



# АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

[www.aspects.org.ua](http://www.aspects.org.ua)

2024 ТОМ 12 № 3

Видається з вересня 2013 року  
4 рази на рік

Дніпро  
Видавництво «Грані»  
2024



## Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 12 № 3 2024

Засновник:

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Свідоцтво про реєстрацію  
КВ № 20424 - 10224 Р від 28.11.13

Відповідно до Наказу Міністерства  
освіти і науки України № 886 від  
02.07.2020 р. надано статус фахового  
видання з державного управління  
категорії "Б"

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Індексується:

DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Видавець:

Видавництво «Грані»  
Україна, 49044, Дніпро  
вул. Гоголя, 20-б, к. 32  
+38(097)269-55-13  
+38(050)258-83-86  
grani-print.dp.ua  
granidp@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2131 від 23.05.2005

Відповідальність за достовірність фактів,  
цитат, власних імен, географічних назв,  
підприємств, організацій, установ та ін.  
інформації несуть автори статей. Статті  
публікуються в авторській редакції.  
Висловлені у цих статтях думки можуть не  
збігатися з точкою зору редакційної колегії і  
не покладають на неї ніяких зобов'язань.  
Передруки і переклади дозволяються лише  
за згодою автора та редакції.

© «Аспекти публічного управління» 2024

## Редакційна колегія

Абельсеїтова Світлана	к. тех. н., доц. (Казахстан)
Аврейцевич Ян	д.т.н., проф. (Польща)
Андріанов Ігор	д. ф-м. н., проф. (Німеччина)
Антонова Ольга	д. держ.упр., проф.
Бобровська Олена	д. держ.упр., проф.
Бородін Євгеній	д.і.н., проф.
Вільборг Елін	д.п.н., проф. (Швеція)
Гао Тяньмін	к. е. н., доц. (КНР)
Глук Кшиштоф	д.ф.н., доцент. (Польща)
Гончарук Наталія	д. держ.упр., проф.
Густафссон Маріана	д.ф., доцент (Швеція)
Іванова Світлана	к. філол.н., доцент
Квітка Сергій	д. держ. упр., проф.
Кравченко Богдан	д. держ.упр., проф. (Киргизька Республіка)
Кравченко Віктор	к. ф. н., проф.
Крушельницька Таїсія	д. держ. упр., проф.
Кузнецовене Йоланта	д.ф.н., проф. (Литва)
Липовська Наталія	д. держ. упр., проф.
Мазур Олександр	д.ф., доц.
Маматова Тетяна	д. держ. упр., проф.
Матвеева Ольга	к. держ. упр., доц.
Молоканова Валентина	д. т. н., проф.
Набаз Навзад Абдулла	д.ф. (Ірак)
Серафінас Далюс	д. н. с. к., проф. (Литва)
Старушенко Галина	к. т. н., проф.
Сорокіна Людмила	к. с. н., доцент
Сорокіна Наталія	д. держ. упр., проф.
Тарасенко Тетяна	д. держ. упр., проф.
Хожило Ірина	д. держ. упр., проф.
Чикаренко Ірина	д. держ. упр., проф.
Шпекторенко Ігор	д. держ. упр., проф.

## Редакція

Головний редактор: Квітка Сергій  
Заступники головного редактора: Іванова Світлана,  
Сорокіна Наталія, Шпекторенко Ігор  
Редактор: Мазур Олександр

## Контакти:

+38(050)258-83-86; +38(097)269-55-13  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua



## Public Administration Aspects

Scientific journal

12 (3) 2024

Founders:  
Dnipro University of Technology

Registration license  
KB № 20424 - 10224 P, issued 28.11.13

In accordance with the Order of the  
Ministry of Education and Science of  
Ukraine № 886 of 02.07.2020, the status  
of a professional publication on public  
administration of category "B" was  
granted

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Indexed:  
DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Publisher:  
Publishing house «Grani»  
20b, Gogol St., of. 32  
Dnipro, Ukraine, 49044  
+38(097)269-55-13  
+38(050)258-83-86  
graniprint@gmail.com  
grani-print.dp.ua  
Publishing license:  
ДК № 2131 dated 23.05.2005

Responsibility for facts, quotations,  
private names, enterprises and  
organizations titles, geographical locations  
etc. to be bared by the authors. Articles are  
published in the author's editing.  
The editorial office and board do not  
always share the views and thoughts  
expressed in published articles.  
Reprints and translations are allowed  
on the written consent with the editorial  
office and the author.

© «Public administration aspects» 2024

## Editorial board

Abelseitova Svitlana	Assoc. Prof. PhD (Kazakhstan)
Awrejcewicz Jan	Full Prof. Dr. (Poland)
Andrianov Igor	Full Prof. Dr. (Germany)
Antonova Olga	Full Prof. Dr.
Bobrovska Olena	Full Prof. Dr.
Borodin Yevheniy	Full Prof. Dr.
Gluc Krzysztof	Assoc. Prof. Dr.
Gao Tianmin	Assoc. Prof. PhD (PRC)
Gustafsson Mariana	Assoc. Prof. PhD (Sweden)
Honcharuk Natalia	Full Prof. Dr.
Ivanova Svitlana	Assoc. Prof. PhD
Kvitka Sergiy	Full Prof. Dr.
Kravchenko Bohdan	Full Prof. Dr. (Kyrgyz Republic)
Kravchenko Viktor	Full Prof. PhD
Krushelnytska Taisiia	Full Prof. Dr.
Kuznecoviene Jolanta	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Lypovska Natalia	Full Prof. Dr.
Mazur Oleksandr	Assoc. Prof. PhD
Mamatova Tetiana	Full Prof. Dr.
Matveieva Olha	Assoc. Prof. PhD
Molokanova Valentyna	Full Prof. Dr.
Nabaz Nawzad Abdullah	Dr. (Iraq)
Serafinas Dalius	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Starushenko Halyna	Full. Prof. PhD
Sorokina Liudmyla	Assoc. Prof. PhD.
Sorokina Natalia	Full Prof. Dr.
Tarasenko Tetiana	Full Prof. Dr.
Khozhylo Iryna	Full Prof. Dr.
Chykarenko Iryna	Full Prof. Dr.
Shpektorenko Igor	Full Prof. Dr.
Wihlborg Elin	Full Prof. Dr. (Sweden)

## Editorial office

Editor in Chief: Kvitka Sergiy  
Deputies Chief Editor: Ivanova Svitlana, Sorokina Natalia,  
Shpektorenko Igor  
Editor: Mazur Oleksandr

## Contacts:

+38(050)258-83-86; +38(097)269-55-13  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua

## Зміст

- C. 5  
*Гармата Євгеній*  
Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні
- C. 14  
*Ларін Станіслав*  
Механізми державного управління захистом національних цінностей особистості в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації
- C. 22  
*Курка Максим*  
Організаційно-правові механізми ефективної роботи органів студентського самоврядування гуртожитків у закладах вищої освіти
- C. 30  
*Антонова Олена*  
Соціальна відповідальність держави як громадської організації та виконання нею зобов'язань в системі публічного управління та суспільних (громадських) відносин
- C. 36  
*Ткачук Денис*  
Особливості зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу
- C. 45  
*Руснак Антон*  
Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби
- C. 50  
*Квітка Сергій, Корсун Віталій, Магиляс Юрій*  
Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень
- C. 59  
*Черленяк Іван, Токар Маріан, Шчуренко Федір*  
Динаміка державно-управлінської актуальності проблем суспільної консолідації та соціальної солідарності в Україні
- C. 70  
*Гордієнко Віталій*  
Концептуальні засади розвитку соціальної сфери територіальних громад
- C. 77  
*Казаков Геннадій*  
Державне регулювання музичної індустрії
- C. 86  
*Мазур Олександр*  
Забезпечення радіаційної безпеки в Україні: діяльність МАГАТЕ в умовах російсько-української війни

## Contents

- P. 5  
*Harmata Yevhenii*  
Improving the Management of Communal Property of Territorial Communities in the Conditions of Local Self-government Reform in Ukraine
- P. 14  
*Larin Stanislav*  
Mechanisms of Public Administration for the Protection of Personal Values in the Context of Globalisation of Digitalisation
- P. 22  
*Kurka Maksym*  
Organizational and Legal Mechanisms for the Effective Work of Student Self-government Bodies of Dormitories in Higher Education Institutions
- P. 30  
*Antonova Olena*  
Social Responsibility of the State as a Public Organization and Fulfillment of its Obligations in the System of Public Administration and Public (Social) Relations
- P. 36  
*Tkachuk Denys*  
Features of Foreign Experience in Public Financial Management of the Machine-building Complex
- P. 45  
*Rusnak Anton*  
Foreign Experience of Using Modern Human Resource Management Technologies in the Public Administration
- P. 50  
*Kvitka Sergiy, Korsun Vitalii, Mahylias Yurii*  
Digital Transformation of Public Administration: Promising Research Directions
- P. 59  
*Cherleniak Ivan, Tokar Marian, Shchurenko Fedir*  
Dynamics of the State-management Relevance of the Problems of Social Consolidation and Social Solidarity in Ukraine
- P. 70  
*Hordienko Vitaliy*  
Conceptual Basis of the Development of the Social Sphere Territorial Communities
- P. 77  
*Kazakov Hennadii*  
State Regulation of the Music Industry
- P. 86  
*Mazur Oleksandr*  
Ensuring Radiation Safety in Ukraine: the Activities of the IAEA in the Conditions of the Russian-Ukrainian War



# Improving the Management of Communal Property of Territorial Communities in the Conditions of Local Self-government Reform in Ukraine

UDC: 352.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152431>**Harmata Yevhenii**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0002-5398-1247>, [g380675652661@gmail.com](mailto:g380675652661@gmail.com)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

## Abstract

**Relevance.** Increasing the efficiency and transparency of communal property management is an important component of strengthening the capacity of territorial communities in the conditions of local self-government reform in Ukraine. A modern, rationally constructed, flexible and efficient management system of communal property of territorial communities is the key to ensuring favorable conditions for the life of community residents and the economic development of territories.

**The purpose** of the article is to determine the current state, main directions, mechanisms and innovative tools for improving the management of communal property of territorial communities in the conditions of local self-government reform in Ukraine.

**The results.** The peculiarities of the domestic system of communal property management of territorial communities are determined. The legal framework regulating the management of communal property of territorial communities in Ukraine is analyzed. Emphasis is placed on the advantages of the decentralization reform. The problems were identified and the main directions for improving the management of communal property of territorial communities in Ukraine were determined.

**The conclusions.** The practice of the development of domestic territorial communities shows both the significant potential of communal ownership of communities and the presence of permanent and systemic problems in its management. The presence of problems, the final stage of the decentralization reform and the need for post-war reconstruction of territorial communities determine the need to find an optimal model of communal property management.

**Keywords:** local self-government, territorial community, communal property, management of communal property, reform, decentralization

## Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні

**Гармата Євгеній***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

## Анотація

**Актуальність.** Підвищення ефективності та прозорості управління комунальною власністю – важлива складова зміцнення спроможності територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні. Сучасна, раціонально побудова, гнучка та результативна система управління комунальною власністю територіальних громад є запорукою забезпечення сприятливих умов життєдіяльності мешканців громад та економічного розвитку територій.

**Мета дослідження** – визначення сучасного стану, основних напрямів, механізмів та інноваційних інструментів удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні.

**Результати.** Визначено особливості вітчизняної системи управління комунальною власністю територіальних громад. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. Акцентовано на перевагах децентралізаційної реформи. Виявлено проблеми та визначено основні напрями удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в Україні.

**Висновки.** Практика розвитку вітчизняних територіальних громад свідчить як про значний потенціал комунальної власності громад, так і про наявність постійних та системних проблем в управлінні нею. Наявність проблем, завершальний етап децентралізаційної реформи та необхідність повоєнної відбудови територіальних громад детермінують потребу пошуку оптимальної моделі управління комунальною власністю.

**Ключові слова:** місцеве самоврядування, територіальна громада, комунальна власність, управління комунальною власністю, реформа, децентралізація

Стаття надійшла / Article arrived: 29.06.2024

Схвалено до друку / Accepted: 18.09.2024



### **Вступ.**

Управління комунальною власністю територіальних громад є складною, багатогранною, багатоаспектною, регламентованою законом діяльністю, спрямованою на використання об'єктів комунальної власності відповідно до завдань та функцій, що покладені на органи місцевого самоврядування.

Передача спільної власності територіальних громад, що перебували в управлінні районних рад, до сфери відання територіальних громад, поява нових способів використання комунального майна і суб'єктів управління ним, що обумовлено умовами воєнного стану в Україні, та існування раніше невирішених проблем у цій сфері детермінують необхідність пошуку інноваційних шляхів, методів та механізмів удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад. Адже, незважаючи на значні зусилля органів місцевого самоврядування, спрямовані на підвищення раціональності та результативності утримання й використання комунальної власності, існують численні проблеми, що перешкоджають ефективному управлінню комунальною власністю значної частини територіальних громад нашої країни.

Актуальність даної проблематики посилюється й у зв'язку з новими викликами і загрозами, що постають перед територіальними громадами та органами місцевого самоврядування, до функціональних повноважень яких належить управління комунальною власністю відповідних громад, в умовах воєнного стану та завершального етапу децентралізаційної реформи в Україні.

**Метою статті** є визначення сучасного стану, основних напрямів, механізмів та інноваційних інструментів удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Різноманітні аспекти управління комунальною власністю територіальних громад є предметом широкого кола досліджень вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти управління комунальною власністю в умовах децентралізації та розвитку міжмуниципального співробітництва розглядає колектив науковців на чолі з М. Шкільняком (Шкільняк, Толкованов, & Журавель, 2019); сутність поняття «комунальна власність» крізь призму її методологічної ідентифікації як компонента потенціалу територіальної громади досліджує В. Мамонова (2023); механізми управління об'єктами комунальної власності

територіальних громад аналізують у своїх роботах З. Бурик (2023), Ю. Дехтяренко (2023) та Н. Обушна (2023а); проблеми управління комунальною власністю територіальних громад визначають Н. Борсук (2016) та Н. Обушна (2023b); роль цифрових технологій в управлінні комунальною власністю з'ясовують А. Олешко та К. Павлюк (2022а; 2022b); особливості залучення громадян до управління комунальною власністю територіальних громад обґрунтовує Т. Дерун (2023).

Водночас, актуальність даної проблематики, необхідність вирішення існуючих проблем та підвищення ефективності утримання й використання комунальної власності, євроінтеграційні прагнення нашої країни та потреба повноцінного впровадження європейських принципів місцевого самоврядування в українські реалії детермінують необхідність подальших ґрунтовних досліджень різноманітних аспектів управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні з метою пошуку оптимальної його моделі.

### **Результати дослідження.**

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади відбувається в Україні вже більше 10 років. Напрямки, механізми, логіка і строки реформи були визначені в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (Концепція реформування, 2014), затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р. Серед очікуваних результатів реформування – посилення правової, організаційної та матеріальної спроможності територіальних громад, органів місцевого самоврядування, провадження їх діяльності з дотриманням принципів та положень Європейської хартії місцевого самоврядування; сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад; запровадження стандартів (нормативів) якості публічних послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування базового рівня, критеріїв оцінювання якості; створення сприятливих правових умов для максимально широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень (Концепція реформування, 2014).

Результативність реформування місцевого самоврядування в першу чергу залежить від таких факторів, як: створення умов центральною владою, спроможність територіальних громад скористатися наданими можливостями та підтримка й активна участь мешканців громад



у впровадженні реформи. Лише синергія зусиль всіх учасників забезпечить успішність децентралізаційної реформи.

Спроможність територіальних громад створювати сприятливі умови життєдіяльності для своїх мешканців та економічного розвитку територій значною мірою залежить від ефективного формування й використання матеріальних та фінансових ресурсів, що знаходяться в їхньому розпорядженні, а саме – комунальної власності.

Відповідно до ст. 142 Конституції України (Конституція України, 1996) та ст. 16 Закону України «Про місцеве самоврядування» (Про місцеве самоврядування, 1997) матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. Територіальні громади сіл, селищ і міст можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності, а також кошти бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби.

Комунальна власність будь-якої територіальної громади включає в себе широкий спектр об'єктів та ресурсів, таких як: земля, природні ресурси, житлові будинки, рухоме і нерухоме майно, інфраструктура, водопостачання, відведення стічних вод, парки, дороги, заклади соціальної інфраструктури та багато іншого. За допомогою функціонування об'єктів комунальної власності реалізуються спільні інтереси жителів певної територіальної громади. Майно комунальної власності громада може використовувати як для підтримання життєдіяльності міста, селища чи села, так і для наповнення місцевого бюджету. Комунальна власність, наприклад на нерухоме майно та землю, дозволяє органам місцевого самоврядування мати додаткові джерела доходів. Загалом, комунальна власність виражає суспільні, економічні, політичні та територіальні інтереси мешканців громади (Плющ, 2016).

Комунальна власність в Україні створюється шляхом безоплатної передачі майна із державної власності, власності інших громад, суб'єктів інших форм власності, а також придбання органами місцевого самоврядування майна відповідно до порядку, визначеного чинним законодавством України. Процес формування

комунальної власності в нашій країні розпочався на початку

1990-х рр. згідно з чинним на той час законодавством, зокрема Законом «Про власність» (1991 р.) та постановою Кабінету Міністрів України «Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно-територіальних одиниць (комунальною власністю)» (Про розмежування, 1991). Даною постановою було визначено перелік об'єктів державного майна України, що передавалося до власності адміністративно-територіальних одиниць (комунальної власності), встановлено порядок розмежування майна між власністю областей, міст, районів та інших адміністративно-територіальних одиниць та затверджено безоплатність такої передачі. Затвердження переліку об'єктів комунальної власності відповідних адміністративно-територіальних одиниць, на підставі вищезначених нормативно-правових актів, здійснювали місцеві ради народних депутатів. У сучасних умовах, відповідно до п. 3 ст. 141 Господарського кодексу України перелік державного майна, яке безоплатно передається у комунальну власність відповідних територіальних громад, встановлює Кабінет Міністрів України (Господарський кодекс, 2003).

У процесі проведення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади комунальна власність територіальних громад суттєво збільшилася. Так, на виконання Закону України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій» від 17 листопада 2020 р. № 1009 (Про внесення змін до деяких, 2020) та Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» від 15 грудня 2020 р. № 1081 (Про внесення змін до Бюджетного, 2020) у комунальну власність територіальних громад передано понад 23 000 об'єктів спільної власності територіальних громад, що перебували в управлінні районних рад (Пояснювальна записка, 2021).

Варто зазначити, що процес формування інституту комунальної власності вітчизняних територіальних громад, незважаючи на його довготривалість, ще не завершено. Незавершеність цього процесу обумовлена як продовженням реформи місцевого самоврядування, так і введенням воєнного стану в нашій країні, що змінило умови утримання, використання та управління комунальною



власністю територіальних громад, особливо тих із них, що знаходяться в зонах ведення бойових дій та на прифронтових територіях.

Формування ефективної системи та вироблення дієвих інструментів, методів та механізмів управління комунальною власністю територіальних громад в сучасних, надзвичайно складних умовах, є серйозним викликом для органів місцевого самоврядування. До того ж, в умовах воєнного стану деякі комунальні заклади передаються у державну власність. А деякі комунальні об'єкти суттєво пошкоджені внаслідок війни й потребують капітального ремонту чи відбудови. Різноманіття об'єктів комунальної власності обумовлюють конструкцію системи управління ними. До того ж складність управління комунальною власністю вимагає ефективних механізмів та добре зорганізованої системи (Бурик, 2023, с. 52).

Згідно з чинним законодавством України територіальні громади мають право володіти, доцільно, економно, ефективно користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування (ст. 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») (Про місцеве, 1997). Управління майном, що є в комунальній власності, здійснюють безпосередньо територіальна громада та утворені нею органи місцевого самоврядування (п. 2 ст. 327 Цивільного кодексу України) (Цивільний кодекс, 2003). Від імені та в інтересах територіальних громад права суб'єкта комунальної власності здійснюють відповідні ради (ст. 16 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») (Про місцеве, 1997).

Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад щодо управління комунальною власністю визначені у ст. 29 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Про місцеве, 1997). Зокрема, виконавчі органи відповідних рад управляють майном, що належить до комунальної власності відповідних територіальних громад; встановлюють порядок і здійснюють контроль за використанням прибутків підприємств, установ та організацій комунальної власності; заслуховують звіти про роботу їх керівників; готують і виносять на розгляд ради пропозиції щодо порядку та умов відчуження комунального майна, проєктів місцевих програм приватизації та переліку об'єктів комунальної власності, які не підлягають приватизації; організовують виконання цих програм; подають раді письмові звіти про хід та результати відчуження комунального майна.

З метою управління об'єктами комунальної власності органами місцевого самоврядування можуть бути утворені фізичні та юридичні особи, які отримують право на таке управління на основі проведення конкурсів, тендерів, укладених договорів. Відповідно до п. 31 ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виключною компетенцією сільських, селищних, міських рад є прийняття рішень про передачу іншим органам окремих повноважень щодо управління майном, яке належить до комунальної власності відповідної територіальної громади, визначення меж цих повноважень та умов їх здійснення (Про місцеве, 1997).

Отже, хоча основним суб'єктом управління комунальною власністю є територіальна громада та утворені нею органи місцевого самоврядування, фактично управління її об'єктами здійснюється сукупністю організаційних структур та підрозділів. Таким чином, система управління комунальною власністю територіальних громад являє собою багаторівневу ієрархію органів.

Важливо не лише побудувати систему управління комунальною власністю територіальних громад, а й забезпечити ефективність її функціонування. Як цілком слушно зазначає М. Шкільняк, нездатність органу місцевого самоврядування побудувати систему ефективного управління комунальним майном може призвести до його повної або часткової втрати (Шкільняк, Толкованов, & Журавель, 2019, с. 96). На думку науковця, під ефективним управлінням комунальною власністю слід розглядати «комплекс заходів, орієнтованих на управління системою взаємовідносин суб'єктів комунальної власності і суб'єктів господарювання з метою реалізації територіальних і громадських інтересів», основними факторами якого є: цілеспрямованість; характеристики об'єкта управління комунальної власності та прибутковості суб'єктів комунального господарювання (Шкільняк, Толкованов, & Журавель, 2019, с. 97; Васіна, Монастирський, Августин, & Дудкіна, 2020).

За визначенням дослідників, комунальне майно є «одним із найбільш недовикористаних ресурсів у багатьох територіальних громадах. Втрати від браку стратегічного управління комунальною нерухомістю значні, що негативно впливає на місцеві бюджети та якість надання публічних послуг (перевитрати на утримання майна, недоотримані доходи через неефективне використання надлишкового майна тощо)» (Пилипів, Остафійчук, & Піценко, 2024).



Серед існуючих проблем управління комунальною власністю територіальних громад, на нашу думку, варто виділити такі:

- недосконалість чинного законодавства у цій сфері;

- неповнота та недостовірність інформації щодо об'єктів комунальної власності громад, що пов'язано як з недосконалістю процедур інвентаризації та ведення обліку майна, з одного боку, так і з неможливістю отримання об'єктивної інформації про стан комунального майна в територіальних громадах, що знаходяться на прифронтових територіях – з іншого;

- неефективна організаційна структура та розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування щодо управління об'єктами комунальної власності;

- відсутність стратегічних програм управління комунальною власністю в громадах. Лише в окремих територіальних громадах розроблені відповідні програми;

- дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів із відповідними навичками та практичним досвідом управління комунальною власністю;

- прийняття неефективних управлінських рішень внаслідок некомпетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування та службовців комунальних підприємств;

- непрозорість прийняття рішень щодо управління комунальною власністю;

- наявність корупційного ризику;

- низький рівень залучення мешканців громад до процесів ухвалення рішень щодо управління комунальним майном;

- обмежені можливості контролю за використанням комунального майна;

- пошкодження та руйнування значної кількості комунальної власності, що спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію нашої країни та ін.

Водночас, без вирішення існуючих проблем у сфері управління комунальною власністю територіальних громад неможливо рухатися вперед на шляху формування спроможних територіальних громад та завершення децентралізаційної реформи. Загалом, децентралізаційна реформа відчутно зміцнила матеріальну та фінансову основи місцевого самоврядування й мешканці багатьох територіальних громад на власному досвіді вже відчули покращення якості послуг, які вони отримують. Децентралізація вважається однією з найуспішніших (Європейський парламент, 2021) і найпопулярніших реформ та найбільше підтримується населенням нашої країни (з 15% до 80%, 2020). А в

умовах повномасштабного російського вторгнення реформа з децентралізації є одним з елементів стійкості нашої держави (10 років реформи, 2024). Продовженню та логічному завершенню реформи має сприяти розроблена Міністерством відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України Дорожня карта децентралізації (Дорожня карта), яка визначає подальші кроки для реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влад в Україні на 2024–2027 роки. Планом заходів визначено ключові кроки для становлення спроможних громад, зокрема: зміна законодавства; підвищення інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування; розбудова місцевої демократії та широке залучення жителів до прийняття управлінських рішень на місцях.

У Дорожній карті визначена територіальна громада нашої мрії, яка повинна бути спроможна, багата, інклюзивна, прозора, інтегрована. Досягнення цих показників є неможливим без подальшого розвитку інституту комунальної власності територіальних громад, визначальний вплив на який справляє раціонально побудована, ефективна система управління. На нашу думку, удосконаленню управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в нашій країні максимально сприятиме:

- оновлення нормативно-правової бази у цій сфері, зокрема шляхом доопрацювання законопроекту № 6479 та прийняття «Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування» щодо комунальної власності» (Проект Закону). На законодавчому рівні потрібно також закріпити обов'язковість та визначити періодичність проведення суцільної інвентаризації всіх об'єктів права комунальної власності територіальної громади;

- створення та забезпечення ведення кожною територіальною громадою власного публічного електронного реєстру об'єктів права комунальної власності;

- розробка кожною територіальною громадою стратегічної програми управління комунальною власністю;

- повноцінне впровадження принципів «доброго врядування» в практичну діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування до функціональних повноважень яких належить управління комунальною власністю;

- формування та реалізація дієвої кадрової політики на місцях, підвищення кваліфікації посадових осіб, службовців органів місцевого



самоврядування, які здійснюють управління комунальною власністю територіальної громади;

– подальший розвиток міжмуніципального співробітництва як інноваційної форми вироблення політики місцевого та регіонального розвитку, що сприяє вирішенню багатьох проблем, базуючись на засадах партнерської взаємодії та співробітництва;

– використання механізмів публічно-приватного партнерства як способу підвищення ефективності використання комунальної власності;

– впровадження інноваційних управлінських технологій, які вже довели свою ефективність, зокрема таких як: управління проектами, результат-орієнтованого підходу та портфельного підходу до використання активів, що перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування;

– широке залучення мешканців територіальної громади до процесів прийняття рішень щодо використання об'єктів та управління комунальною власністю. Громадськість є важливим драйвером змін й тому залучення мешканців до процесів формування та прийняття управлінських рішень на місцях є одним із визначальних чинників успішності розвитку територіальної громади;

– використання інноваційних ІКТ у процесі обліку об'єктів комунальної власності та більш широке впровадження цифрових технологій в систему управління комунальною власністю територіальної громади. Зокрема, використання сервісів інноваційної системи «розумне місто» (Smart City) сприяє пришвидшенню прийняття управлінських рішень, економії коштів місцевого бюджету, покращенню надання інформаційних послуг для мешканців громади та бізнесу;

– обов'язкове включення інформації про ефективність використання комунальної власності територіальної громади до щорічних звітів голів відповідних рад;

– запровадження громадського контролю за утриманням та використанням комунальної власності територіальної громади та ін.

Загалом управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування має бути адекватним сучасним умовам, враховувати особливості кожної громади, бути спрямованим на подолання існуючих проблем й досягнення визначених цілей, мати стратегічний характер

та використовувати комплексний механізм, що включає мету, принципи, підходи, об'єкти та суб'єктів, методи та форми управління.

### **Висновки.**

Формування інституту комунальної власності територіальних громад відбувається в нашій країні вже більше тридцяти років. Суттєвий вплив на розвиток комунальної власності справила реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, у результаті якої до комунальної власності територіальних громад передано десятки тисяч об'єктів комунального майна. Маючи безпосередні досягнення на цьому шляху, варто визнати й існування численних невирішених проблем, одна з яких – недосконала система управління комунальною власністю територіальних громад.

Удосконалення управління комунальною власністю є важливим фактором зміцнення спроможності територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні. Прозоре й ефективне управління із залученням мешканців територіальних громад до прийняття рішень, повна інвентаризація й ведення обліку майна, достовірна інформація про комунальні активи та систематична звітність про комунальну власність є вагомими умовами підвищення рівня довіри місцевої спільноти й бізнесу до влади, чинниками залучення інвестицій в розвиток територіальних громад та повоєнну відбудову комунального майна.

Раціонально побудована гнучка система управління із залученням висококваліфікованих фахівців, ефективним розподілом повноважень, застосуванням сучасних практик управління комунальним майном й впровадженням інформаційних технологій та європейських принципів «доброго врядування» є запорукою подолання існуючих системних проблем у цій сфері, ефективного використання комунальної власності територіальних громад за призначенням, покращення якості послуг, що надаються мешканцям громад, наповнення місцевого бюджету та економічного розвитку територій.

Європейські країни мають суттєвий досвід ефективного управління комунальною власністю територіальних громад, ознайомлення із яким є особливо актуальним в умовах євроінтеграційного поступу України, що й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.



## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- 10 років реформи з децентралізації. Здобутки, виклики та плани. (2024). Відновлено з <https://rpr.org.ua/news/10-rokiv-reformy-z-detsentralizatsii-zdobutky-vyklyky-ta-plany>
- Борсук, Н. Я. (2016). Проблеми ефективного управління комунальною власністю в Україні. *Наука і правоохорона*, 3, 275-280.
- Бурик, З. (2023). Механізми управління комунальною власністю територіальних громад: теоретичні засади. *Наукові перспективи*, 6(36), 50-60. Відновлено з <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5270/5300>
- Господарський кодекс України. № 436. (2003). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- Дерун, Т. М. (2023). Залучення громадян до управління комунальною власністю територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*, 18, 195-200.
- Дехтяренко, Ю. Ф. (2023). Модернізація механізмів оренди майна комунальної власності під впливом становлення транспарентного публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 17, 118-126.
- Дехтяренко, Ю. Ф. (2023). Процеси продажу комунальної власності територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 7. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_7\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_7_8)
- Дорожня карта децентралізації: реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади. *Міністерство відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України*. Відновлено з [https://mtu.gov.ua/files/Дорожня\\_карта\\_децентралізації.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Дорожня_карта_децентралізації.pdf)
- Європейський Парламент визнав децентралізацію однією з найуспішніших реформ в Україні. (2021). Відновлено з <https://web.archive.org/web/20210413043638/https://www.kmu.gov.ua/news/yevropejskij-parlament-viznav-decentralizaciyu-odniyeu-z-najuspishnishih-reform-v-ukrayini>
- З 15% до 80%: як за роки децентралізації зросла підтримка і довіра до реформи. (2020). Відновлено з <https://web.archive.org/web/20210413043637/https://decentralization.gov.ua/admin/articles/12940.html>
- Конституція України. (1996). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. № 333-р. (2014). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
- Мамонова, В. В. (2023). Комунальна власність як компонент потенціалу громади: методологічна ідентифікація поняття. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, 8, 218-224. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_8\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_29)
- Обушна, Н. І. (2023а). Особливості функціонування механізмів управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. *Наукові перспективи*, 8(38), 202-215. Відновлено з <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6047/6081>
- Обушна, Н. І. (2023б). Проблеми управління комунальною власністю територіальних громад України в умовах формування громадянського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*, 17, 101-107.
- Олешко, А. А., & Павлюк, К. М. (2022а). Цифрова трансформація сфери управління комунальною власністю міста. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 3, 15-20.
- Олешко, А. А., & Павлюк, К. М. (2022б). Роль цифрових технологій в управлінні комунальною власністю в умовах воєнного стану в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції 10 червня 2022 року* (с. 118-121). Київ: КНУТД.
- Пилипів, В., Остафійчук, Я., & Піценко, І. (2021). Чи може комунальне майно стати прибутковим портфелем активів для відновлення українських територіальних громад? Відновлено з <https://voxukraine.org/chy-mozhe-komunalne-majno-staty-prybutkovym-portfelem-aktyviv-dlya-vidnovlennya-ukrayinskyh-terytorialnyh-gromad>
- Пінчук, С. (2017). *Управління комунальним та житловим господарством на місцевому рівні*. Київ: Інститут Політичної Освіти.
- Плющ, Р. М. (Ред.). (2016). *Місьцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях*. (Колективна монографія). Київ: РІДНА МОВА.
- Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо комунальної власності». (2021). Відновлено з <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38700>
- Про внесення змін до Бюджетного кодексу України. №1081. (2020). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-20#Text>
- Про внесення змін до деяких Законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій. №1009. (2020). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#Text>
- Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування» щодо комунальної власності. №6479. (2021). *Проект Закону*. Відновлено з <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38700>
- Про місцеве самоврядування в Україні. №280. (1997). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>



- Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності. №147. (1998). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text>
- Про правовий режим воєнного стану. №389. (2015). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно-територіальних одиниць (комунальною) власністю. №311. (1991). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/311-91-%D0%BF#Text>
- Цивільний кодекс України*. №435. (2003). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Шкільняк, М. М., Толкованов, В. В., & Журавель, Т. В. (Ред.) (2019). *Управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва*. Київ: Ульградрук.
- Шкільняк, М., Васіна, А., Монастирський, Г., Августин, Р., & Дудкіна, О. (2020). Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування : аналітична записка. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 4, 210-215.

## REFERENCES

- 10 years of decentralization reform. Achievements, challenges and plans*. (2024). Retrieved from <https://rpr.org.ua/news/10-rokiv-reformy-z-detsentralizatsii-zdobutky-vyklyky-ta-plany>
- About local self-government in Ukraine. #280. (1997). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- About the legal regime of martial law. #389. (2015). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Borsuk, N. Ya. (2016). Problems of effective management of communal property in Ukraine. *Science and law enforcement*, 3, 275-280.
- Buryk, Z. (2023). Mechanisms of management of communal property of territorial communities: theoretical foundations. *Scientific perspectives*, 6 (36), 50-60. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5270/5300>
- Civil Code of Ukraine*. No. 435. (2003). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Constitution of Ukraine. (1996). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Dekhtyarenko, Yu. F. (2023). Modernization of mechanisms for leasing communal property under the influence of the establishment of transparent public administration. *Investments: Practice and Experience*, 17, 118-126.
- Dekhtyarenko, Yu. F. (2023). Processes of sale of communal property of territorial communities in Ukraine. *Public administration: improvement and development*, 7. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_7\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_7_8)
- Derun, T. M. (2023). Involvement of citizens in the management of communal property of territorial communities. *Investments: Practice and Experience*, 18, 195-200.
- Economic Code of Ukraine*. No. 436. (2003). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" Regarding Communal Property"*. (2021). Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38700>
- From 15% to 80%: how support and confidence in the reform grew over the years of decentralization*. (2020). Retrieved from <https://web.archive.org/web/20210413043637/https://decentralization.gov.ua/admin/articles/12940.html>
- Ivy, R. M. (Ed.). (2016). *Local self-government in Ukraine: European integration path*. (Collective monograph). Kyiv: NATIVE LANGUAGE.
- Mamonova, V. V. (2023). Communal property as a component of community potential: methodological identification of the concept. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 8, 218-224. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_8\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_29)
- On amendments to the Budget Code of Ukraine. No. 1081. (2020). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-20#Text>
- Obushna, N. I. (2023a). Peculiarities of the functioning of mechanisms for managing communal property of territorial communities in Ukraine. *Scientific perspectives*, 8(38), 202-215. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6047/6081>
- Obushna, N. I. (2023b). Problems of communal property management of territorial communities of Ukraine in the conditions of formation of civil society. *Investments: Practice and Experience*, 17, 101-107.
- Oleshko, A. A., & Pavlyuk, K. M. (2022a). Digital transformation of the sphere of management of municipal property of the city. *State and regions. Series: Public management and administration*, 3, 15-20.
- Oleshko, A. A., & Pavlyuk, K. M. (2022b). The role of digital technologies in the management of communal property under martial law in Ukraine. *Imperatives of economic growth in the context of the implementation of global goals of sustainable development: a collection of materials of the III International Scientific and Practical Conference on June 10, 2022* (p. 118-121). Kyiv: KNUTD.



- On amendments to some Laws of Ukraine regarding the regulation of certain issues of the organization and activities of local self-government bodies and district state administrations. No. 1009. (2020). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#Text>
- On amendments to the Law of Ukraine "On Local Self-Government" regarding communal property. No. 6479. (2021). *Draft Law*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38700>
- On the demarcation of state property of Ukraine between national (republican) property and property of administrative-territorial units (communal) property. No. 311. (1991). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/311-91-%D0%BF#Text>
- On the transfer of state and communal property rights. No. 147. (1998). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80#Text>
- Pinchuk, S. (2017). *Management of communal and housing management at the local level*. Kyiv: Institute of Political Education.
- Pylypiv, V., Ostafychuk, Ya., & Pitsenko, I. (2021). *Can communal property become a profitable portfolio of assets for the recovery of Ukrainian territorial communities?* Retrieved from <https://voxukraine.org/chy-mozhe-komunalne-majno-staty-prybutkovym-portfelem-aktiviv-dlya-vidnovlennya-ukrayinskyh-terytorialnyh-gromad>
- Road map of decentralization: reform of local self-government and territorial organization of power. *Ministry of Restoration of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine*. Retrieved from [https://mtu.gov.ua/files/Дорожня\\_карта\\_децентралізації.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Дорожня_карта_децентралізації.pdf)
- Shkilniak, M. M., Tolkanonov, V. V., & Zhuravel, T. V. (Eds.) (2019). *Communal property management in the context of local self-government reform and development of inter-municipal cooperation*. Kyiv: Ultraprint.
- Shkilniak, M., Vasina, A., Monastyrskyi, G., Augustyn, R., & Dudkina, O. (2020). Management of communal property of united territorial communities in the conditions of new challenges of local self-government reform: analytical note. *Bulletin of the Ternopil National University of Economics*, 4, 210-215.
- The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine. No. 333 (2014). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
- The European Parliament recognized decentralization as one of the most successful reforms in Ukraine*. (2021). Retrieved from <https://web.archive.org/web/20210413043638/https://www.kmu.gov.ua/news/yevropejskij-parlament-viznav-decentralizaciyu-odniyeyu-z-najuspishnishih-reform-v-ukrayini>



## Mechanisms of Public Administration for the Protection of Personal Values in the Context of Globalisation of Digitalisation

UDC: 35.07 / .08:004

DOI: <https://doi.org/10.15421/152432>

**Larin Stanislav**

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>, [stanislav.larin@outlook.com](mailto:stanislav.larin@outlook.com)

*State Institution of Higher Education "University of Education Management" of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

### Abstract

The article considers the mechanisms of public administration of protection of national values in the context of globalisation of digital technologies. The author summarizes the works of domestic and foreign scholars on this issue and presents the types of mechanisms of public administration of protection of national values through the prism of two concepts - "protection of national values in the context of global digitalization" and "protection of national values from global digitalization".

It is also emphasised that both concepts are closely interrelated, while at the same time they are directly opposite, which creates threats and risks to the protection of national values in the context of modern innovative development of society, where the artificial introduction of digital technologies is motivated. This increases threats and risks in terms of both human centrism and nation centrism, society centrism and state centrism. Therefore, there is a need to introduce at the State level the doctoral security of national values, which will help to identify threats and risks to their protection in the context of global digitalisation of governance, economy, and socio-legal relations.

The author of the article identifies the types of mechanisms of public administration for the protection of national values as priorities in the State-building process based on the principles of human centrism. The author argues that the existing system of e-governance and digital technologies in the context of security instability on the continent often threatens the national sovereignty of states, their democratic values, identity and cultural development. He gives an example that the development of e-governance was envisaged as a human-centred approach that provides open access to data on the provision of public services for full interaction with the state. However, in the current context of global digitalisation, these intentions have undergone significant changes, turning a person into a "digital personality".

The author concludes that there are prospects for using foreign experience to improve the efficiency of the State mechanisms for protecting national values in the context of globalisation of digitalisation, which will contribute to the development of economy, culture, education, healthcare, and ensure a deep human-centred approach to the promotion of national values.

**Keywords:** mechanism of public administration, globalisation development, digital technologies, e-governance, public policy, public administration, human centrism, protection of the individual, national values, public management and administration

## Механізми державного управління захистом національних цінностей особистості в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації

**Ларін Станіслав**

*Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)*

### Анотація

У статті розглянуті механізми державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифрових технологій. Автором узагальнені праці вітчизняних та зарубіжних науковців з означеної проблеми, представлено види механізмів державного управління захистом національних цінностей крізь призму двох концепцій - «захист національних цінностей в умовах глобальної цифровізації» та «захист національних цінностей від глобальної цифровізації».

Наголошено на тому, що обидві концепції тісно пов'язані між собою, водночас вони є протилежними, що породжує загрози та ризики з питання захисту національних цінностей в умовах сучасного інноваційного розвитку суспільства, де мотивується штучне запровадження цифрових технологій. Це збільшує загрози та ризики з погляду як людиноцентризму, так і націєцентризму, суспільствоцентризму та державоцентризму. Тому виникає потреба запровадити на рівні держави докторальну безпеку національних цінностей, яка сприятиме виокремленню загроз та ризиків для їх захисту в умовах глобальної цифровізації управління, економіки, соціально-правових відносин.

Автор статті визначає види механізмів державного управління захистом національних цінностей як є пріоритетними в державотворчому процесі на засадах людиноцентризму. Стверджує, що часто існуюча система електронного врядування та цифрових технологій в умовах безпекової нестабільності на континенті загрожує національному суверенітету держав, їх демократичним цінностям, ідентичності та культурному розвитку. Наводить приклад, що розбудова електронного врядування передбачалася як людиноцентричний підхід, що забезпечує відкритий доступ особистості до даних з надання публічних послуг для повної взаємодії з державою. Однак в сучасних умовах глобальної цифровізації ці наміри зазнали суттєвих змін, перетворюючи людину на «цифрову особистість».

Зроблено висновок про перспективи використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності застосування державних механізмів захисту національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації, що сприятиме розвитку економіки, культури, освіти, охорони здоров'я, забезпечить глибокий людиноцентричний підхід до популяризації національних цінностей.

**Ключові слова:** механізм державного управління, глобалізаційний розвиток, цифрові технології, електронне врядування, державна політика, державне управління, людиноцентризм, захист особистості, національні цінності, публічне управління та адміністрування

Стаття надійшла / Article arrived: 01.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 18.09.2024



### **Вступ.**

У сучасному світі спостерігається збільшення інтересу до цифрового розвитку у різних галузях суспільного життя, важливим аспектом якого є впровадження цифрових рішень у сфері публічної управління та адміністрування в умовах глобалізаційних процесів. Державна політика у сфері цифрових технологій може запропонувати дієві інструменти для розвитку інформаційного суспільства та особистості в метавесвіті. Водночас в умовах цифрової глобалізації можуть розвиватися й негативні явища та тенденції, які пов'язані з ризиками та загрозами щодо захисту національних цінностей в зв'язку з надмірним вживанням цифрових технологій в організації публічного менеджменту у поєднанні з мережевою, світоглядно-смісловою комунікацією. Тож в контексті нашого дослідження доцільно акцентувати увагу на механізмах державного управління захистом національних цінностей задля безпеки людини, суспільства, нації та держави в умовах викликів та загроз в процесі глобального розвитку цифрових технологій.

Поняття «механізми державного управління захистом національних цінностей» також бажано розглядати ширше, ніж «цифрова та інформаційна безпека», окресливши комплекс відповідних інформаційно-комунікаційних, політичних, економічних та соціально-психологічних заходів, направлених на захист конфіденційності, доступності та цілісності інформації від несанкціонованих вірусних агентів впливу. Окрім того, в сучасному глобальному світі вже частково ототожнюється поняття «захист та безпека особистості в умовах цифрової глобалізації» із визначенням «національна безпека нації». Активне вживання сучасних цифрових технологій особистістю, яка більшу свою частину життя проводить у цифровому світі, позбавляє її звичних культурних та територіальних кордонів. Ці причини й стали мотиваційними в нашому дослідженні механізмів державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Дослідження розвитку цифрових технологій в організації державного управління сьогодні представлені відомими вітчизняними ученими та практиками з різних наукових шкіл, зокрема, Ольгою Андрєєвою (2023), Євгенією Архіповою (2015), Іриною Бовсунівською (2017), Олександром Карпенком (2018), Сергієм Квіткою (2023), Аллою Кожиною (2020), Андрієм Семенченком (2019),

Світланою Чукут (2019) та Станіславом Петьком (2020), який продовжив естафету видатних науковців, досліджуючи трансформаційні процеси у сфері публічного менеджменту та електронного урядування. В статті С. Петько окреслив значимість інтеграції ІКТ в державний апарат, у підтримці малого та середнього бізнесу урядовими організаціями, направлення адміністративних послуг на ефективне використання надійних цифрових технологій, безпечних, швидких та доступних державних послуг людям за допомогою відкритих цифрових урядових платформ (Петько, 2020).

Дослідженню основних чинників механізмів державного управління присвятили праці видатні вітчизняні науковці, зокрема такі як: В. Авер'янов (1999), Л. Акімова (2016), Л. Антонова (Антонова, & Гололобов, 2023), В. Бакуменко (Бакуменко, & Безносенко, 2006), С. Кравченко (2009), Б. Цимбал (2022), О. Федорчак (2008).

Теоретико-методологічні аспекти дослідження людського фактору в механізмах державного управління знайшли своє відображення в працях Є. Бородіна, Н. Голікова, Е. Денісон, І. Лопушинського, С. Кузнець, Р. Лукас, Р. Сміт, Р. Солоу, Л. Туроу, І. Фішер, С. Хаджирадєвої, А. Рачинського (Корчак, Рачинський, & Ларіна, 2023), Р. Рудніцька, О. Сидорчук, О. Стельмах (2005), Б. Цимбал (2022), О. Фурсін (2012), V. Janeček (2018), M. Kadar, I. Moise, C. Colomba (2014). Однак, комплексного дослідження механізмів управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації відсутні.

**Метою статті** є наукове дослідження та надання пропозицій щодо вдосконалення механізмів державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації, що сприятиме поліпшенню ситуації у сфері захисту людини, суспільства та держави.

Основним завданням є систематизація та класифікація понять і підходів, що використовуються в контексті дослідження механізмів державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації, а також формулювання рекомендацій для їх вдосконалення.

### **Результати дослідження.**

Сучасна наукова література представлена багатьма дослідженнями з питань захисту людини в інформаційному суспільстві в контексті інформаційної безпеки, захистом особистості від фізичного та морального насильства



в суспільстві. Проте формування нового цифрового світу в глобалізаційному вимірі, який базується на зовнішніх та внутрішніх загрозах порушення конституційних прав і свобод людини, забезпечення їй рівних можливостей щодо доступу до освіти та культури, гідного та якісного особистого життя, збереження суверенітету держави та її територіальної цінності, стійкості соціально-економічного розвитку потребує нових сучасних наукових досліджень цієї проблеми (Ковальчук, 2012, с. 105-106).

Нині в науці державного управління активно впроваджується дефініція «цифрова безпека», «кібербезпека» для визначення багатоаспектності цифрового середовища людини та інституцій держави і суспільства, які виникають в умовах глобалізаційного розвитку цифрових технологій, зокрема: освіти, медицини, культури, економіки, приватного сектору життя (Бакуменко, 2003, с. 14). Визначення «цифрові технології» також мають різноманітне трактування, зокрема це: 1) мережева трансформація інформації; 2) розвиток штучного інтелекту (ШІ), біометрії, телемедицини, смарт-міст та ін., що асоціюються з електронними вірусами, хакерством, тероризмом, кібернетичною безпекою (Грабар, & Хмиров, 2021, с. 92).

Водночас все частіше привертається увага до ризиків та загроз, які виникають в умовах цифрових глобалізаційних процесах щодо державного управління захистом національних цінностей людства.

Дефініцію «механізми державного управління» можемо вважати комплексним поняттям, так як воно складається з декількох видів механізмів: політичного, правового, економічного мотиваційного, організаційного та ін.. Адже механізм управлінської діяльності також має свою структуру, до якої належить цільова, функціональна, методологічна частини, за допомогою яких відображаються принципи, інструменти та технології управління.

Історія державного управління свідчить, що останнє десятиріччя характеризується значним впливом цифрових технологій на розвиток ВВП, інвестиційний клімат держав, інноваційне стратегічне управління в сфері економіки, культури, права, філософії мислення, які не завжди мають позитивний вплив на захист національних цінностей людства. Адже кожна держава має свої національні цінності в сфері освіти, культури, ідентичності, які потребують державних механізмів управління їх захистом в умовах цифрової глобалізації, тобто, захисту національної ідеї та державної ідеології.

В інших випадках виникають ризики та загрози втрати традиційних національних цінностей людства в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації, де основним інструментом прийняття управлінського рішення є тоталітарне підпорядкування особистості інтересам суспільства із застосуванням цифрових технологій (Грішнова, 2006, с. 295-296). Ідентифікація людини в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації базується на біометричних критеріях, серед яких обов'язковим є збір біометричних даних. Це порушує два основні принципи прав людини – недоторканості приватного життя людини та добровільності на використання її особистих даних, їх збереження та розповсюдження, що задекларовано в Основаному Законі Української держави – Конституції України. Саме в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації суспільство та держава мають забезпечити захист національних цінностей людини з метою перешкодження тиску цифрової диктатури та цифрового тоталітаризму на неї (Конституція України, 1996).

Таким чином, в дослідженні ми акцентуємо увагу на механізмах державного управління захистом національних цінностей, зокрема таких як *безпековий, гуманістичний, правовий, фінансово-економічний, мотиваційний, політичний* та ін.

На думку відомого вітчизняного вченого В. Авер'янова, механізмами державного управління – це сукупність відповідних органів влади, організованих у систему для виконання відповідних цілей державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами своїх функціональних обов'язків. Тому чинниками механізмів державного управління завжди виступає система органів виконавчої влади та процеси її функціонування та розвитку (Авер'янов, 1999, с. 43).

Інше трактування механізмів державного управління запропонували В. Бакуменко та Д. Безсоненко: «це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади (ОДВ) впливають на будь-які суспільні відносини задля досягнення ними поставлених цілей. На думку цих науковців, механізми державного управління виконують функції механізмів суспільного самоуправління в різних сферах життєдіяльності – економіці, праві, освіті, культурі, політиці тощо, і можуть виражатися ланцюговою моделлю відповідно до основних сфер суспільного життя, мати політичний, адміністративний, правовий, психологічний,



соціальний та економічний характер. І як ми зазначали вище, найчастіше механізми державного управління мають комплексний характер, який є системою адміністративних, гуманітарних, економічних, організаційних, політичних, правових, психологічних, соціальних засобів цілеспрямованого впливу ОДВ на процеси управління (Бакуменко, & Безносенко, 2006, с. 12).

Визначення механізмів державного управління мають й інші трактування, зокрема, ряд науковців визначає їх як сукупність мотиваційних, організаційних та правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління на діяльність об'єктів, що забезпечують узгодження інтересів учасників державного управління, які активно взаємодіють. Вчені вважають, що оскільки фактори впливу на державне управління мають економічну, соціальну, політичну, організаційну і правову природу, то комплексний механізм державного управління представляє собою систему економічних, соціальних, політичних, мотиваційних, організаційних та правових механізмів для динамічного розвитку суспільства (Кравченко, 2009). Водночас механізми державного управління доцільно розглядати як систему державно-управлінських процедур завдяки яким формуються управлінські рішення чи правові норми їх прийняття та реалізації. Тобто, механізми державного управління – це єдина система, що складається з конкретних управлінських рішень (Акімова, 2016).

Більш розширена характеристика механізмів державного управління представлена в наукових працях О. Федорчука (2008), зокрема, такою структурою: політикою, методами, важелями, інструментами, правовим та інформаційним забезпеченням. Ця структура є найбільш поширеною, тому ми також нею скористаємося для характеристики механізмів державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного цифрового розвитку.

Наша думка буде виражена в сукупності всіх видів механізмів (фінансово-економічного, соціального, безпекового, політичного, мотиваційного, організаційного, інформаційного та правового), які використовує держава, застосовуючи потрібні інструменти задля їх реалізації та досягнення поставлених цілей у суспільно важливих сферах розвитку суспільства.

Спираючись на наукові підходи дослідження механізмів державного управління (Антонова, & Гололобов, 2023; Артем'єв, 2019; Нижник, & Олуйка, 2002; Корчак, Рачинський, & Ларіна, 2023; Рудніцька, Сидорчук, & Стельмах, 2005;

Цимбал, 2022; Фурсін, 2012; Janeček, 2018; Kadar, Moise, & Colomba, 2014) у літературі, дослідимо особливості механізмів державного управління захистом національних цінностей, основу яких становить *комплексний механізм*, що складається з:

*фінансово-економічного механізму* – це державне управління банківською системою, бюджетною, інвестиційною, податковою, грошово-кредитною, страховою, економічною та фінансовою безпекою, плануванням та прогнозуванням макроекономічної безпеки, іншими видами діяльності, якими користується людина в суспільстві;

*організаційного механізму* – це суб'єкти та об'єкти державного управління, які забезпечують захист національних цінностей шляхом визначення цільового, структурно-функціонального, методичного, стратегічного підходів в управлінні ними. Однак в Основному законі України – Конституції України (Конституція України, 1996) та в інших законодавчих актах не прописано поняття «національні цінності», а є визначення поняття «національні інтереси», які суттєво відрізняються один від одного;

*мотиваційного механізму* – це сукупні командні та адміністративні стимули для управління захистом національних цінностей, які забезпечують соціально-економічне, політичне, правове та безпекове благополуччя людини в умовах глобалізаційного цифрового розвитку суспільства;

*соціального механізму* – це стандартний рівень соціального забезпечення, соціального захисту, соціального страхування, соціальної безпеки особистості в суспільстві, позитивної динаміки демографічного розвитку суспільства;

*правового механізму* – це нормативно-правові засади державного управління захисту національних цінностей, які забезпечують реалізацію норм права особою на її професійний розвиток в сфері суспільного життя;

*інформаційного механізму* – це сукупність інформаційно-комунікаційних заходів (івентменеджменту), направлених на реалізацію державної політики в інформаційному просторі (електронне врядування, соціальні мережі тощо);

*політичного механізму* – це інструмент, який сприяє формуванню та реалізації провладними політичними силами держави безпекової, фінансово-економічної, соціальної, промислової та інформаційної політики.

Виокремлені нами механізми державного управління є складовими *комплексного механізму управління захисту національних цінностей* в умовах глобалізаційного розвитку



цифрових технологій, які необхідно постійно вдосконалювати, щоб забезпечити ефективність їх дії.

Особливу значимість для управління захистом національних цінностей особистості має *безпековий механізм*, суб'єктами якого є державні органи влади та органи місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану в Україні – місцеві військові адміністрації; громадські організації; посадові особи та окремі громадяни, об'єднанні цілями та завданнями для управління системою захисту національних цінностей (волонтери, добровольці територіальної оборони ін.). Вважаємо, що доцільно розглянути існуючі загрози та ризики, які ускладнюють управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифрових технологій, створюючи певні перешкоди. По-перше, до *внутрішніх загроз* управління захистом національних цінностей ми відносимо такі чинники як:

*нечітко сформульована соціально-економічна політика держави*, яка виражена в багатомільйонній міграції українців за межі країни в умовах воєнного стану й ризиках щодо їх повернення на батьківщини в післявоєнний період;

*нерозвиненість, нескоординованість, незбалансованість дій суб'єктів політичної та економічної сфери діяльності*, що призводить до зростання корупції в усіх сферах суспільного розвитку; зростання розшарування між доходами верст населення, збільшення чисельності населення, яке перебуває поза межею бідності; зростання міграційних процесів серед інтелектуальної еліти, молодого покоління, юнаків, які не бажають бути жертвами неправомірних дій працівників ТЦК;

*незавершеність судової реформи у сфері державного управління*, економічних перетворень;

*втрата Україною статусу індустріально-технологічно розвиненої держави*.

По-друге – до *основних зовнішніх ризиків* та загроз державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифрових технологій доцільно віднести наступні:

*втрата територіального суверенітету України* внаслідок 10-річної війни з країною-агресоркою РФ;

*суттєве послаблення самостійної фінансово-економічної та соціальної політики* із-за воєнних дій на території України та надмірної відкритості розміщення промислових підприємств для ворога;

*неоколоніальний характер здійснення імпорту продукції*, виробленої в Україні для зовнішнього ринку, особливо продовольчого виду;

*недостатньо-технологічний рівень облаштування митниць*, нерозвиненість інфраструктури експортно-імпорتنих операцій та процвітання корупції в цій сфері діяльності;

*збільшення зовнішнього боргу* держави.

Всі ці негативні тенденції вимагають впровадження суттєвих заходів щодо їх мінімізації, до яких відносяться:

*вдосконалення нормативно-правового забезпечення* відповідно до стандартів демократичних країн світу, в яких функціонують механізми державного управління захистом національних цінностей особистості в умовах глобального розвитку цифровізації (Південна Корея, Данія, Швеція та ін.);

*забезпечення підвищення рівня добробуту життя населення* шляхом реалізації права людини на працю, безкоштовну освіту, страхову медицину (Сполучені Штати Америки Скандинавські країни, Німеччина, Швейцарія та ін.);

*зменшення розшарування між доходами населення та чисельності населення*, яке перебуває поза межею бідності.

На державному рівні інституційно-організаційна структура державного управління захистом національних цінностей представлена безпековими, освітніми, культурними, соціальними видами діяльності, які пов'язані з соціально-економічною системою розвитку суспільства та держави, зокрема, з наданням права на медичну допомогу, здобуття освіти, забезпечення соціальним страхуванням, соціальними послугами та соціальною допомогою. Звідси випливає, що державне управління захистом національних цінностей пов'язане зі станом економічної бази країни, проведенням державою соціально-орієнтованої політики, направленої та захист прав людини.

#### **Висновки.**

Комплексне наукове дослідження механізмів державного управління захистом національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифрових технологій сприяло узагальненню праць вітчизняних та зарубіжних науковців з означеної проблеми, виокремленню видів механізмів державного управління захистом національних цінностей крізь призму двох концепцій – «захист національних цінностей в умовах глобальної цифровізації» та «захист національних цінностей від глобальної цифровізації», як є одні з пріоритетних в державотворчому процесі на засадах людиноцентризму.



Визначено загрози та ризики з питання захисту національних цінностей в умовах сучасного інноваційного розвитку суспільства, що вмотивоване штучним запровадженням цифрових технологій. Це збільшує загрози та ризики з погляду як людиноцентризму, так і націєцентризму, суспільствоцентризму та державоцентризму. Запропоновано на рівні держави прийняти докторальну безпеку національних цінностей, яка сприятиме виокремленню їх захисту в умовах глобальної

цифровізації управління, економіки, соціально-правових відносин.

Обґрунтовані перспективи використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності застосування державних механізмів захисту національних цінностей в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації, що сприятиме розвитку економіки, культури, освіти, охорони здоров'я, забезпечить глибокий людиноцентричний підхід до популяризації національних цінностей.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Авер'янов, В. Б. (1999). *Державне управління в Україні*. (Навчальний посібник). Київ.
- Акімова, Л. М. (2016). Концептуальні засади розробки механізму державного управління забезпечення економічної безпеки держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний фаховий журнал*, 10. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246>
- Андрєєва, О. (2023). Становлення концепції електронного урядування в інформаційному суспільстві та публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 5-10. <https://doi.org/10.15421/152346>
- Антонова, Л., & Гололобов, С. (2023). Цифрова трансформація музеїв: виклики та можливості державної політики у сфері культури. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 20, 303-329. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02>
- Артем'єв, О. С. (2019). Узагальнення класифікації та теоретичних підходів до визначення поняття механізм державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 1. Відновлено з [http://el-zbirn-du.at.ua/2019\\_1/2/8.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/2/8.pdf)
- Архіпова, Є. О. (2015). Електронне урядування як форма організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 4.
- Бакуменко, В. Д. (2003). *Теоретичні та організаційні засади державного управління*. Київ: Видавництво НАДУ.
- Бакуменко, В. Д., & Безносенко, Д. О. (2006). *Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: науково-дослідна робота*. Київ: НАДУ при Президентові України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. Відновлено з <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>
- Бовсунівська, І. В. (2017). Зарубіжний досвід взаємодії органів влади із громадянами в системі електронного уряду. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 28((67)1), 12-21.
- Грабар, Н. С., & Хмиров, І. М. (2021). Становлення та трансформація механізмів державного управління (на прикладі управління інтелектуально-інноваційними ресурсами економіки в Україні). *Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління*, 1(14), 58-65.
- Гришнова, О. А. (2006). *Людський розвиток*. (Навчальний посібник). Київ: КНЕУ.
- Квітка, С. А. (2023). Вплив цифрових технологій на професійну підготовку публічних службовців у контексті цифрової трансформації в музейній справі. *Аспекти публічного управління*, 11(4), 47-54. <https://doi.org/10.15421/152352>
- Ковальчук, К. Ф. (2012). *Інноваційно-інвестиційна політика сталого розвитку регіонів України: від теорії до практики*. Донецьк: ІМА-прес.
- Кожина, А. (2020). Застосування цифрових технологій у публічному управлінні інклюзивним місцевим розвитком. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 4 (99). 69-76.
- Конституція України. (1996, Червень 28). *Верховна Рада України*. Відновлено з <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
- Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне урядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
- Кравченко, С. (2009). Теоретичні підходи до визначення поняття «механізми державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний фаховий журнал*, 3. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>
- Куйбіда, В. С., Карпенко, О. В., & Наместнік, В. В. (2018). Цифрове урядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 1, 5-10.
- Нижник, Н. Р., & Олуйка, В. М. (2002). *Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади*. (Навчальний посібник). Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».



- Петько, С. М. (2020). Державні організації у розбудові інвестиційного середовища в країні: досвід Південної Кореї. *I International Scientific and Practical Conference «Topical aspects of modern science and practice» (Frankfurt am Main, 21–24 September 2020), Germany*, (с. 77-79).
- Рудніцька, Р. М., Сидорчук, О. Г., & Стельмах, О. М. (2005). *Механізми державного управління: сутність і зміст*. Львів: ЛІДУ НАДУ.
- Семенченко, А. (2019). Організаційно-правові механізми огляду кібербезпеки та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології та взаємодії» (IT&I 2019), 20 грудня 2019 року, м. Київ*, (с. 297-303).
- Федорчак, О. В. (2008). Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*, 1. Відновлено з [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf)
- Фурсін, О. О. (2012). Напрями удосконалення механізмів соціальноорієнтованого державного управління на рівні регіону. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 48, 172-188.
- Цимбал, Б. М. (2022). Механізм публічного управління безпекою особистості: якісно-новий вимір у системі цифрових технологій та інновацій. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 30, 91-95.
- Чукот, С. А. (2019). Від електронного уряду до розумного урядування: сучасні виклики та загрози. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій»*, (с. 8-10). Київ: Видавництво «Політехніка».
- Janeček, V. (2018). Ownership of personal data in the Internet of Things. *Computer Law & Security Review*, 34(5). <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2018.04.007>
- Kadar, M., Moise, I. A., & Colomba, C. (2014). Innovation Management in the Globalized Digital Society. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.560>

## REFERENCES

- Akimova, L. M. (2016). Conceptual principles of the development of the state management mechanism for ensuring the economic security of the state. *Public administration: improvement and development: electronic professional journal*, 10. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246>
- Andreeva, O. (2023). Formation of the concept of electronic governance in the information society and public administration. *Public Administration Aspects*, 11(4), 5-10. <https://doi.org/10.15421/152346>
- Antonova, L., & Hololobov, S. (2023). Digital transformation of museums: challenges and opportunities of state policy in the field of culture. *Public Administration and Regional Development*, 20, 303-329. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02>
- Arkipova, E. O. (2015). Electronic governance as a form of public administration organization. *Public administration: improvement and development*, 4.
- Artemiev, O. S. (2019). Generalization of the classification and theoretical approaches to the definition of the concept of the mechanism of state administration. *Theory and practice of state administration and local self-government*, 1. Retrieved from [http://el-zbirn-du.at.ua/2019\\_1/2/8.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/2/8.pdf)
- Averyanov, V. B. (1999). *Public administration in Ukraine*. (Educational manual). Kyiv.
- Bakumenko, V. D. (2003). *Theoretical and organizational principles of public administration*. Kyiv: Publishing House of the National Academy of Sciences.
- Bakumenko, V. D., & Beznosenko, D. O. (2006). *Identification of a complex of problems of state management of the processes of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine, development of proposals for improving the system of state management of these processes: research work*. Kyiv: NASU under the President of Ukraine; Center for training and research on European and Euro-Atlantic integration of Ukraine. Retrieved from <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>
- Bovsunivska, I. V. (2017). Foreign experience of interaction between authorities and citizens in the electronic government system. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Public Administration*, 28((67)1), 12-21.
- Chukut, S. A. (2019). From electronic government to smart governance: modern challenges and threats. *International scientific and practical conference "Modern problems of management: management in conditions of digital transformations"*, (pp. 8-10). Kyiv: Polytechnic Publishing House.
- Constitution of Ukraine. (1996, June 28). *Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
- Cymbal, B. M. (2022). The mechanism of public management of personal safety: a qualitatively new dimension in the system of digital technologies and innovations. *Public management and administration in Ukraine*, 30, 91-95.
- Fedorchak, O. V. (2008). Classification of state management mechanisms. *Democratic governance*, 1. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf)
- Fursin, O. O. (2012). Directions for improving the mechanisms of socially oriented state administration at the regional level. *Humanitarian Bulletin ZDIA*, 48, 172-188.
- Grabar, N. S., & Khmyrov, I. M. (2021). Formation and transformation of state management mechanisms (on the example of management of intellectual and innovative resources of the economy in Ukraine). *Herald of NUTZU. Series: Public administration*, 1(14), 58-65.
- Grishnova, O. A. (2006). Human development. (Educational manual). Kyiv: KNEU.



- Janeček, V. (2018). Ownership of personal data in the Internet of Things. *Computer Law & Security Review*, 34(5). <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2018.04.007>
- Kadar, M., Moise, I. A., & Colomba, C. (2014). Innovation Management in the Globalized Digital Society. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.560>
- Korchak, N., Rachinsky, A., & Larina, N. (2023). Digital transformation and electronic governance: scientific research approaches in the field of public management and administration. *Public Administration Aspects*, 11(3), 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
- Kovalchuk, K. F. (2012). *Innovation and investment policy of sustainable development of the regions of Ukraine: from theory to practice*. Donetsk: IMA-press.
- Kozhina, A. (2020). Application of digital technologies in public management of inclusive local development. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. Series: Public administration, 4 (99). 69-76.
- Kravchenko, S. (2009). Theoretical approaches to defining the concept of "mechanisms of public administration". *Public administration: improvement and development: electronic professional journal*, 3. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>
- Kuybida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. Series: State administration, 1, 5-10.
- Kvitka, S. A. (2023). The influence of digital technologies on the professional training of public servants in the context of digital transformation in museum affairs. *Public Administration Aspects*, 11(4), 47-54. <https://doi.org/10.15421/152352>
- Nyzhnyk, N. R., & Oluyka, V. M. (2002). *Public administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles*. (Educational manual). Lviv: Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic".
- Petko, S. M. (2020). State organizations in the development of the investment environment in the country: the experience of South Korea. *I International Scientific and Practical Conference "Topical aspects of modern science and practice" (Frankfurt am Main, 21–24 September 2020), Germany*, (p. 77-79).
- Rudnitska, R. M., Sydorchuk, O. G., & Stelmakh, O. M. (2005). *Mechanisms of state administration: essence and content*. Lviv: LIDU NADU.
- Semenchenko, A. (2019). Organizational and legal mechanisms for reviewing cyber security and cyber protection of state information resources and critical information infrastructure. *VI International Scientific and Practical Conference "Information Technologies and Interactions" (IT&I 2019), December 20, 2019, Kyiv*, (p. 297-303).



## Organizational and Legal Mechanisms for the Effective Work of Student Self-government Bodies of Dormitories in Higher Education Institutions

UDC: 35.072:004.73

DOI: <https://doi.org/10.15421/152433>

**Kurka Maksym**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0004-1170-1395>, [kurka.m@nubip.edu.ua](mailto:kurka.m@nubip.edu.ua)

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

### Abstract

**Relevance.** Student self-government organizations (hereinafter referred to as SSOs) in Ukraine are a necessary civil institution to ensure the rights and interests of students in higher education institutions (HEIs). Due to military aggression, the number of internally displaced persons has increased, which in turn exacerbates the issue of effective management of student dormitories, especially given the number of about a million students in the country. The issue of the effective work of the SSO in this role has hardly been studied in Ukraine, which only adds to its urgency and relevance.

**The purpose** is to study the role and functions of student self-government bodies in dormitories, as well as to determine an effective model and mechanisms of their work within the HEI.

**Results.** The study systematizes all the real challenges and problems faced by the ACS in dormitories, based on the experience of ACS, dividing them into three categories: non-transparency and inefficiency of procedures for settling, re-settling and evicting students; poor living conditions; insufficient number of places in dormitories. Based on one of the most effective OSS systems in the country, at Taras Shevchenko National University of Kyiv, and the legislation of Ukraine, the study proposes effective management solutions and models of work that can cope with key challenges in dormitories.

**Conclusions.** The SSO play a key role in ensuring the rights and interests of students in dormitories. The models of work of the SSO proposed in the study can effectively address the key problems of students in dormitories and help achieve a number of important results: to give control over dormitories to students, to create a transparent, effective and fair system of regulation of processes and to prevent corruption. Implementation of these recommendations in higher education institutions can radically change the quality of life for millions of students and lay a solid foundation for democratic values among young people.

**Keywords:** student government, higher education institution, dormitory, public administration, civil society

## Організаційно-правові механізми ефективної роботи органів студентського самоврядування гуртожитків у закладах вищої освіти

**Курка Максим**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)*

### Анотація

**Актуальність.** Органи студентського самоврядування (надалі – ОСС) в Україні є необхідною громадянською інституцією для забезпечення прав та інтересів студентів у закладах вищої освіти (ЗВО). Через військову агресію збільшилась кількість внутрішньо-переміщених осіб, що у свою чергу загострює питання ефективного управління студентськими гуртожитками, ще й враховуючи близько мільйона здобувачів освіти в державі. Питання ефективної роботи ОСС у цьому амплуа в Україні майже не досліджене, що лише додає йому нагальності та актуальності.

**Мета.** Дослідити призначення та функції органів студентського самоврядування в гуртожитках, а також визначити ефективну модель і механізми їх роботи в рамках ЗВО.

**Результати.** Дослідження систематизує усі реальні виклики та проблеми, із якими стикаються ОСС у гуртожитках, спираючись на досвід ОСС, розподіляючи їх на три категорії: непрозорість та неефективність процедур поселення, переселення і виселення студентів; неякісні умови проживання; недостатня кількість місць у гуртожитках. Спираючись на одну з найбільш ефективних систем ОСС у державі, а саме КНУ ім. Тараса Шевченка, та законодавство України дослідженні пропонуються ефективні управлінські рішення та моделі роботи, що можуть впоратись із ключовими викликами в гуртожитках.

**Висновки.** ОСС відіграють ключову роль у забезпеченні прав та інтересів студентів у гуртожитках. Запропоновані в дослідженні моделі роботи ОСС можуть ефективно вирішити ключові проблеми студентів у гуртожитках та допомогти досягти низки важливих результатів: надати контроль над гуртожитками здобувачам освіти, створити прозору, ефективну та справедливую систему регуляції процесів та стати запобіжником корупції. Впровадження даних рекомендацій у ЗВО може докорінно змінити якість проживання мільйонів студентів та закласти міцний фундамент демократичних цінностей у молоді.

**Ключові слова:** студентське самоврядування, заклад вищої освіти, гуртожиток, державне управління, громадянське суспільство

Стаття надійшла / Article arrived: 02.06.2024

Схвалено до друку / Accepted: 18.09.2024



## Вступ.

У сучасних умовах публічного управління демократичних держав особливе значення мають громадські інституції, що сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень. В Україні, де функціонує понад мільйон здобувачів вищої освіти, органи студентського самоврядування (ОСС) виступають важливим елементом не лише академічної, а й соціальної спільноти студентів. Ці органи виконують ключову роль у захисті прав та інтересів студентів, особливо в умовах військової агресії, яка зумовила значні зміни в житлових умовах молоді.

Зважаючи на нинішні виклики, такі як збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, зруйновані заклади освіти, а також загальне погіршення умов проживання в гуртожитках, необхідність ефективного управління студентськими гуртожитками стає вкрай актуальною. Ці питання вимагають не лише формального врегулювання, але й активної участі студентського самоврядування в ухваленні рішень, що безпосередньо впливають на повсякденне життя студентів.

Така ситуація підкреслює важливість дослідження призначення та функцій органів студентського самоврядування в гуртожитках, а також необхідність визначення ефективних моделей і механізмів їх роботи в сучасних реаліях. Метою цього дослідження є вивчення ролі ОСС у гуртожитках, аналіз викликів, з якими вони стикаються, та розробка рекомендацій щодо покращення умов проживання студентів у вищих навчальних закладах України.

## Актуальність.

Робота громадських інституцій у демократичних державах є однією з важливих складових публічного управління. У державі, де налічується близько мільйона здобувачів вищої освіти (Кількість здобувачів, 2024), роль органів студентського самоврядування (далі – ОСС) як громадської інституції, що представляє інтереси студентів не можна недооцінити. Проте станом на зараз студентське самоврядування в даному розрізі мало досліджене.

Ще менше в наявних наукових роботах приділено уваги самоврядуванню в гуртожитках. При тому вони є вкрай важливими в країні, де введено воєнний стан, існує 4,9 млн внутрішньо-переміщених осіб, серед яких і студенти (Внутрішньо переміщені особи, 2024), пошкоджено 3798 закладів освіти (із них зруйновано 365), серед яких і заклади вищої освіти (Відбулася презентація результатів, 2024), понад 30 переміщених ЗВО (Деякі питання, 2015). У таких умовах очевидно, що роль

гуртожитків при закладах вищої освіти критично зростає. Відтак, гуртожиток стає однією з найбільш пріоритетних сфер для регуляції з боку студентського самоврядування.

Саме тому питання ефективної організації студентського самоврядування в гуртожитках є вкрай важливим, адже воно дозволяє не просто оптимізувати больову точку в закладах вищої освіти, але й закласти фундамент для формування осередків демократичних цінностей у мільйонах молодих осіб у закладах вищої освіти та надати їм ефективні механізми для захисту своїх прав та інтересів, що неодмінно вплине на систему освіти та державу в цілому.

**Мета дослідження:** дослідити призначення та функції органів студентського самоврядування в гуртожитках, а також визначити ефективну модель і механізми їх роботи в рамках закладів вищої освіти.

## Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналізуючи наукові дослідження і публікації вітчизняних вчених, можна побачити, що є досить багато робіт присвячених органам студентського самоврядування в розрізі правому та організаційному, наприклад у Гаргуна С. (2019), Демченка Ю. (2015), Добридня А. (2013), Ступака О., Козорога А. (Ступак, & Козорог, 2014) історії розвитку та підвалин організації студентського самоврядування у ЗВО (Зленко, & Ісайкіна, 2021; Трибулькевич, 2016); міжнародного досвід розвитку інституцій студентського самоврядування (Бірюкова, 2017; Хриков, Кравченко, Васиньова, 2021; Коралевський, 2016; Підгаєцька, 2021); співпраці органів самоврядування з науково-педагогічними працівниками (Мицик, & Пришляк, 2022) та ін.

Проте, більшість перерахованих робіт присвячених органам студентського самоврядування не включають глибокого та комплексного дослідження: роботи юридичного спрямування аналізують законодавство, а не реальну роботу ОСС; соціологічного – досліджують якість конкретного питання, де даючи системного розуміння структури ОСС; історичного – дають лише огляд становлення; педагогічного чи психологічного – оцінюють розвиток особистості, лідерських якостей чи певного роду компетентностей у студентів при взаємодії з ОСС. При цьому жодне з перерахованих спрямувань насправді не розглядає органи студентського самоврядування у розрізі того, чим воно дійсно є.

Органи студентського самоврядування – це громадська інституція, що створена задля представництва інтересів студентів та законодавчо побудована за аналогією до структури органів влади в Україні. Задля



найбільш корисного наукового доробку для розвитку та ефективної роботи ОСС їх треба розглядати у призмі публічного управління та адміністрування, адже саме воно здатне відповісти на питання комплексного розвитку ОСС з боку менеджменту та організації роботи, представництві інтересів студентів та участі в управлінні університетом, нормативно-правової бази, медіа-складової та всіх суміжних сферах.

Є більш-менш актуальні роботи, які можна покласти в дану площину. Це наприклад Гомбалецька П. (2024), яка провела досить ґрунтовний аналіз взаємодії із профспілками, релевантні порівняння із зарубіжними прикладами, охарактеризувала деякі аспекти роботи ОСС у ЗВО, підкріпивши більшість інформації даними, хоча основна мета роботи присвячена взаємодії ОСС із конкретною громадською організацією, що є дуже вузьконаправленою та не є цілком релевантною для більшості самоврядувань. Також це Заєць С. і Бережна Т. (2023), які пишуть про ОСС в рамках автономії ЗВО на основі досліджень та Скиба Ю., Чернова Л. і Паламарчук О. (Skyba, Chervona, & Palamarchuk, 2022) – про залученість ОСС до питання якості вищої освіти. Певний старший доробок у цій сфері присвячений впровадженню університетської автономії із контекстом ОСС (Дараган, & Власюк, 2021; Давидюк, 2015; Заєць, & Бережна, 2023; Трибулькевич, 2016). При цьому, жодної наукової роботи у даному контексті щодо ОСС у гуртожитках не знайдено.

### Результати дослідження.

#### 1. Студентське самоврядування в гуртожитках та основні виклики

Законодавством затверджено обов'язковість існування органів студентського самоврядування в цілому, а саме статтею 40 Закону України про вищу освіту (Про вищу освіту, 2024). Студентське самоврядування в гуртожитках теж знайшло певне закріплення Законом у кількох місцях, а саме:

- частина 4 ст. 40 Закону України "Про вищу освіту" (далі – Закону) – студентське самоврядування здійснюється на різних рівнях, у тому числі на рівні гуртожитку;

- частина 6 ст. 40 Закону – за погодженням із ОСС приймаються рішення про поселення осіб, які навчаються у закладі вищої освіти (далі – ЗВО), у гуртожиток і виселення їх із гуртожитку, а також діяльність студентських містечок та гуртожитків для проживання осіб, які навчаються у закладі вищої освіти.

Відповідно до букви закону, студенти мають бути залучені до прийняття безпосередніх рішень щодо всіх процесів та подій, що стосуються студентів у розрізі гуртожитків, а також мають

право утворювати окремі органи студентського самоврядування в рамках студмістечка чи гуртожитку за потреби.

Окреслимо конкретні виклики, що є актуальними у роботі ОСС в гуртожитках. Більшість із них зумовлені в першу чергу недосконалою системою управління гуртожитками з боку адміністрації, у тому числі недостатнім обсягом фінансування їх утримання. А отже, можна виділити ключові похідні проблеми, із якими стикаються студенти:

- Непрозоре та неякісне поселення / виселення:

- непрозора процедура розподілу кімнат між студентами, що мають потребу в гуртожитку;

- потенційна корупційна складова при поселенні;

- неякісний менеджмент процедури поселення, що полягає в браці інформування, затримках чи занадто швидких строках виділених для поселення студентів у період приймальної комісії;

- неякісно врегульовані правила та процедура виселення.

- Неякісні умови проживання:

- невідповідність вимогам безпеки, нормам Житлового кодексу України, у тому числі замала житлова площа на особу (Стаття 47 Житлового кодексу України) і т.п.;

- неякісний ремонт житлових приміщень, у тому числі кімнат, санвузлів, кухонь і тд. Відсутність додаткових умов, таких як просторів для навчання, відпочинку, спорту, інфраструктури навколо;

- свавілля коменданта та/чи персонала гуртожитків;

- недостатня захищеність гуртожитку та території студентського кампусу.

- Недостатня кількість місць у гуртожитках:

- потреба студентів переважає реальні можливості для поселення;

- зменшення місць у гуртожитках для студентів через поселення інших осіб;

- зменшення кількості функціонуючих гуртожитків та закладів освіти через війну, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) та студентів, які потребують поселення.

#### 2. Непрозоре та неякісне поселення/виселення

Розглянемо для початку проблему непрозорого та неякісного поселення/виселення. Її корінь полягає в тому, що поселення в гуртожитки в більшості університетів організовано виключно адміністрацією закладу вищої освіти (далі – ЗВО) за вертикальною



ієрархією з дуже недосконалим менеджментом. Так, чергу на поселення у кожному структурному підрозділі університету формує одна-дві людини (до прикладу заступник декана чи комендант гуртожитку) та передає її відповідальний за поселення особі в рамках усього ЗВО. Потім це затверджується на засіданні комісії з поселення, що складається переважно саме з цих самих осіб та кількох представників ОСС, що є меншістю. Зазвичай у цьому процесі відсутні:

- прозора черга на поселення, доступна до ознайомлення здобувачами освіти на офіційних інфоресурсах ЗВО;

- якісна перевірка черги на поселення;

- публічно доступний список зайнятих/вільних ліжок-місць у гуртожитках;

- якісні критерії для отримання формування списку пріоритетності на поселення.

Таким чином, на практиці поселення майже повністю керується обмеженим колом працівників адміністрації, що не є максимально якісним та може мати ризики наявності корупційної складової. Найбільш простим та водночас ефективним способом вирішення даної проблеми є надання контрольного пакету рішення щодо поселення, переселення та виселення студентів органам студентського самоврядування. Така практика існує, наприклад у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, де мінімум половину складу комісії з поселення кожного структурного підрозділу мають становити представники ОСС. Підтвердження можна побачити наприклад у Наказі № 568-32 (Про порядок поселення, 2023). Через незацікавленість у корупції відносно колег-студентів, швидку плінність кадрів та виборність представники ОСС просто унеможливають наявність корупційної складової при поселенні.

Друга фундаментальна зміна, що може докорінно вирішити проблему – публічне висвітлення всіх процесів. Це включає, по-перше, відкритий реєстр вільних/зайнятих кімнат. По-друге, це модернована та опублікована на інформаційних ресурсах ЗВО черга на поселення, що постійно оновлюється та включає інформацію про те, за якими саме критеріями особа отримала пріоритетність до поселення. І останнє – формування цих самих критеріїв на основі конкурентності студентів за різними сферами досягнень, важливих для університету, таких як оцінки при вступі та навчанні, наукова діяльність, участь у студентському самоврядуванні, культурно-мистецькі та спортивні досягнення тощо. Звісно, варто враховувати також визначені законодавством пільги, та окремими рішенням комісії з

поселення можна встановлювати винятки для малозабезпечених осіб.

У реалізації даної стратегії може дуже допомогти розробка електронної платформи для поселення, що слугуватиме агрегатором усіх даних про гуртожитки та зможе оптимізувати процеси.

За такої системи більшу частину роботи можуть виконувати представники студентського самоврядування, у тому числі асистування вступникам при поселенні на початку навчального року, що вже реалізовано у тому ж КНУ ім. Тараса Шевченка. Університет же мінімізує кількість кадрів, залучених до процесу, адже їх роль майже повністю зводиться до обслуговування гуртожитків та візування необхідних розпоряджень. Це зменшує і кількість ставок, а отже дозволяє заощадити кошти.

### 3. Неякісні умови проживання

Друга глобальна проблема – неякісні умови проживання, є найбільш розповсюдженою, адже в будь-якому ЗВО є ті чи інші недоліки в гуртожитках: ремонт, якісна систематична перевірка санітарного стану, інфраструктура, робота персоналу гуртожитку (комендант, вахтери, охоронці) тощо. У деяких університетах ці проблеми можуть бути більш критичними, як от невідповідність нормам безпеки (наприклад, застаріла проводка чи недостатня вмістимість укриття) або менш критичними, як застарілий ремонт чи відсутність таких додаткових умов як спортивна зала чи кімната для прання та сушіння одягу. Проте, усі ці проблеми об'єднують одна важлива риса – абсолютно кожна з них є простором для вирішення силами студентського самоврядування.

Відповідно до логіки, прописаної у Законі, у гуртожитках може бути утворено виконавчі органи студентського самоврядування, наприклад студентської ради гуртожитків. Більше того, Закон визначає, що фінансовою основою студентського самоврядування є кошти, визначені вченою радою закладу вищої освіти в розмірі не менш як 0,5 відсотка власних надходжень, отриманих закладом вищої освіти від основної діяльності. На практиці в деяких ЗВО цієї суми достатньо, щоб точково покращити умови проживання студентів у гуртожитках, наприклад здійснити закупівлю предметів та матеріалів для косметичного оновлення спортивної зали, читальні чи велостоянки. Проте, бюджету більшості ЗВО для цього недостатньо, адже 0,5% власних надходжень ЗВО в Україні часто складають менше мільйона гривень, які ще потрібно розподілити на підтримку роботи всіх органів студентського самоврядування університету. У такому разі в пригоді стануть



інші варіанти залучення фінансування, як наприклад фандрейзинг, пошук спонсорів серед представників бізнесу чи реалізація проєктів спрямованих на збір коштів.

Більш дієва та пріоритетна стратегія роботи ОСС у гуртожитках, спрямована на поліпшення умов проживання, фокусується не на зборі коштів, а на контролі всіх питань щодо проживання та лобюванні інтересів студентства в рамках ЗВО. Розглянемо як може виглядати така систематична робота на прикладі студентських рад гуртожитку в КНУ ім. Тараса Шевченка. По-перше, у залежності від актуальних задач Голова студентської ради формує відповідні відділи чи департаменти. Дуже розповсюдженим є створення відділу, що систематично займається перевіркою санітарного стану кімнат у гуртожитку. За грубі чи повторювані порушення Правил внутрішнього розпорядку Студентська рада має право подати студента на виселення, відповідно до підпункту 2, пункту 2.4. (Правила внутрішнього розпорядку, 2010). Це дає студентам ефективний важіль впливу на якість життя в гуртожитку.

По-друге, така систематична діяльність дозволяє студентській раді чітко знати всі проблеми пов'язані з якістю проживання студентів. Серед них є частина таких, що можуть бути вирішені за рахунок коштів студентського самоврядування відповідно до Закону. До прикладу, це закупівля спорядження до спортивної зали, меблів до кімнат спільного користування тощо. Така практика є досить поширеною.

Якщо говорити про складніші виклики, як от невідповідність вимогам безпеки, нормам Житлового кодексу України, у тч замала житлова площа на особу (Житловий кодекс України, 1983, ст. 47), то тут працює інший механізм. Законом гарантовано представництво студентів у всіх комісіях та органах ЗВО, які займаються питаннями гуртожитків. Саме через ці органи та погодження нормативно-правових документів, що стосуються гуртожитків, ОСС може лобювати права та інтереси студентів, вирішуючи такі фундаментальних питання як поселення великої кількості студентів у кімнату, відсутність аварійних виходів, якість ремонту і т. д. Студентська рада має виконувати роль посередника: зібрати проблеми студентів, бажано закріплені документально через скарги чи колективне звернення із запротокованим рішенням студентської ради; направити їх до усіх відповідальних інституцій (ректора, директора студмістечка, копію – комендантам гуртожитків) і проконтролювати виконання. Більше того, ефективно також працює супутне

висвітлення усіх процесів вирішення питання на інформаційних ресурсах (у т. ч. соціальних мережах) студентського самоврядування, адже дозволяє залучитись гласною підтримкою широкого кола студентів.

#### **4. Недостатня кількість місць у гуртожитках**

У сучасних умовах також з'явилась нова причина загострення проблеми браку місць у студентських гуртожитках – через війну в Україні з'явилося багато внутрішньо переміщених осіб, а також осіб інших категорій, що потребують житло. У ідеальних умовах місця для їх проживання мали б забезпечуватись органами місцевої влади. Проте в дійсності існують випадки, у яких ці особи були поселені в студентські гуртожитки. Безумовно, це було необхідно, проте на третьому році війни це вже можна констатувати як досить вагому проблему, адже існують університети, що досі не звільнили місця студентів, оскільки альтернативного місця проживання не було знайдено.

Нацю проблему може повпливати студентське самоврядування, у першу чергу через взаємодію з органами публічної влади. Для цього треба через існуючі механізми взаємодії з органами місцевої влади підняти питання про пошук місця для проживання ВПО, адже саме вони повинні забезпечити місця для їх проживання. Найбільш ефективні механізми, водночас, досить прості:

- офіційні письмові звернення від ОСС ЗВО;
- особисті зустрічі з перемовинами між студентським активом та органами влади;
- представництво інтересів студентів через молодіжні ради.

Головна мета цього напрямку діяльності – стимулювати владу якнайшвидше забезпечити житло для ВПО з метою звільнення студентського простору для проживання студентів.

#### **Висновки.**

Студентське самоврядування відіграє ключову роль у формуванні та забезпеченні умов для студентів, особливо в контексті проживання в гуртожитках. Воно є не лише важливим інструментом впливу студентів на рішення адміністрації, але й виступає гарантом прозорості, справедливості та ефективності процесів, що стосуються житлових умов студентів. Законодавство України визначає студентське самоврядування як обов'язковий елемент вищої освіти, що підкреслює його важливість у сучасному освітньому просторі.

Однак реальні виклики, з якими стикаються органи студентського самоврядування у гуртожитках, демонструють недосконалість існуючої системи управління з боку адміністрації закладів вищої освіти. Процедури поселення



та виселення часто позбавлені прозорості, що створює ризики корупційних дій і зловживань. У таких умовах студентське самоврядування може та повинно стати важливим інструментом забезпечення прозорості та справедливості. Введення чітких критеріїв для формування черги на поселення, оприлюднення черги та списку доступних ліжокмісць на офіційних інформаційних ресурсах університету, донесення даної інформації до здобувачів освіти та абітурієнтів – це заходи, які можуть значно покращити ситуацію. Та найбільш ефективним механізмом забезпечення прав студентів та запобігання можливій корупції є практика надання контрольного пакету рішення питань щодо поселення, переселення та виселення осіб органам студентського самоврядування. Така практика існує та чудово себе показує, наприклад у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, де ОСС займає ключову роль у поселенні та регуляції життя студентів у гуртожитках.

Умови проживання в гуртожитках, ще один критично важливий аспект, також вимагають активної участі ОСС. Незадовільний стан кімнат, відсутність необхідних умов для безпеки та комфорту, порушення санітарних норм – усе це викликає необхідність систематичного контролю з боку студентів. Найбільш ефективною практикою в цьому розрізі є формування окремого відділу при студентських радах гуртожитків, відповідального за перевірки умов проживання. У разі виявлення порушень, студенти повинні мати свої важелі впливу, наприклад можливість рекомендувати на виселення шляхом колегіального погодження рекомендації на засіданні Студентської ради гуртожитку. Це можливо лише за умови легітимності самої Студентської ради, яка досягається шляхом прямих таємних виборів як і прописано в Законі. Частина ж проблем, що стосуються якості проживання ОСС може

закрити за рахунок бюджету, виділеного на органи студентського самоврядування, залучення сторонніх коштів через фандрейзинг, від спонсорів чи проєктів спрямованих на це. Проте головним інструментом вирішення даної категорії проблем для ОСС все ще залишається найбільш очевидний – пряме лобювання інтересів студентів перед адміністрацією, у тому числі через офіційні подання, звернення, засідання профільних комісій таких як житлова комісія чи комісія з поселення та органів управління університетом, таких як вчена рада чи конференція трудового колективу.

В умовах війни проблема браку місць у студентських гуртожитках набуває нового виміру. Війна призвела до збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що знайшли притулок у студентських гуртожитках. Хоча це тимчасове вирішення проблеми житла для ВПО, воно негативно впливає на студентів, які потребують місць для проживання. У цій ситуації студентське самоврядування має активно взаємодіяти з органами місцевої влади для пошуку альтернативного житла для ВПО, звільняючи студентські гуртожитки для їхньої основної функції – забезпечення місця проживання студентів.

Таким чином, ефективне студентське самоврядування в гуртожитках є не лише засобом впливу студентів на житлові умови, але й гарантом дотримання їхніх прав та інтересів. Для досягнення цієї мети необхідно не тільки використовувати існуючі законодавчі механізми, але й активно ініціювати зміни, спрямовані на поліпшення прозорості, якості та справедливості в управлінні гуртожитками. Тільки через активну участь та взаємодію з адміністрацією ЗВО та органами місцевої влади можна досягти значних покращень у студентському житті, забезпечуючи належні умови для навчання та проживання студентів, навіть у найскладніших умовах сучасної України.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бірюкова, М. (2017). Особливості функціонування сучасного студентського самоврядування в Україні та країнах Європи. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: актуальні проблеми розвитку українського суспільства, 29(1251), 36-41. Відновлено з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vcpiakc\\_2017\\_29\\_10.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpiakc_2017_29_10.pdf)
- Відбулася презентація результатів дослідження впливу на освіту повномасштабного вторгнення. (2024). *Міністерство освіти і науки України*. Відновлено з <https://mon.gov.ua/news/vidbulasya-prezentatsiya-rezultativ-doslidzhennya-vplivu-na-osvitu-povnomasshtabnogo-vtorgnennya>
- Внутрішньо переміщені особи. (2024). *Міністерство соціальної політики України*. Відновлено з <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
- Гаргун, С. (2019). Колізії в правовому регулюванні статусу органів студентського самоврядування закладів вищої освіти. *Підприємство, господарство і право: науково-практичний юридичний журнал*, 4, 15-19.



- Гомбалецька, П. (2024). *Концептуальні засади взаємодії органів студентського самоврядування українських ЗВО з ГО «Українська асоціація студентів»*. (Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра). Відновлено з <https://er.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/847419a6-bcdd-4a9d-83f4-ae6d912e41b8/content>
- Давидюк, М. (2015). *Роль студентського самоврядування у формуванні національної еліти України: політико-культурний контекст*. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата політичних наук). Київ.
- Дараган, Т., & Власюк, О. (2021). Студентське самоврядування як спосіб формування лідерського стилю поведінки та засад управлінської діяльності. *Освітня аналітика України: науково-практичний журнал*, 2, 44-55.
- Демченко, Ю. (2015). Особливості організації студентського самоврядування у ВНЗ. *Педагогічні формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 42, 544-550. Відновлено з <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2015/42/75.pdf>
- Деякі питання державних вищих навчальних закладів, переміщених з району проведення антитерористичної операції. №935. (2015, Жовтень 13). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/935-2015-%D0%BF#Text>
- Добридень, А. (2013). Стратегічні напрямки діяльності органів студентського самоврядування у вищій школі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*, 108(1). Відновлено з <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1846/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%90.%D0%92..pdf>
- Житловий кодекс України*. (1983). (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text>
- Заєць, С., & Бережна, Т. (2023). Студентське самоврядування як складова автономії ЗВО: роль і функції адміністрації в розподілі повноважень. *Академічні Візії*, 22. Відновлено з <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420286>
- Зленко, А., & Ісайкіна, О. (2021). Студентське самоврядування як середовище формування соціокультурної активності молоді: історичний дискурс. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*, 11, 285-315. Відновлено з <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-11-285-315>
- Кількість здобувачів вищої, фахової передвищої освіти. (2024, Серпень 12). *Єдина державна електронна база з питань освіти*. Відновлено з <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/>
- Коралевський, Я. (2016). Студентське самоуправління: Європейський досвід. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*, 50-51, 19-25.
- Мицик, Г., & Пришляк, М. (2022). Використання потенціалу студентського самоврядування у формуванні та розвитку цифрової компетентності майбутніх учителів спеціальної освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 91(5), 145-157.
- Підгаєцька, А. В. (2021). *Розвиток студентського самоврядування в університетах Канади (друга половина ХХ – поч. ХХІ ст.)*. (Монографія). Умань: Візаві.
- Правила внутрішнього розпорядку в студентських гуртожитках Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. (2010). Відновлено з <http://studprof.phys.univ.kiev.ua/?p=41>
- Про вищу освіту. № 1556-VII. (2024). *Закон України*.
- Про порядок поселення в студентські гуртожитки іногородніх здобувачів освіти у 2023/2024 навчальному році. №568-32. (2023). *Наказ ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Відновлено з [https://drive.google.com/file/d/1y4G\\_R5TcVZL7eDq2EYVVRP4HbOUc4Aokz/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1y4G_R5TcVZL7eDq2EYVVRP4HbOUc4Aokz/view?usp=share_link)
- Ступак, О., & Козорог, А. (2014). Роль студентського самоврядування в управлінні вищим навчальним закладом. 2014. *Витоки педагогічної майстерності*, 14, 267-373. Відновлено з <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4472/1/Stupak.pdf>
- Трибулькевич, К. (2016). *Розвиток студентського самоврядування у вищих навчальних закладах України (1917-2010 рр.)*. (Монографія). Одеса: Купрієнко С.В.
- Хриков, Є., Кравченко, О., & Васиньова, Н. (2021). Світовий досвід взаємодії органів студентського самоврядування закладів вищої освіти з територіальними громадами. *Держава та регіони*, 1, 94-99. Відновлено з [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2021/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/17.pdf)
- Skyba, Y., Chervona, L., & Palamarchuk, O. (2022). Student Self-Government and Its Role in Ensuring the Quality of Higher Education. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 127-138. Retrieved from <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138>

## REFERENCES

- About higher education. No. 1556-VII. (2024). *Law of Ukraine*.
- About the procedure for accommodation in student dormitories of out-of-town education seekers in the 2023/2024 academic year. No. 568-32. (2023). *Order of the Rector of Taras Shevchenko Kyiv National University*. Retrieved from [https://drive.google.com/file/d/1y4G\\_R5TcVZL7eDq2EYVVRP4HbOUc4Aokz/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1y4G_R5TcVZL7eDq2EYVVRP4HbOUc4Aokz/view?usp=share_link)



- Biryukova, M. (2017). Features of the functioning of modern student self-government in Ukraine and European countries. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: current problems of the development of Ukrainian society*, 29(1251), 36-41. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vcpiakc\\_2017\\_29\\_10.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpiakc_2017_29_10.pdf)
- Daragan, T., & Vlasyuk, O. (2021). Student self-government as a way of forming a leadership style of behavior and the principles of managerial activity. *Educational analytics of Ukraine: scientific and practical journal*, 2, 44-55.
- Davidyuk, M. (2015). *The role of student self-government in the formation of the national elite of Ukraine: political and cultural context*. (Dissertation for obtaining the scientific degree of candidate of political sciences). Kyiv.
- Demchenko, Yu. (2015). Peculiarities of the organization of student self-government in universities. *Pedagogical formation of creative personality in higher and secondary schools*, 42, 544-550. Retrieved from <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2015/42/75.pdf>
- Dobriden, A. (2013). Strategic directions of activity of student self-government bodies in higher education. *Bulletin of the Chernihiv National Pedagogical University. Pedagogical Sciences*, 108(1). Retrieved from <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1846/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%90.%D0%92..pdf>
- Gargun, S. (2019). Conflicts in the legal regulation of the status of student self-government bodies of higher education institutions. *Enterprise, economy and law: scientific and practical legal journal*, 4, 15-19.
- Gombalevska, P. (2024). *Conceptual principles of interaction of student self-government bodies of Ukrainian higher education institutions with the NGO "Ukrainian Association of Students"*. (Qualifying work for obtaining a master's degree). Retrieved from <https://er.ucu.edu.ua/handle/1/4338>
- Housing Code of Ukraine*. (1983). (With changes). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text>
- Hrykov, E., Kravchenko, O., & Vasynyova, N. (2021). World experience of interaction of student self-government bodies of higher education institutions with territorial communities. *State and Regions*, 1, 94-99. Retrieved from [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2021/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/17.pdf)
- Internal regulations in student dormitories of Taras Shevchenko Kyiv National University*. (2010). Retrieved from <http://studprof.phys.univ.kiev.ua/?p=41>
- Internally displaced persons. (2024). *Ministry of Social Policy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
- Koralevskyi, Ya. (2016). Student self-government: European experience. *Problems of engineering-pedagogical education*, 50-51, 19-25.
- Mytsyk, G., & Pryshlyak, M. (2022). Using the potential of student self-government in the formation and development of digital competence of future teachers of special education. *Information technologies and teaching aids*, 91(5), 145-157.
- Number of graduates of higher, professional pre-higher education. (2024, August 12). *The only state electronic database on education*. Retrieved from <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/>
- Pidgaetska, A. V. (2021). *Development of student self-government in Canadian universities (second half of the 20th - beginning of the 21st century)*. (Monograph). Uman: Visavy.
- Skyba, Y., Chervona, L., & Palamarchuk, O. (2022). Student Self-Government and Its Role in Ensuring the Quality of Higher Education. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 127-138. Retrieved from <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138>
- Some issues of state higher educational institutions relocated from the area of the anti-terrorist operation. No. 935. (2015, October 13). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/935-2015-%D0%BF#Text>
- Stupak, O., & Kozorog, A. (2014). The role of student self-government in the management of a higher educational institution. 2014. *Origins of pedagogical skill*, 14, 267-373. Retrieved from <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4472/1/Stupak.pdf>
- There was a presentation of the results of a study of the impact on education of a full-scale invasion. (2024). *Ministry of Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/vidbulasya-prezentatsiya-rezultativ-doslidzhennya-vplivu-na-osvitu-povnomasshtabnogo-vtorgnennya>
- Trybulkevich, K. (2016). *Development of student self-government in higher educational institutions of Ukraine (1917-2010)*. (Monograph). Odesa: Kuprienko S.V.
- Zayets, S., & Berezhna, T. (2023). Student self-government as a component of higher education autonomy: the role and functions of the administration in the distribution of powers. *Academic Visions*, 22. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.8420286>
- Zlenko, A., & Isaykina, O. (2021). Student self-government as an environment for the formation of socio-cultural activity of youth: a historical discourse. *Society. Document. Communication*, 11, 285-315. Retrieved from <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-11-285-315>



## Social Responsibility of the State as a Public Organization and Fulfillment of its Obligations in the System of Public Administration and Public (Social) Relations

UDC: 351.86:364

DOI: <https://doi.org/10.15421/152434>

**Antonova Olena**

Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>, [elenrostan20@ukr.net](mailto:elenrostan20@ukr.net)

*Flight Academy of the National Aviation University (Kropyvnytskyi, Ukraine)*

### Abstract

**Relevance.** The author has found out that social responsibility is an essential element of the relationship between man and society, it regulates the behavior of an individual in accordance with the requirements of society, the state – in accordance with the requests of the individual, and in case of violation of these norms, the parties must be punished. However, most often, when defining social responsibility, scholars highlight only those features that reveal moral, political or other types of responsibility, ignoring the area of public administration and public relations.

**The purpose** of the study is to analyze the content of the State's responsibility for its social purpose, considering the State as a public organization and a subject of social obligations.

**Results.** The article establishes that the content of social responsibility is not stable, it depends on the expectations of society. According to the international standard ISO 26000 «Guidelines for Social Responsibility», social responsibility is the responsibility of an organization (including a public organization) for its decisions and activities (in the field of service provision, protection of human rights, etc.) which relate to ensuring sustainable development and well-being of society; do not contradict the norms of current legislation and international standards of conduct; apply to each of its members and operate beyond its borders within its sphere of influence (2010).

**Conclusions.** The author proposes to consider the State as a public organization and a subject of social obligations. The basis for such a perception of the State is its similarity in terms of priorities, goals, and specific features of its activities with public associations. These include the management structure, the need for strategic management, independence, publicity and accountability to society, collective decision-making, and a broad aspect of activities.

The author also proves that the content of the state's social responsibility stems from the essence of the social purpose of the state itself, which means ensuring equality and realization of socio-economic rights for all citizens, including the right to work, social security, income not lower than the subsistence level, etc. Like the content of social responsibility of public organizations, it should be considered in terms of the priorities of society development: management and administration, human rights, labor relations, environment, fair business practices, and socio-economic development of society.

It is found that social responsibility of the State correlates with legal responsibility, since the social aspect of the State's responsibility is to create conditions and policies under which social security is ensured, guarantees of social protection, employment, and a decent standard of living are implemented, and the legal aspect of the State's responsibility is applied in the form of legal coercion to public authorities and their officials for the damage caused to individuals by their decisions, activities/inactivity by initiating enforcement proceedings in accordance with the procedure established by the Laws «On Enforcement Proceedings» (2016) and «On State Guarantees for the Enforcement of Court Decisions» (2012).

**Keywords:** public administration, public organizations, social (public) relations, social responsibility, social rights, enforcement obligations, enforcement proceedings, state enforcement officer, enforcement of court decisions, legal responsibility

## Соціальна відповідальність держави як громадської організації та виконання нею зобов'язань в системі публічного управління та суспільних (громадських) відносин

**Антонова Олена**

*Льотна академія Національного авіаційного університету (Кропивницький, Україна)*

### Анотація

**Актуальність.** Автором з'ясовано, що соціальна відповідальність є найважливішим елементом взаємозв'язку людини і суспільства, вона регулює поведінку індивіда відповідно до вимог суспільства, держави – відповідно до запитів індивіда, а у випадку порушення цих норм, сторони повинні нести покарання. Втім, найчастіше науковці, даючи визначення соціальній відповідальності, висвітлюють лише ті риси, які розкривають моральну, політичну або інші види відповідальності, ігноруючи площину публічного управління та суспільних відносин.

**Метою дослідження** є аналіз змісту відповідальності держави за її соціальним призначенням, розглядаючи державу як громадську організацію та суб'єкт виконання соціальних зобов'язань.

**Результати.** У статті встановлено, що зміст соціальної відповідальності не сталий, він залежить від очікувань суспільства. За міжнародним стандартом ISO 26000 «Настанови щодо соціальної відповідальності», соціальна відповідальність – це відповідальність організації (у тому числі громадської) за свої рішення і діяльність (у сфері надання послуг, захисту прав людини тощо), які стосуються забезпечення сталого розвитку і добробуту суспільства; не суперечать нормам діючого законодавства та міжнародним стандартам поведінки; розповсюджені на кожного її члена та діють за її межами в рамках сфери свого впливу (2010).

**Висновки.** Автором запропоновано розглядати державу як громадську організацію та суб'єкта виконання соціальних зобов'язань. Підставою для такого сприйняття держави є її схожість за пріоритетними напрямками, цілями, особливостями діяльності з громадськими об'єднаннями. До таких належать – управлінська структура, необхідність у стратегічному управлінні, незалежність, публічність і підзвітність суспільству, колективний характер прийняття рішень, широкий аспект напрямків діяльності.

Також доведено, що зміст соціальної відповідальності держави випливає із суті соціального призначення самої держави, що означає забезпечення рівності та реальності соціально-економічних прав для всіх громадян, зокрема права на працю, соціальне забезпечення, доходи не нижче прожиткового мінімуму тощо. Як і зміст соціальної відповідальності громадських організацій варто розглядати за пріоритетами розвитку суспільства: управління і адміністрування, права людини, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, соціально-економічний розвиток суспільства.

З'ясовано, що соціальна відповідальність держави корелює з юридичною, адже соціальний аспект відповідальності держави полягає у створенні умов та веденні такої політики, за якої здійснюється соціальне забезпечення, реалізуються гарантії соціального захисту, працевлаштування, гідного рівня життя, в той час як юридичний аспект відповідальності держави застосовується у вигляді правового примусу до органів публічної влади та їх посадових осіб за заповідною шкодою особам своїми рішеннями, діяльністю/бездіяльністю шляхом відкриття виконавчого провадження в порядку, визначеному законами «Про виконавче провадження» (2016) та «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень» (2012).

**Ключові слова:** публічне управління, громадські організації, суспільні (громадські) відносини, соціальна відповідальність, соціальні права, виконавчі зобов'язання, виконавче провадження, державний виконавець, виконання рішень суду, юридична відповідальність

Стаття надійшла / Article arrived: 09.06.2024

Схвалено до друку / Accepted: 19.09.2024



### **Вступ.**

Соціальна відповідальність є найважливішим елементом взаємозв'язку людини і суспільства, вона регулює поведінку індивіда відповідно до вимог суспільства, держави – відповідно до запитів індивіда, а у випадку порушення цих норм, сторони мають обов'язок звітувати і нести покарання (Зайчук, & Оніщенко, 2006).

Сутність таких покарань, як і соціальна відповідальність держави історично трансформується. Відповідно, скільки видів соціальних норм діє в суспільстві, стільки ж і видів соціальної відповідальності та варіантів виконання нею зобов'язань з боку держави існує в ньому. Цьому є безліч пояснень. Як-от, в результаті декомунізації та припинення тиску на релігію, з'явилися релігійні норми, які поклали на вірян ряд функціональних зобов'язань та урегулювали поведінку суб'єктів у суспільстві, систему організації релігійної влади та її органів, порядок проведення обрядів тощо. Але це далеко не єдиний приклад соціальної відповідальності, роль якої зростає останнім часом. Наприклад, з прийняттям Закону України «Про медіацію» (2021) на законодавчому рівні виникла відповідальність сторін медіаційного процесу, які взаємодіють за добровільною згодою задля досягнення взаємоприйнятних рішень та виконання договірних зобов'язань.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Вивченням проблем соціальної відповідальності держави та виконання нею зобов'язань займалися зарубіжні науковці Г. Боуен (Bowen H.), К. Девіс (Davis K.), А. Керолл (Carroll A.), М. Фрідмен (Friedman M.) та вітчизняні вчені, зокрема Н. Вацик, М. Кузьмін, О. Пирог (2016), Д. Баюра, Ю. Чарвіна (2013) висвітлили основні положення соціальної відповідальності крізь призму концепції сталого розвитку; К. Шацьких (2010) визначив економічний зміст поняття корпоративної соціальної відповідальності й окреслив рамки реалізації та роль соціальної відповідальності бізнесу. Незмінно проблемами громадських організацій, суспільних (громадських) відносин у площині публічного управління і права займаються Л. Гонюкова, В. Пержун (2021), Н. Калашник (2017), А. Колодій (2010), В. Кравчук (2007), О. Шуміло, Н. Кравчук (2018), Т. Подковенко (2014), М. Токар (2020); проблеми правової визначеності неурядових організацій висвітлені у працях І. Спасибо-Фатєєвої (2006); питання суспільного контролю та участі громадськості у розвитку сімейної політики актуальні у дослідженнях О. Антонової, Л. Крупної, В. Кохана (Антонова, 2017; Крупнова, Антонова, & Кохан, 2021).

Найчастіше науковці, даючи визначення соціальної відповідальності, висвітлюють лише ті риси, які розкривають моральну, політичну або інші види відповідальності. На наше переконання, соціальну відповідальність необхідно розглядати у площині публічного управління і суспільних відносин, розглядаючи державу як громадську організацію та, відповідно, суб'єкта виконання соціальних зобов'язань. Саме тому, досліджуючи феномен соціальної відповідальності держави у суспільних (громадських) відносинах, неможливо абстрагуватися від юридичної відповідальності, яка, у тому числі, представлена у дослідженні.

**Метою дослідження** є аналіз змісту відповідальності держави за її соціальним призначенням, розглядаючи державу як громадську організацію та суб'єкт виконання соціальних зобов'язань.

### **Результати дослідження.**

Насамперед, предметно проаналізуємо зміст соціальної (громадської) відповідальності держави та виконання нею зобов'язань перед своїми громадянами. За міжнародним стандартом ISO 26000 «Настанови щодо соціальної відповідальності» (2010), у розробці якого Україна бере участь з 2007 року, соціальна відповідальність – це відповідальність організації (у тому числі громадської) за свої рішення і діяльність, які стосуються забезпечення сталого розвитку і добробуту суспільства; не суперечать нормам діючого законодавства та міжнародним стандартам поведінки; розповсюджені на кожного її члена та діють за її межами в рамках сфери свого впливу.

Єдине, на що варто звернути увагу, так це на те, що зміст соціальної відповідальності не сталий, він залежить від «очікування суспільства в конкретний момент часу». Тому соціальна відповідальність базується на повазі до норм права і виконанні обов'язків. Особливість таких обов'язків у тому, що вони не є юридично обов'язковими, а витікають із загальних цінностей, переконань та етики. На міжнародному рівні універсальні цінності закріплені у міжнародних конвенціях і нормах поведінки, таких як Загальній декларації прав людини (1948). Низка статей Конституції України (1996), зокрема статті 46-49, імплементують положення ст. 22 Загальної Декларації прав людини, відповідно до якої кожна людина, як член суспільства, має право на соціальне забезпечення, підтримку її гідності, вільного розвитку, забезпечення прав і свобод (Загальна декларація прав людини, 1948). Відповідальність за виконання цих заходів покладено перед усе на державу.



Слушно також зауважити, що стандарт ISO 26000 (2010) окреслює зони відповідальності для кожної організації (у тому числі громадської) у її взаєминах із зацікавленими сторонами. На міжнародному рівні визнано два підходи визнання організацією своєї соціальної відповідальності. Перший підхід полягає у тому, що організація розуміє рівень відповідальності за вплив на інших. Другий – коли організація розуміє суспільні очікування своєї соціально відповідальної поведінки. Враховуючи ці особливості, прийнято соціальну відповідальність організацій розглядати за пріоритетами розвитку суспільства: управління і адміністрування, права людини, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, соціально-економічний розвиток суспільства тощо. Але щоб впроваджувати заходи соціальної відповідальності, громадським організаціям не обов'язково створювати нові структури або змінювати систему управління. Впровадження соціальної відповідальності, в першу чергу, стосується інтеграції громадської організації в існуючу систему управління і структури.

Таке розуміння соціальної відповідальності організації надає нам право сприймати державу як громадську організацію, адже громадська організація як і держава створена самими громадянами з метою просування та захисту їх спільних колективних інтересів, задоволення і захисту соціальних прав громадян. Аргументація полягає і у площині довіри і недовіри до управлінських структур (органів), необхідності стратегічного управління, незалежності об'єднання, публічності і підзвітності суспільству, колективного прийняття рішень за напрямками діяльності – від захисту прав людини до захисту тварин, від культурної творчості до творення нової політики тощо.

Вивчаючи таку своєрідність цивільно-правового статусу держави, І. Спасибо-Фатеева (2006) стверджує, що юридичній особи приватного права притаманні ознаки, схожі з ознаками територіальної громади – організаційна єдність і майнова відокремленість, адже територіальна громада має у своїй власності певне майно (об'єкти комунальної власності); відповідно до законодавства виступає у цивільному обороті від власного імені та є суб'єктом цивільно-правової відповідальності за зобов'язаннями громади. Тож, сприймаючи державу як громадську організацію, зміст соціальної відповідальності держави впливає із суті соціального призначення держави, що означає забезпечення рівності та реальності соціально-економічних прав для всіх громадян

(права на працю, соціальне забезпечення, доходи не нижче прожиткового мінімуму). Оскільки розв'язання цього завдання є позитивним обов'язком держави, то держава активно втручається в процес перерозподілу суспільного продукту, створює систему соціального забезпечення й захисту тощо.

Втім, за результатами соціологічних досліджень, в Україні понад 60% громадян вважають, що держава не виконує свої зобов'язання перед ветеранами російсько-української війни (Образ ветеранів, 2023). Такі судження є об'єктивними, адже тисячі ветеранів війни протягом останніх років зверталися з позовами до суду щодо виплати недоплаченої частини грошової допомоги у розмірі кратному мінімальному пенсії за віком відповідно до статусу ветерана війни. І майже всі вони виграли судові справи. Підтвердження цьому можна знайти в Єдиному державному реєстрі судових рішень.

Виконання рішень суду про стягнення коштів з державного підприємства або юридичної особи здійснюється в порядку, визначеному Законом України «Про виконавче провадження» (2016), з урахуванням особливостей, встановлених Законом України «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень» (2012). У разі якщо рішення суду не виконано протягом двох місяців з дня винесення постанови про відкриття виконавчого провадження, крім випадків, коли стягувач перешкоджає провадженню виконавчих дій, державний виконавець зобов'язаний звернутися до суду із заявою про зміну способу і порядку виконання рішення.

За такого сприйняття обов'язку держави важливо розуміти, що різновидом соціальної відповідальності є юридична відповідальність, а правові норми – різновидами соціальних норм. Щоб зрозуміти механізм цієї відповідальності, ми розглядаємо «державу», як інструмент організації та реалізації публічної влади, що складається з органів публічної влади, їх посадових осіб і характеризується низкою ознак (територія, суверенітет, населення тощо). Органи публічної влади та їх посадові особи виступають від імені держави, а тому держава, як абстрактний суб'єкт, відповідає за належний рівень організації роботи державного апарату.

Норми чинного законодавства передбачають той чи інший вид юридичної відповідальності органів публічної влади та їх посадових осіб. Разом із тим органів публічної влади – це колективні суб'єкти, в яких складно визначити участь, вплив, вину конкретної посадової особи у виникненні суспільно небезпечних наслідків. Тому держава, як і її органи, виступають



безособовими суб'єктами. Юридична відповідальність держави чи її органів чиниться у вигляді відшкодування людині збитків (шкоди) за кошти державного бюджету, а отже, кошти платників податків. З цього слідує, що держава (органи публічної влади) не несе юридичної відповідальності, а громадяни самі собі відшкодовують шкоду, завдану рішеннями чи діями самої держави (органами публічної влади). Щоб зрозуміти цю нелогічність, варто звернутися, на нашу думку, до теорії суспільного договору Т. Гобса. За визначенням Т. Гобса, держава – це особа (суверен), створена в результаті обоюдного договору багатьох людей з метою забезпечення миру і захисту їх всіма засобами на власний розсуд (Подковенко, 2014). Тобто, державу утворює велика кількість людей, які за своєю згодою формують владу над собою з метою забезпечення своїх прав та інтересів. Передавши цю владу суверену, народ уповноважує його застосовувати такі заходи, які є необхідними для досягнення основної мети цього об'єднання.

Для забезпечення прав та інтересів народу суверен встановлює податки, формує державний бюджет. Т. Гобс також зазначає, що утворюючи державу, велика кількість людей бере на себе відповідальність за дії суверена (Подковенко, 2014). В результаті народ своїми податками відповідає за дії державного органу чи посадової особи.

Сьогодні модель Т. Гобса не може бути застосована без змін. Адже відповідальність особи перед державою ґрунтується на принципах законності, справедливості, дотримання прав людини в межах судового процесу, доведення протиправності, вини, шкоди. У разі відповідальності держави перед людиною, потерпілий має право на відшкодування з боку публічної влади. При цьому факт відшкодування шкоди державою не залежить від вини посадових осіб, які спричинили шкоду, адже вина посадової особи не є умовою відповідальності органів публічної влади. Відповідальність держави базується виключно на засадах справедливості та протиправності заподіяної шкоди. Проте, якщо можна встановити конкретну винну посадову особу, то держава притягує її до відповідальності і стягує з неї в регресному порядку (позові)

кошти, що були виплачені потерпілому в порядку відповідальності держави.

#### **Висновки.**

Варто зазначити, що у площині забезпечення соціальної відповідальності держави, доцільно розглядати її як громадську організацію та суб'єкта виконання соціальних зобов'язань. Підставою для такого сприйняття держави є її схожість за пріоритетними напрямками, цілями, особливостями діяльності з громадськими об'єднаннями. До таких належать – управлінська структура, необхідність у стратегічному управлінні, незалежність, публічність і підзвітність суспільству, колективний характер прийняття рішень, широкий аспект напрямів діяльності.

Також доведено, що зміст соціальної відповідальності держави впливає із суті соціального призначення самої держави, що означає забезпечення рівності та реальності соціально-економічних прав для всіх громадян, зокрема права на працю, соціальне забезпечення, доходи не нижче прожиткового мінімуму тощо. Як і зміст соціальної відповідальності громадських організацій варто розглядати за пріоритетами розвитку суспільства: управління і адміністрування, права людини, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, соціально-економічний розвиток суспільства.

Враховуючи складність самої природи держави, соціальна відповідальність держави повинна корелювати з юридичною, адже «соціальний аспект відповідальності держави» полягає у створенні умов та веденні такої політики, за якої здійснюється соціальне забезпечення, реалізуються гарантії соціального захисту, працевлаштування, гідного рівня життя, в той час як «юридичний аспект відповідальності держави» застосовується у вигляді правового примусу до органів публічної влади та їх посадових осіб за заподіяну шкоду особам своїми рішеннями, діяльністю/бездіяльністю шляхом відкриття виконавчого провадження в порядку, визначеному Законом України «Про виконавче провадження» (2016) з урахуванням особливостей, встановлених Законом України «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень» (2012).

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Антонова, О. Р. (2017). Основні тенденції розвитку сімейної політики в Україні за участю держави і громадськості. *Вісник національної академії державного управління при Президентові України: науковий збірник*, 1, 91-96.
- Баюра, Д. О., & Чарвіна, Ю. В. (2013). Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 28(1), 151-157.



- Вацик, Н. О., Кузьмін, О. С., & Пирог, О. В. (2016). *Соціальна відповідальність*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
- Гонюкова, Л., & Пержун, В. (2021). Управлінська культура періоду пошуку української державності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання*, 1. Відновлено з <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>
- Загальна декларація прав людини. (1948). *Організація Об'єднаних Націй*. Відновлено з [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text)
- Зайчук, О. В., & Оніщенко, Н. М. (2006). *Теорія держави і права*. (Підручник). Київ: Юрінком Інтер.
- Калашник, Н. (2017). Взаємовідносини держави та інституцій громадянського суспільства у сфері діяльності мілітаризованих органів державної влади. *Науковий вісник*, 20. Відновлено з <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26686/151015-articletext-326423-1-10-20181214.pdf>
- Колодій, А. (2010). Громадянське суспільство та правова держава: проблеми і шляхи розбудови. *Право України*, 7, 12-17.
- Конституція України*. (1996, Червень 28). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Кравчук, В. (2007). Деякі підходи до класифікації громадських організацій в Україні. *Вибори та демократія*, 48-53.
- Крупнова, Л. В., Антонова, О. Р., & Кохан, В. П. (2021). Суспільний контроль як забезпечення реалізації права на охорону здоров'я. *Georgian Medical News*, 314(5), 184-189. Відновлено з [https://www.geomednews.com/Articles/2021/5\\_2021/184-189.pdf](https://www.geomednews.com/Articles/2021/5_2021/184-189.pdf)
- Настанови щодо соціальної відповідальності. (2010). *ISO 26000:2010*. Відновлено з [https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=91617](https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617)
- Образ ветеранів в українському суспільстві. (2023). *Результати загальнонаціонального опитування*. Відновлено з <https://armyinform.com.ua/2023/09/21/obraz-veteraniv-v-ukrayinskomu-suspilstvi-yaki-rezultaty-zagalnonacziionalnogo-opytuvannya/>
- Подковенко, Т. О. (2014). Індивід, суспільство і держава: грані співвідношення у концепції Томаса Гоббса. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*, 4(24), 194-198.
- Про виконавче провадження. №1404-VIII. (2016). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
- Про гарантії держави щодо виконання судових рішень. № 4901-VI. (2012). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4901-17#Text>
- Про медіацію. № 1875-IX. (2021). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- Спасибо-Фатеева, І. (2006). Деякі проблеми, пов'язані з участю держави Україна в цивільно-правових відносинах. *Вісник Академії правових наук України*, 4(47), 96-107.
- Токар, М. Ю. (2020). *Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин*. (Монографія). Львів: ЛРІДУ НАДУ.
- Шацьких, К. О. (2010). Соціальна відповідальність як конкурентна перевага розвитку українського бізнесу. *Маркетинг в Україні*, 5, 55-58.
- Шуміло, О. М., & Кравчук, Н. Ю. (2018). *Роль неурядових організацій у становленні та розвитку правозахисного руху (приклади успішного правозахисного активізму)*. (Навчальний посібник). Київ: Видавництво «ФОРМ Голембовська О.О.».

## REFERENCES

- About executive proceedings. No. 1404-VIII. (2016). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
- About mediation. No. 1875-IX. (2021). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- About state guarantees regarding the execution of court decisions. No. 4901-VI. (2012). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4901-17#Text>
- Antonova, O. R. (2017). The main trends in the development of family policy in Ukraine with the participation of the state and the public. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine: scientific collection*, 1, 91-96.
- Bayura, D. O., & Charvina, Y. V. (2013). Social responsibility as an element of sustainable development of integrated structures. *Theoretical and applied issues of economics*, 28(1), 151-157.
- Constitution of Ukraine*. (1996, June 28). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Guidelines on social responsibility. (2010). *ISO 26000:2010*. Retrieved from [https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=91617](https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617)
- Honyukova, L., & Perzhun, V. (2021). Administrative culture of the period of the search for Ukrainian statehood. *Collection of scientific works of the State Fiscal Service University of Ukraine: electronic scientific edition*, 1. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>



- Kalashnyk, N. (2017). Relations between the state and institutions of civil society in the sphere of activity of militarized bodies of state power. *Scientific Bulletin*, 20. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26686/151015-articletext-326423-1-10-20181214.pdf>
- Kolodiy, A. (2010). Civil society and the rule of law: problems and ways of development. *Law of Ukraine*, 7, 12-17.
- Kravchuk, V. (2007). Some approaches to the classification of public organizations in Ukraine. *Elections and Democracy*, 48-53.
- Krupnova, L. V., Antonova, O. R., & Kokhan, V. P. (2021). Public control as a means of ensuring the realization of the right to health care. *Georgian Medical News*, 314(5), 184-189. Retrieved from [https://www.geomednews.com/Articles/2021/5\\_2021/184-189.pdf](https://www.geomednews.com/Articles/2021/5_2021/184-189.pdf)
- Podkovenko, T. O. (2014). Individual, society and the state: faces of the relationship in the concept of Thomas Hobbes. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Law series*, 4(24), 194-198.
- Shatskyh, K. O. (2010). Social responsibility as a competitive advantage of Ukrainian business development. *Marketing in Ukraine*, 5, 55-58.
- Shumilo, O. M., & Kravchuk, N. Yu. (2018). *The role of non-governmental organizations in the formation and development of the human rights movement (examples of successful human rights activism)*. (Educational manual). Kyiv: "FOP Golembowska O.O." Publishing House.
- Thanks-Fateeva, I. (2006). Some problems related to the participation of the state of Ukraine in civil legal relations. *Bulletin of the Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 4(47), 96-107.
- The image of veterans in Ukrainian society. (2023). *Results of a national survey*. Retrieved from <https://armyinform.com.ua/2023/09/21/obraz-veteraniv-v-ukrayinskomu-suspilstvi-yaki-rezultaty-zagalnonacziionalnogo-opytuvannya/>
- Tokar, M. Yu. (2020). *Public organizations of Ukraine in the system of development of public-management relations*. (Monograph). Lviv: LRIDU NADU.
- Universal Declaration of Human Rights. (1948). *United Nations*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text)
- Vatsyk, N. O., Kuzmin, O. Ye., & Pyrog, O. V. (2016). *Social responsibility*. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.
- Zaichuk, O. V., & Onishchenko, N. M. (2006). *Theory of the state and law*. (Textbook). Kyiv: Yurinkom Inter.



## Features of Foreign Experience in Public Financial Management of the Machine-building Complex

UDC: 351:338.45

DOI: <https://doi.org/10.15421/152435>

**Tkachuk Denys**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0001-8803-3218>, [denys.tkachuk.19@pnu.edu.ua](mailto:denys.tkachuk.19@pnu.edu.ua)

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)*

### Abstract

**Relevance.** The necessity for the state to employ effective financial management tools in the machinery sector is fundamental to significant transformations on the path to developing our country's industrial potential, as well as strengthening its economic and geopolitical position. In this context, it becomes increasingly relevant to conduct an in-depth study of foreign experience in public financial management within the machinery sector to formulate effective recommendations for adapting such practices to enhance the functioning of Ukraine's machinery industry.

**The purpose** is to study and systematize the most successful practices of foreign countries regarding public financial management in the machinery sector and to identify opportunities for implementing these international experiences in Ukraine.

**Results.** Based on the research into international practices in public financial management within the machinery sector, a model for implementing foreign public financial management practices in Ukraine's machinery industry has been developed. It has been established that the proposed model, as a form of state policy implementation, should incorporate the use and enhancement of all tools capable of guiding the national machinery sector out of crisis and towards development.

**Conclusions.** Based on the study of successful international practices in managing the financial activities of machinery enterprises, a model for implementing foreign public financial management practices in Ukraine's machinery sector has been developed. This model aims to facilitate the accelerated and effective integration of tools and incentives into the state management system, which will help leading domestic machinery companies emerge from financial crisis and promote the sector's innovative development.

**Keywords:** public management, foreign experience, machine-building complex, financial activities, implementation of foreign practices

## Особливості зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу

**Ткачук Денис**

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)*

### Анотація

**Актуальність.** Необхідність використання державою ефективних інструментів управління фінансовою діяльністю машинобудівного сектору є основою суттєвих трансформацій на шляху до розвитку промислового потенціалу нашої країни, а також зміцнення її економічного та геополітичного становища. У зв'язку з цим актуальності набуває поглиблене вивчення закордонного досвіду у сфері публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств для формування ефективних рекомендацій щодо адаптації такої практики для удосконалення функціонування машинобудівного комплексу України.

**Метою дослідження** є вивчення та систематизація найбільш успішних практик зарубіжних країн щодо публічного управління фінансовою діяльністю у секторі машинобудування та визначення можливостей імплементації закордонного досвіду в Україні.

**Результати.** На основі проведеного дослідження зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу було розроблено модель механізму імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю у сфері машинобудування в Україні. Встановлено, що запропонована модель, як форма реалізації державної політики, повинна включати використання та посилення всіх інструментів, що здатні привести національний машинобудівний комплекс до виходу із кризи та розвитку.

**Висновки.** В ході вивчення успішної практики зарубіжних країн щодо управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств було розроблено модель механізму імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю у сфері машинобудування в Україні, яка дасть можливість прискорено та ефективно впровадити в систему державного управління такі інструменти та стимули, які виведуть провідні вітчизняні машинобудівні компанії з фінансової кризи та сприятимуть інноваційному розвитку галузі.

**Ключові слова:** публічне управління, зарубіжний досвід, машинобудівний комплекс, фінансова діяльність, імплементація зарубіжних практик

Стаття надійшла / Article arrived: 03.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 19.09.2024



## **Вступ.**

На сучасному етапі розвитку вітчизняна галузь машинобудування зіштовхнулася чи не з найбільшими труднощами за всю історію свого існування. Основними причинами критичного стану даного сектору є кризові прояви в економіці, масові руйнування об'єктів промисловості та критичної інфраструктури внаслідок воєнних дій, попередня неефективна політика державного управління. Виходячи зі стратегічної важливості машинобудівного комплексу та його стратегічного значення для оборони і безпеки України, необхідними є підтримка і подальший розвиток цього промислового напрямку. Найбільшими труднощами щодо розвитку та зміцнення ринкових позицій машинобудівного комплексу України є відсутність необхідних фінансових ресурсів та низький рівень ефективності у сфері фінансового управління машинобудівних підприємств.

Необхідність використання державою ефективних інструментів управління фінансовою діяльністю машинобудівного сектору є основою суттєвих трансформацій на шляху до розвитку промислового потенціалу нашої країни, а також зміцнення її економічного та геополітичного становища. У зв'язку з цим актуальності набуває поглиблене вивчення закордонного досвіду у сфері публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств для формування ефективних рекомендацій щодо адаптації такої практики для удосконалення функціонування машинобудівного комплексу України.

**Мета дослідження** полягає у вивченні та систематизації найбільш успішних практик зарубіжних країн щодо публічного управління фінансовою діяльністю у секторі машинобудування та визначення можливостей імплементації закордонного досвіду в Україні.

## **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Зарубіжний досвід публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу був об'єктом дослідження таких науковців: Мельник К. – в аспекті особливостей закордонної практики управління фінансовою діяльністю корпорацій та його застосування в Україні (Мельник, 2021), Храпкіної В. і Чучко О. – в контексті імплементації світової практики антикризового управління в нашій країні (Храпкіна, & Чучко, 2015), Храпкіної В. і Кожемякіної Т. – щодо закордонного досвіду стратегічних підходів розвитку машинобудівних підприємств (Храпкіної, & Кожемякіної, 2017), Снопенко Г. і Снопенко М. – у частині запровадження механізмів фінансової підтримки

національного експорту (Снопенко, & Снопенко, 2012).

Однак, слід зауважити, що ступінь розкриття даної проблематики дає можливість зробити висновок про відсутність комплексного підходу до питання імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств в Україні, а отже потребує поглибленого вивчення та розкриття.

## **Результати дослідження.**

Через те, що більшість великих українських машинобудівних підприємств зараз знаходяться у стані кризи, доцільним є вивчення та розробка пропозицій щодо адаптації зарубіжного досвіду антикризового управління фінансовою діяльністю в машинобудуванні.

Основними засобами антикризового публічного управління в США є такі:

- свобода в переміщенні капіталу як між різними секторами економіки, так і за межі країни;

- стимулювання ділової активності підприємств за допомогою економічних і фінансових інструментів;

- застосування спрощеної системи в оподаткування тощо (Савченко, & Козлянченко, 2016).

Ефективними в цій країні виявилися заходи державного антикризового управління в контексті законодавчих змін щодо забезпечення зайнятості населення. При реалізації спеціальних державних програм використовуються такі стимули: фінансування державою будівництва у галузі промисловості; сприяння зростанню зайнятості в державному секторі; збільшення розміру та періоду страхових виплат по безробіттю; програми професійного навчання, що фінансуються з державного бюджету; гарантування працевлаштування для молодих спеціалістів; збільшення кількості робочих місць стратегічно важливих для держави секторах, як от машинобудування (Храпкіна, & Чучко, 2015).

Однак, слід зазначити, що окремі управлінські ініціативи в США мали негативні наслідки. Так, було запропоновано законопроект щодо надання машинобудівним підприємствам державного кредиту за умови надання їх згоди на здійснення повної реструктуризації, а також встановлення обмежень на розмір заробітної плати для вищого рівня керівництва та дивідендів. Проте цей проект закону не був підтриманий Конгресом. Отже, спроба держави впливати на управління фінансовою діяльністю машинобудівних компаній не була реалізована (Пасхавер, & Верховодова, 2009).

Загалом засоби антикризового регулювання в країнах Європейського Союзу направлені на удосконалення фінансової діяльності



окремих підприємств. Це спричинене тим, що економічний розвиток як країни в цілому, так і окремих регіонів безпосередньо залежить від функціонування технологічно та наукоємних галузей, до яких належить і машинобудування. Однак не зважаючи на спільність ключових принципів, кожна країна формує свою систему управління з індивідуальними властивостями.

Доцільно розглянути досвід Великої Британії та Франції, оскільки вони уособлюють дві базові моделі антикризового державного регулювання економіки: англійську та континентальну (Савченко, & Козляченко, 2016). Велика Британія, яка є представником відповідно англійської моделі, лише нещодавно під впливом сучасних кризових тенденцій посилила роль держави в економіці та зменшила ступінь лібералізму. До інструментів антикризового фінансового управління машинобудівного сектору належать податкові стимули і окремі заходи підтримки підприємств машинобудування.

Континентальна модель, яку застосовують в Італії, Німеччині, Франції та Швеції, включає ключову роль держави в управлінні фінансовою діяльністю підприємств сектору машинобудування, а також широке застосування податкових і неподаткових інструментів. Основними засобами публічного управління фінансової діяльності сектору машинобудування є бюджетні трансферти, державні банківські гарантії, пільгове кредитування, підтримка збуту через надання бюджетних субсидій. Зокрема, такі інструменти було застосовано для подолання кризи в авіа- та автомобілебудуванні у Франції. Уряд компенсував з бюджету заборгованість, в тому числі податкову, великих французьких компаній, водночас отримав контроль над управлінням ними шляхом введення до складу ради директорів своїх представників (Дейнека, 2009).

Антикризове публічне управління в Німеччині поєднує:

1) компоненти класичної ринкової економіки (вільна конкуренція, приватна власність, ринкове ціноутворення), що створюють збалансованість між споживанням виробничих ресурсів та забезпеченням суспільного попиту;

2) жорсткість в управлінні щодо захисту прав і громадянських свобод, організації грошового обігу, антикризових заходів, забезпечення соціальної справедливості, формування передумов для чесної конкуренції та боротьби проти монополізму (Сенишин, 2014).

Доречним для запозичення та імплементації в Україні може стати досвід Японії, що має високий рівень розвитку машинобудівної галузі в

умовах національних особливостей державного регулювання економіки. Принципами, на яких базується державне фінансове управління в машинобудівному секторі, як і в економіці загалом, включають: виправлення дисбалансу, спричиненого саморегуляцією ринку, перерозподілення доходів та стабілізація за допомогою державного планування та прогнозування. Публічне управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу, як і промисловості в цілому здійснює Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості. Даний державний орган здійснює вплив на зовнішню торгівлю, інноваційну діяльність, промисловість, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу. Приклад Японії показує ефективне антикризове регулювання шляхом приватизації державних неплатоспроможних виробників. Виведення їх на прибутковий рівень здійснюється через оптимізацію та модернізаційні зміни. Серед основних заходів антикризового фінансового управління уряду Японії слід виокремити наступне:

- зниження з боку центрального банку рефінансування процентної ставки;
- нарощення питомої ваги держави в акціонерному капіталі фінансових інституцій, що займаються підтримкою експортних операцій;
- зменшення податкового навантаження щодо оподаткування прибутку підприємств та соціальних виплат працівникам;
- надання можливості оформити розтермінування податкової заборгованості;
- стимулювання розвитку фінансування торгівлі (Лизун, 2011).

Важливим аспектом розвитку машинобудування є залучення іноземних інвестицій. Для України такий досвід є актуальним, зважаючи на обмеженість власних ресурсів в умовах війни. Ефективність процесу акумулювання інвестиційних ресурсів у вітчизняне машинобудування визначається інвестиційним іміджем країни, який, окрім страхування іноземних інвестицій, результативної боротьби з корупцією та бюрократією, потужної нормативно-правової бази та економічної стабільності, передбачає ще й інформаційну прозорість управлінських процесів та процедур інвестування, інформованість та залучення інвесторів щодо діяльності компанії. Вагомим засобом державного управління в даному контексті є також забезпечення конфіденційності діяльності інвесторів (як, наприклад, у Швейцарії). Доцільним є формування державних інститутів для супроводження та підтримки реалізації інвестиційних проєктів за пріоритетними



галуззями, в тому числі машинобудуванням (Малько, 2015).

Підтримка та розвиток експорту машинобудівної продукції вітчизняного виробництва є стратегічно важливим напрямом в ефективному публічному управлінні зарубіжних держав. Такі заходи реалізуються шляхом формування спеціалізованих інституцій, внесення відповідних змін у законодавство і встановлення пріоритетів у фінансовій політиці.

Найбільш поширеними інструментами підтримки національного експорту стали пільгове кредитування експортної діяльності вітчизняних виробників та підтримка експортної діяльності шляхом надання пільг.

Азійська група держав (Китай, Південна Корея, Тайвань, Японія) широко використовувала спеціальні кредитні інструменти підприємствам, що могли підтвердити свою результативну експортну діяльність стабільними показниками та наявними контрактами.

Приклад Південної Кореї довів ефективність поєднання агресивної експортної політики та захисної стратегії щодо імпорту продукції машинобудування протягом 1961-1973 років. Основними інструментами управління фінансовою діяльністю компаній, які сприяли розширенню експорту машинобудівної продукції, були: жорсткий контроль з боку держави за торгівлею та курсами валют; послідовна та чітка фінансова політика у сфері промислового виробництва; спрямованість торговельної політики на розширення експорту за лояльних вимог до його структури; запровадження множинної системи курсів валют; пряме державне фінансування; надання можливості вкладання заробленої іноземної валюти в імпортування необхідних для експортера товарів; розширення можливостей отримання кредитів в іноземній валюті; послаблення контролю у сфері імпорту і введення тарифних пільг (Снопенко, & Снопенко, 2012).

У Китаї було утворено Корпорацію страхування експортних кредитів – Sinosure, яка виконує функції державного експортного кредитного агентства та здійснює страхування експортних кредитів для експортерів продукції машинобудування та високотехнологічних товарів національного виробництва. Зазначена інституція реалізує державну політику щодо сприяння національному експорту продукції, яка має високий рівень доданої вартості. Фінансування здійснюється з Фонду страхування експортних кредитів, сформованого за рахунок державного бюджету. Корпорація виконує наступні функції: страхування експортних кредитів та інвестицій, що спрямовуються

за кордон; надання державних гарантій; стягнення комерційної заборгованості; оцінка платоспроможності торговельних партнерів тощо.

Заслужує на увагу досвід Фінляндії щодо субсидіювання експортера. Безповоротна фінансова допомога надається державою у двох формах. Відповідно до першої передбачено короткострокове банківське кредитування експорту за відсотковою ставкою на основі базового відсотка Банку Фінляндії (центрального банку країни), друга форма передбачає надання комерційного експортного кредиту. Однак, ця форма не може бути застосована у випадку торгівлі окремими видами продукції такими, як сільськогосподарська продукція, сировинні товари, продукція деревообробки та реекспортні товари.

Специфічним стимулюючим видом кредитування є підтримка «нового» експорту, яке здійснює Банк Фінляндії. Зазначене кредитування надається підприємствам, які підвищили рівень свого експорту. Для стимулювання експорту капіталомісткої продукції, а також супутніх послуг та проектного експорту використовують середньо- і довгострокові кредити. Такі позики можуть здійснюватися як на комерційних, так і на пільгових умовах. Кредитом має право скористатись не тільки експортер, а й покупець або банк покупця. Сума позики може становити до 100% від вартості контракту.

Іншим фінансовим інструментом підтримки та розвитку експорту у Фінляндії є страхування експортних надходжень. Таке страхування здійснює Центр державних гарантій, який функціонує у складі Міністерства торгівлі і промисловості. Для експорту в країни ОЕСР гарантія охоплює тільки комерційний ризик, а для експорту в інші країни – на комерційний та політичний види ризиків.

Виходячи з обмеженості кредитного ринку Фінляндії, важливим є залучення в експортне виробництво міжнародного довгострокового кредитування. Реалізується такий вид позик через відділення, філіали і дочірні банки фінських кредитно-фінансових інститутів за кордоном. Лідируючу позицію серед кредитних джерел фінансування Фінляндії займає європейський ринок капіталів, проте все більшого значення набувають ринки капіталів Північної Америки (Нью-Йорк) та Азії (Сінгапур, Токіо) (Снопенко, & Снопенко, 2012).

Відповідно до даних ОЕСР результат від прямого іноземного інвестування у розвиток експорту та на зростання обсягів торгівлі має подвійне значення. Узагальнено відношення вартості додаткового експорту до обсягу



фінансової підтримки складає 2:3. Таким чином, можна зробити висновок про високу ефективність фінансових інструментів державного управління. А тому у країнах з високим рівнем розвитку сектору машинобудування велика увага уряду надається формуванню ефективної системи страхування ризиків експортної діяльності в межах міжнародного законодавства.

Зазвичай експортно-кредитні агентства здійснюють діяльність щодо страхування і надання гарантій для експортних кредитів для подальшого успішного розширення свої ринкових позицій на міжнародному рівні та залучення іноземного інвестиційного ресурсу.

Кредитування, на яке експортно-кредитні агентства надають гарантії можливо здійснювати за двома формами. Одна форма полягає у наданні державою кредиту національній банківській установі для надання фінансування по контракту національного експортера, за другою формою кредитування експортера здійснюється іноземним банком за умови надання гарантії національним (місцевим) банком. Вибір форми кредитування безпосередньо залежить від репутації банку та експортера та рівня довіри до них з боку організації, яка здійснює фінансування.

Застосування в державному управлінні таких фінансових інструментів, як страхування, кредитування та надання гарантій для кредитування експорту є вагомим фактором сприяння розвитку експортної діяльності машинобудівних підприємств. Розробка та впровадження подібних стимулів є об'єктивною необхідністю, що спричинена пошуком нових підходів щодо державної фінансової підтримки експортних операцій машинобудівного сектору в умовах сьогодення.

Оскільки успішний розвиток галузі машинобудування нерозривно пов'язаний з інноваційною діяльністю, то провідне значення в системі публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств займають заходи стимулювання та сприяння здійснення інноваційної діяльності. Таке сприяння реалізується шляхом прямого і опосередкованого впливу.

Серед засобів прямого впливу щодо стимулювання інноваційної діяльності підприємств сектору машинобудування слід виокремити пряме бюджетне фінансування; кредитування; державні замовлення; субсидювання; надання грантів. До заходів непрямого фінансового впливу на інноваційну діяльність у промисловому секторі належать податкові кредити та податкові пільги; зміни нормативно-правового забезпечення;

формування і удосконалення інноваційної інфраструктури (Спіфанова, 2013).

Такі гранти і субсидії орієнтовані на конкретні проекти з потенційним високим рівнем соціального результату. В свою чергу, податкові кредити та пільги дають можливість знизити граничну вартість інноваційних проектів. Світові тенденції свідчать про поступове зростання непрямих методів підтримки та розвитку інноваційної діяльності.

Пріоритетність застосування методів прямого чи опосередкованого впливу на інноваційну діяльність та особливості їх співвідношення у використанні визначається характером фінансової політики, економічною ситуацією та рівнем науково-технічного розвитку окремої країни. Однак, загальноприйнятими є принципи застосування таких методів:

- податкові пільги та преференції не повинні бути дискримінаційними, процедури їх надання мають бути прозорими та зрозумілими, вони не повинні давати можливість отримати штучно створені конкурентні переваги окремими виробниками, а здійснювати комплексний стимулюючий вплив на розвиток інноваційного потенціалу вітчизняних виробників;

- цільова фінансова допомога окремим підприємствам, що здійснюють або потенційно можуть здійснювати важливий стратегічний вплив на економічний та/або безпековий стан країни, повинна здійснюватися лише в неподаткових формах таких, як надання грантів, державні замовлення, кредитування, прями інвестиції, фінансові гарантії тощо (Федулова, 2010).

Податкове стимулювання займає провідне місце серед непрямих форм впливу на інноваційну діяльність. Так, у Франції впроваджено податковий кредит розміром 30 % від перших 100 млн. євро, вкладених у діяльність з НДДКР. Особливі умови діють для підприємств-початківців, що вперше фінансують інноваційну діяльність. Для них передбачається сума податкового кредиту у розмірі 50 % (Chesbrough, 2006). Для фінансового управління промисловістю Франції притаманні ключові три пріоритети: удосконалення стимулюючих чинників для приватного бізнесу; збалансування взаємовідносин між основними учасниками інноваційного процесу; сприяння зростанню конкурентоспроможності малих і середніх підприємств.

В Німеччині також існує дуже потужна практика державної фінансової підтримки машинобудівних підприємств через податкові пільги та пряме бюджетне фінансування пріоритетних проектів. А тому ця країна посідає одне з провідних місць за показниками



інноваційності серед найбільш економічно та технологічно розвинених країн. Традиційною для німецької економічної системи є практика імплементації інноваційних рішень та розробок у виробництво малого та середнього бізнесу. А тому в переважній більшості секторів економіки Німеччини відсоток інноваційних підприємств є високим.

Одна з країн, що також має великий обсяг фінансування інноваційної діяльності, поряд із США та Китаєм – це Фінляндія, модель інноваційного розвитку якої є однією з найефективніших (Власова, 2009). Фінансування державою інноваційної діяльності відбувається за допомогою спеціально створених стратегічних центрів науки, технологій і інновацій. Фінансова підтримка уряду для здійснення інноваційної діяльності реалізується не лише у формі фінансування на конкурсній основі, а й за допомогою непрямих методів стимулювання, зокрема, розбудова інноваційної структури.

Прикладом ефективного застосування податкового стимулювання є Японія. Саме в цій країні вперше було запроваджено податкові кредити для національних виробників з метою надання додаткового фінансування науково-дослідної діяльності. Серед найбільш конкурентоспроможних галузей промисловості Японії – виробництво автомобілів, мотоциклів, електроніки та напівпровідників, комп'ютерної техніки, телекомунікаційного обладнання, аудіо- та відеоапаратури, фототехніки, верстатів та суднобудування (Стіфанова, 2013).

Отже, закордонна практика підтверджує, що фінансові інструменти публічного управління здійснюють відчутний вплив щодо стимулювання інноваційної діяльності. Наразі питання використання податкового кредиту є досить суперечливим для використання у вітчизняній практиці, виходячи з економічної ситуації та витрат нашої країни на оборону у війні, однак можливим є використання податкових пільг для стратегічно важливих секторів, наприклад, машинобудування у сфері оборонної промисловості.

Відповідно до того, що в сьогодишніх реаліях чимало вітчизняних машинобудівних підприємств опинились під загрозою банкрутства, актуальності набуває закордонна практика державних управлінських рішень щодо впровадження санаційних заходів.

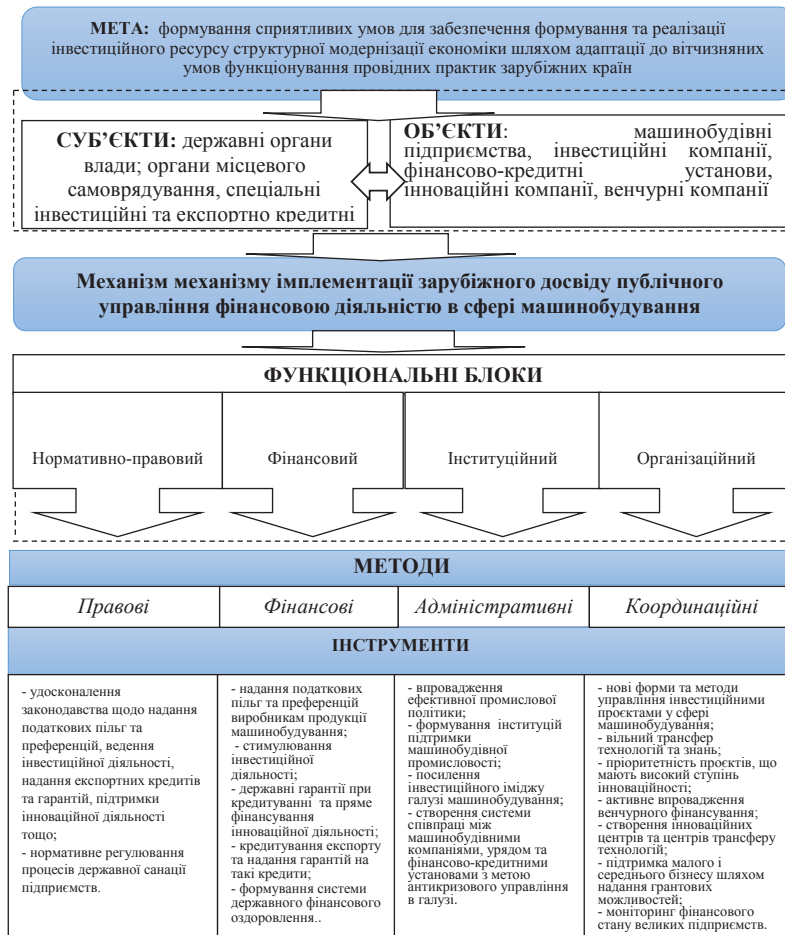
Так, у Польщі існує Закон про фінансову реструктуризацію підприємств та банків, який включає варіативний перелік альтернатив щодо здійснення фінансової санації. Зазначений нормативний документ визначає, що кредитори наділені правом висувати вимоги щодо

порушення процедури банківського (несудового) врегулювання без необхідності надання згоди боржником, якщо сума простроченої заборгованості складає 20% зобов'язань; заборгованість може бути покрита за рахунок акцій, якщо компанія є неплатоспроможною. Дія таких законодавчих змін скоротила статистику проведення реальної процедури банкрутства з розподілом активів до 15% випадків (Economic Commission for Europe, 1994).

Прикладом впровадження централізованої державної фінансової санації великих підприємств є досвід Угорщини. У 1991 році була запроваджена державна ініціатива «Програма 13 великих». За критеріями важливості для цілей національних економічних інтересів урядом було відібрано тринадцять великих промислових підприємств. Головним завданням була підтримка компаніям, які мали велику заборгованість перед державою, а не перед контрагентами та банківськими установами. Загальний обсяг кредиторської заборгованості підприємств, які були учасниками програми, становила більше ніж еквівалент 50% вартості їх активів. За умовами державної програми заборгованість компаній була списана, відтермінована або трансформована у акції. Певним підприємствам було надано нові кредити, інші – отримали податкові та митні пільги. Проте, слід визнати, що описана програма не досягла системного успіху, окрім подолання гострих проблем ліквідності.

Одним із відомих методів проведення зовнішньої санації є також розділ та реструктуризація підприємств. Такі заходи здійснювались під час переходу до ринкової моделі економіки в країнах Центральної та Східної Європи. Найбільш інтенсивно процеси реструктуризації великих підприємств та виробництв проходили в Угорщині та Польщі, а менш інтенсивно – у Чехії та Словаччині. Ці країни здійснювали відповідні законодавчі зміни: ухвалення законів про банкрутство та реструктуризацію, затвердження відповідних державних програм. Болгарія та Румунія здійснювали реструктуризацію на рівні малого та середнього недержавного підприємництва з метою їх підтримки. Через те, що великі державні компанії не були залучені до таких змін, частка нерентабельних промислових підприємств, в загальній їх кількості залишалась досить великою (Карвацка, 2005).

Проведене дослідження зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівного комплексу надало можливість розробити модель механізму імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю в сфері машинобудування (рис. 1).



**Рис. 1. Структурна модель механізму імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю в сфері машинобудування в Україні.** Джерело: систематизовано автором

Модель механізму імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю в сфері машинобудування в Україні як форма реалізації державної політики повинна включати використання та посилення всіх інструментів, що здатні привести національний машинобудівний комплекс до виходу із кризи та розвитку.

**Висновки.**

Дослідження успішної практики зарубіжних країн щодо управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств дало нам можливість запропонувати модель механізму імплементації зарубіжного досвіду публічного управління фінансовою діяльністю в сфері машинобудування в Україні, яка дасть можливість прискорено та ефективно впровадити в систему державного управління такі інструменти та стимули, які виведуть провідні вітчизняні машинобудівні компанії з фінансової кризи та сприятимуть інноваційному розвитку галузі.

Запропонований механізм заснований на системній взаємодії таких функціональних блоків:

- нормативно-правовий блок публічного управління фінансовою діяльністю машинобудівних підприємств, що являє собою систему правових норм і актів, заснованих на них фінансових механізмах та процесах сприяння розвитку машинобудівного комплексу шляхом залучення до нього необхідних фінансових ресурсів з диверсифікованих джерел;

- фінансовий блок, який характеризується як система фінансово-кредитних інститутів та механізм їх взаємодії в процесі в процесі застосування фінансових інструментів в контексті діяльності машинобудівних підприємств;

- інституційний блок є сукупністю ключових політичних, соціальних, юридичних і економічних правил та організацій, які регламентують взаємодію суб'єктів фінансової діяльності машинобудівних підприємств і формують основу для розвитку машинобудівного комплексу;

- організаційний блок включає систему та форми взаємодії суб'єктів фінансової діяльності



машинобудівних компаній на їх шляху до розвитку.

В межах кожного блоку передбачено застосування відповідних методів, які включають визначений набір інструментів: правові (удосконалення законодавства щодо надання податкових пільг та преференцій, ведення інвестиційної діяльності, надання експортних кредитів та гарантій, підтримки інноваційної діяльності тощо; нормативне регулювання процесів державної санації підприємств); фінансові (надання податкових пільг та преференцій виробникам продукції машинобудування; стимулювання інвестиційної діяльності; державні гарантії при кредитуванні та пряме фінансування інноваційної діяльності; кредитування експорту та надання гарантій на такі кредити; формування системи державного фінансового оздоровлення);

адміністративні (впровадження ефективної промислової політики; формування інституцій підтримки машинобудівної промисловості; посилення інвестиційного іміджу галузі машинобудування; створення системи співпраці між машинобудівними компаніями, урядом та фінансово-кредитними установами з метою антикризового управління в галузі); координаційні (нові форми та методи управління інвестиційними проєктами у сфері машинобудування; вільний трансфер технологій та знань; пріоритетність проєктів, що мають високий ступінь інноваційності; активне впровадження венчурного фінансування; створення інноваційних центрів та центрів трансферу технологій; підтримка малого і середнього бізнесу шляхом надання грантових можливостей; моніторинг фінансового стану великих підприємств).

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Власова, І. (2009). Особливості фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах світу. *Вісник КНТЕУ*, 1, 36-46.
- Дейнека, О. В. (2009). Взаємозв'язок масштабів та ефективності функціонування державного сектора економіки. *Актуальні проблеми економіки*, 9(99), 58-64.
- Єпіфанова, І. Ю. (2013). Світовий досвід фінансування інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 776, 249-254.
- Карвацка, Н. С. (2005). Зовнішня санація як метод антикризового державного регулювання: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Хмельницький національний університет*, 1-5.
- Лизун, М. В. (2011). Антикризова політика: світовий досвід та уроки для України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*, 5(2), 266-271.
- Малько, К. С. (2015). Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість України: чинники їх формування в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*, 3(165), 100-105.
- Мельник, К. (2021). Зарубіжний досвід управління фінансами корпорацій та оцінка доцільності його використання в Україні. *Економіка та суспільство*, 30. Відновлено з <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-52>
- Пасхавер, О. І., Верховодова, Л. Т., & Кошик, О. М. (2009). *Державний сектор і функції держави у період кризи. Центр економічного розвитку*. Київ: СПД С. В. Малаяр.
- Савченко, В. Ф., & Козлянченко, О. М. (2016). Світовий досвід антикризового державного регулювання. *Науковий вісник Полісся*, 1 (5), 7-13.
- Сенишин, О. С., & Горинь, М. О. (2014). *Державне регулювання економіки*. (Підручник). Львів: ЛНУ ім. І. Франка.
- Снопенко, Г. Г., & Снопенко, М. Г. (2012). Економічний аспект впровадження механізмів фінансової підтримки національних підприємств – експортерів продукції. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва*, 25, 25-40.
- Федулова, Л. І. (2010). *Економіка знань*. Київ: Ін-т економіки і прогнозування НАН України.
- Храпкіна, В. В., & Кожемякіна, Т. В. (2017). Стратегії розвитку підприємств машинобудування – світовий досвід та українські реалії. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, 13, 14-24.
- Храпкіна, В. В., & Чучко, О. П. (2015). Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 1/7(21), 42-49.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape (Hardcover)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Economic Commission for Europe*. (1994). Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/188538?ln=en&v=pdf>



## REFERENCES

- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape (Hardcover)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deineka, O. V. (2009). Interrelationship of the scale and efficiency of the functioning of the state sector of the economy. *Current problems of economics*, 9(99), 58-64.
- Economic Commission for Europe. (1994). Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/188538?ln=en&v=pdf>
- Epifanova, I. Yu. (2013). Global experience of financing innovative activities of enterprises. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 776, 249-254.
- Fedulova, L. I. (2010). *Economy of knowledge*. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine.
- Karwatska, N. S. (2005). External rehabilitation as a method of anti-crisis state regulation: domestic and foreign experience. *Khmelnitskyi National University*, 1-5.
- Khrapkina, V. V., & Chuchko, O. P. (2015). Adaptation of the world experience of anti-crisis management in Ukraine. *Technological audit and production reserves*, 1/7(21), 42-49.
- Khrapkina, V. V., & Kozhemiakina, T. V. (2017). Development strategies of machine-building enterprises - world experience and Ukrainian realities. *Bulletin of the Mariupol State University. Series: Economics*, 13, 14-24.
- Lyzun, M. V. (2011). Anti-crisis policy: world experience and lessons for Ukraine. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Economics*, 5(2), 266-271.
- Malko, K. S. (2015). Investment climate and investment attractiveness of Ukraine: factors of their formation in modern conditions. *Current problems of economics*, 3(165), 100-105.
- Melnyk, K. (2021). Foreign experience of corporate finance management and evaluation of the expediency of its use in Ukraine. *Economy and Society*, 30. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-52>
- Paskhaver, O. I., Verkhovodova, L. T., & Koshyk, O. M. (2009). *The public sector and functions of the state in the period of crisis. Center for Economic Development*. Kyiv: SPD S. V. Malyar.
- Savchenko, V. F., & Kozlyanchenko, O. M. (2016). World experience of anti-crisis state regulation. *Polissya Scientific Bulletin*, 1 (5), 7-13.
- Senyshyn, O. S., & Horyn, M. O. (2014). *State regulation of the economy*. (Textbook). Lviv: LNU named after I. Franko.
- Snopenko, H. G., & Snopenko, M. G. (2012). The economic aspect of the implementation of financial support mechanisms for national enterprises - exporters of products. *Bulletin of the National Technical University "KhPI": collection of scientific papers. Thematic issue: Technical progress and production efficiency*, 25, 25-40.
- Vlasova, I. (2009). Peculiarities of financing the innovative sphere in the developed countries of the world. *Bulletin of KNTEU*, 1, 36-46.



# Foreign Experience of Using Modern Human Resource Management Technologies in the Public Administration

UDC: 351:551.7(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152436>**Rusnak Anton**Ph.D. Student, <https://orsid.org/0009-0001-5798-186>, [bigbosstigerr@gmail.com](mailto:bigbosstigerr@gmail.com)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

## Abstract

The article examines foreign experience in applying modern human resource management technologies in public service. Significant attention is paid to innovative approaches such as automation, artificial intelligence (AI), and big data analytics, which are actively used in advanced countries to improve the efficiency of public administration. The analysis focuses on the experiences of countries like Germany, the United Kingdom, France, Singapore, and the United States, which have achieved significant success in implementing modern technologies in their human resource management systems within the public sector. In particular, the study explores Germany's approach to continuous education for civil servants through integrated platforms that provide training, retraining, and skill enhancement for employees.

Despite numerous challenges in the Ukrainian context, the experience of developed countries shows that the implementation of modern technologies can significantly improve the functioning of public service. These technologies can enhance the quality of citizen services, ensure effective human resource management, and optimize work processes. The research also pays attention to the legal regulation of technology implementation in public service and the role of relevant state bodies in supporting these processes.

The significance of the article lies in summarizing global trends and best practices in human resource management based on the use of modern technologies, as well as identifying ways to adapt them for Ukraine. It examines the legal and organizational frameworks for implementing innovations in public administration and the role of state leadership in supporting such processes. The conclusions presented in the article have practical implications for improving the public service in Ukraine and ensuring its compliance with international standards.

**Keywords:** modern technologies, human resource management, civil service, digitalization, automation, artificial intelligence, big data analytics, international experience, management efficiency, innovations in public administration

## Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби

**Руснак Антон***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

## Анотація

У статті розглядається зарубіжний досвід застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами в державній службі. Значна увага приділяється таким інноваційним підходам, як автоматизація, штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних, що активно використовуються у передових країнах для покращення ефективності державного управління. Аналіз зарубіжного досвіду таких країн, як Німеччина, Велика Британія, Франція, Сінгапур та США, які досягли значних успіхів у впровадженні сучасних технологій у свої системи управління людськими ресурсами на державній службі. Зокрема, досліджуються підходи Німеччини до безперервної освіти державних службовців через інтегровані платформи, які забезпечують навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації службовців.

Незважаючи на численні труднощі в українських реаліях автоматизація державних процесів та впровадження новітніх технологій, досвід розвинених країн свідчить про те, що впровадження сучасних технологій може суттєво покращити функціонування державної служби. Вони здатні підвищити якість обслуговування громадян, забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та оптимізувати робочі процеси. У дослідженні також приділяється увага питанням правового регулювання впровадження технологій у державну службу та ролі відповідних державних органів у забезпеченні підтримки цих процесів.

Значення статті полягає в узагальненні світових тенденцій та передових практик у сфері управління людськими ресурсами на основі використання сучасних технологій, а також у визначенні шляхів їх адаптації для України. Розглянуто питання правового та організаційного забезпечення впровадження інновацій у державне управління, а також роль керівництва держави у підтримці таких процесів. Висновки, представлені у статті, мають практичне значення для вдосконалення державної служби в Україні та забезпечення її відповідності міжнародним стандартам.

**Ключові слова:** сучасні технології, управління людськими ресурсами, державна служба, цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних, зарубіжний досвід, ефективність управління, інновації в державному управлінні

Стаття надійшла / Article arrived: 14.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 19.09.2024



### **Вступ.**

Актуальність впровадження новітніх технологій у сфері державної служби полягає в необхідності підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Швидкий розвиток цифрових інструментів, таких як автоматизація, штучний інтелект і аналітика великих даних, дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність і покращувати якість надання державних послуг. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження цих технологій є важливим для вдосконалення вітчизняної державної служби, сприяючи прозорості та підзвітності державних інституцій.

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує управління людськими ресурсами в державному секторі. Впровадження новітніх технологій відкриває перспективи для підвищення ефективності діяльності державних органів, покращення обслуговування громадян та забезпечення прозорості. Дослідження зарубіжного досвіду застосування зазначених технологій є ключовим для адаптації передових практик в Україні, що сприятиме модернізації національних державних установ та розвитку інноваційних підходів у державному управлінні.

**Метою статті** є дослідження зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби, визначення можливих шляхів їх адаптації та впровадження в умовах сьогодення.

### **Результати дослідження.**

Сучасні технології, такі як штучний інтелект і автоматизація, мають великий потенціал для трансформації управління людськими ресурсами в державній службі, демонструють високу ефективність у розвинених країнах, підвищуючи прозорість і підзвітність установ. Основні виклики для України – створення відповідної інфраструктури, підготовка кадрів та контроль над автоматизованими системами. Адаптація зарубіжного досвіду в Україні має супроводжуватися ретельним аналізом локальних особливостей і врахуванням потенційних ризиків. Незважаючи на виклики, результати дослідження підтверджують, що впровадження сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами може стати важливим кроком до модернізації вітчизняної державної служби, підвищення її ефективності та якості надання послуг громадянам.

Сучасні технології відіграють вирішальну роль у трансформації управління людськими ресурсами у сфері державної служби. Розвинені країни світу активно впроваджують інноваційні

підходи, що включають використання цифрових платформ, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем для підвищення ефективності державного управління. Управління персоналом у державному секторі є складним і багатограним процесом, де ефективність і результативність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування значною мірою залежать від успішного впровадження і функціонування різних технологій управління персоналом. Ключову роль у цьому відіграють як спроможність, так і професіоналізм спеціалістів з управління персоналом у державних установах. (Personnel management, 2024).

Актуалізація ефективного управління у будь-якій країні набуває особливого значення завдяки необхідності забезпечення надання якісних послуг для громадян. Виконавча гілка уряду, зокрема державна служба, відіграє ключову роль у цьому процесі. Державна служба є основною адміністративною бюрократією будь-якої нації, відповідальною за впровадження і реалізацію урядової політики та програм (Adedire, 2021).

Автори І. Балашов, О. Євсюкова, Н. Обушна, С. Селіванов і С. Теплов аналізують вплив пандемії COVID-19 на ринок праці, зокрема на державну службу. В умовах стрімких змін, що стали характерними для сучасного світу, ринок праці для державних службовців ускладнюється, і нові технології вимагають постійного навчання і адаптації. Автори підкреслили необхідність високопрофесійних управлінців, які можуть впроваджувати європейські стандарти управління та розробляти ефективну державну політику. Метою дослідження було обґрунтування теоретичних і методологічних аспектів управління персоналом на державній службі з акцентом на прогресивні світові практики і адміністративно-правове регулювання. Авторами досліджено переваги системи управління талантами, зокрема через електронне навчання, а також позитивний міжнародний досвід (на прикладі США, Німеччини, Франції, Великобританії, Сінгапуру і Японії). На основі цього аналізу визначено тенденції розвитку системи управління талантами в Україні та специфіку її адміністративно-правового регулювання. (Balashov, Evsyukova, Obushna, Selivanov, & Teplov, 2021).

Ще недавно дистанційне навчання для державних органів сприймалося як нововведення, яке передбачало впровадження нових цілей, методів та форм управлінських рішень і спільної діяльності працівників. Сьогодні ж дистанційне навчання стало невід'ємною частиною професійної діяльності,



забезпечуючи державним службовцям доступ до навчальних матеріалів, інтерактивну взаємодію та можливість самостійного навчання (Balashov, Evsyukova, Obushna, Selivanov, & Teplov, 2021).

Міжнародний досвід у сфері державного управління показує, що країни ЄС, такі як Франція, Німеччина, Данія та Іспанія, розвивають свої системи управління кадрами, орієнтуючи їх на кар'єрну модель. Особливої уваги заслуговує німецька практика, яка активно впроваджує сучасні технології у свою систему управління кадрами. Німеччина використовує інноваційні підходи до безперервної освіти, включаючи інтегровані платформи для кар'єрного та професійного зростання, що охоплюють базову підготовку, спеціалізовану освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Ці системи поєднують цифрові інструменти для управління навчальними процесами, що забезпечують постійний доступ до навчальних матеріалів і інтерактивне спілкування між державними службовцями. Важливими аспектами є високий соціальний статус державних службовців, чітко визначені норми професійної етики та наявність інституту почесного чиновника. Німецька модель також забезпечує чіткий баланс між теоретичними знаннями та практичними навичками, а також розвинену систему правового і соціального захисту службовців, включаючи принцип "довічного найму" (Balashov, Evsyukova, Obushna, Selivanov, & Teplov, 2021).

У своїй статті N. Siddiquee (2003) в Міжнародному журналі державного управління описує ситуацію в Бангладеш, що ілюструє труднощі досягнення ефективної та раціональної системи управління людськими ресурсами. Проблеми та недоліки при реформуванні та навчанні держслужбовців.

Успішна комерціалізація інновацій вважають автори M. Laužikas та A. Miliūtė (2020) є багатогранним процесом, який потребує інтеграції кількох ключових елементів. По-перше, необхідно спиратися на попередній досвід і розробити чіткі правила, зрозумілі для кожного підрозділу, працівника та зацікавленої сторони. Це включає в себе розробку тактики захисту інтелектуальної власності і призначення відповідальних креативних лідерів. Крім того, важливо забезпечити ефективну систему розвитку креативності та інновацій, яка б сприяла об'єднанню спільноти, збору ідей, обміну ресурсами та досвідом. Сучасні технології, такі як передові інструменти обробки великих даних і бізнес-аналітики, а також ініціативи безперервної співпраці, грають важливу роль у вирішенні цих завдань. Завдяки цим

інструментам стало можливим впровадження складних завдань, що сприяють ефективному розвитку і комерціалізації інновацій.

На прикладі Великої Британії та звіту Culture is Digital за червень 2019 року розглянуто було ефективність інноваційних технологій на різні сфери життя. Згідно зі звітом Culture is Digital від червня 2019 року, штучний інтелект має потенціал суттєво вплинути на економіку Великої Британії до 2035 року. Очікується, що його вплив призведе до додаткового зростання економічного обсягу на 814 мільярдів доларів США. Це збільшить річну валову додану вартість з 2,5% до 3,9%. Основний внесок штучного інтелекту буде здійснений завдяки інтеграції високих технологій у традиційні сектори, зокрема в культурні та креативні індустрії. (Culture is Digital, 2019; Laužikas, & Miliūtė, 2020).

Ключовими аспектами цифрової трансформації державного управління є електронне урядування, штучний інтелект (далі – ШІ), автоматизація процесів, відкриті джерела даних, хмарні технології.

У статті авторів Н. Цибульник, І. Задоя, І. Курбатова й Ю. Мех зазначено, що в українському суспільстві зростає інтерес до впровадження електронного урядування у державну систему (Tsybulnyk, Zadoia, Kurbatova, & Mekh, 2020). Це обумовлено усвідомленням, що сучасні державні органи не можуть ефективно функціонувати без інтеграції новітніх технологій для дистанційного надання адміністративних послуг, зокрема через електронне урядування.

Міністерство технологічних інновацій Італії (МТІ) схвалило проєкт CiTel для впровадження електронного урядування в державному секторі. У моделі авторів K. Layne та J. Lee (2001) визначено чотири етапи еволюції електронного уряду, що охоплюють: каталогізацію, транзакції, вертикальну інтеграцію та горизонтальну інтеграцію. Ці етапи відображають поступовий розвиток електронного уряду, базуючись на технічних, організаційних та управлінських ресурсах.

Як було зазначено раніше, електронне урядування є значною можливістю для надання послуг всім громадянам, але воно також стикається з певними викликами, що пов'язані з етапами розвитку електронного уряду (Signore, Chesi, & Pallotti, 2005).

Найважливішою характеристикою успішного застосування електронного урядування є його якість (Signore, 2005).

Прикладом успішної реалізації електронного урядування є Сінгапур, який займав друге місце у рейтингу Accenture з електронного уряду в

2000-2002 роках. Сінгапур, як інноваційний лідер, впроваджує концепцію «Багато агентств – один уряд», надаючи інтегровані послуги з орієнтацією на користувача, незалежно від кількості залучених установ. Запуск у 2000 році Плану дій з електронного уряду став важливим кроком у трансформації державних послуг для підвищення ефективності обслуговування в умовах цифрової економіки (Lim, & Low, 2008).

У першій фазі програми цифрової трансформації (ПЦП) акцент був зроблений на підвищення ефективності державного управління шляхом впровадження інформаційних технологій, автоматизації робочих процесів та скорочення паперового документообігу. Пізніше фокус змістився на покращення міжвідомчої комунікації та координації з метою надання інтегрованих послуг громадянам. Для зменшення дублювання збору даних і полегшення їх обміну між установами було створено низку центрів обробки даних. На початку 1990-х років розпочалося створення адаптивної мережі для державних служб та консолідація обчислювальних потужностей у єдиному центрі (див. рисунок 1).

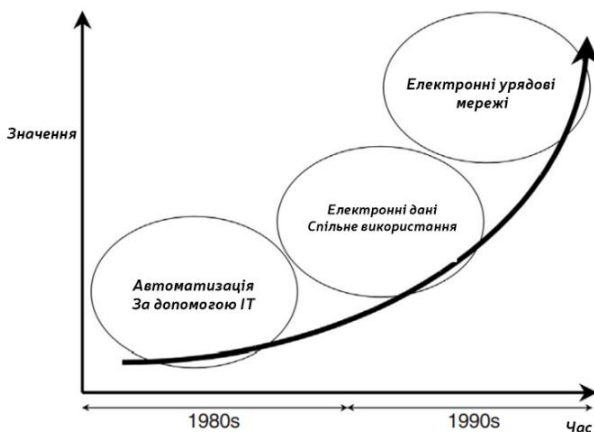


Рис. 1. Еволюція програми комп'ютеризації державної служби Сінгапуру. Джерело: (Lim, & Low, 2008)

Стратегічний план Сінгапуру з модернізації державної служби через електронний уряд охоплює п'ять ключових напрямків: оновлення політик і процесів, інтеграцію електронних послуг, проактивну реакцію на потреби громадян, використання ІТ для поліпшення послуг та впровадження інновацій. План реалізується через шість програм, що включають електронні послуги, розвиток середовища, технологічні експерименти, підвищення ефективності, створення адаптивної ІТ-інфраструктури та освіти в ІКТ для державних службовців (Lim, & Low, 2008).

Впровадження електронного уряду в Сінгапурі суттєво підвищило ефективність державних послуг. Портал «Електронний громадянин» ([www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)), який стартував у травні 1999 року, забезпечує єдиний доступ до урядових електронних послуг, орієнтуючи їх на потреби користувачів, а не на відомчу структуру. Портал сприяє інтеграції інформації, процесів і систем між відомствами, що забезпечує безперебійний онлайн-сервіс. Зараз eCitizen пропонує близько 600 електронних послуг, згрупованих у 15 категорій, і щомісяця отримує близько 4,2 мільйона відвідувань. Пізніше була створена центральна система відстеження для моніторингу прогресу у наданні електронних послуг у державному секторі.

На думку J. Etscheid (2019) у державному управлінні штучний інтелект використовується для автоматизації різних адміністративних процесів, що сприяє підвищенню ефективності та зменшенню затрат часу на виконання рутинних завдань. Основні можливості ШІ включають автоматизацію збору даних, обробку інформації, прийняття рішень на основі чітко визначених правил та створення офіційних документів.

Наприклад, у Німеччині для автоматизованого контролю на кордонах використовується система EasyPASS, яка поєднує використання ШІ з біометричними даними для ідентифікації осіб (Braun Binder, 2016). Інші приклади включають автоматизовані системи для перевірки відповідності даних у запитах громадян, що значно прискорює процес прийняття рішень, зменшуючи навантаження на державних службовців. ШІ також може допомагати у виявленні відхилень від нормативних вимог, наприклад, шляхом аналізу рівня забруднення повітря. Проте, важливо забезпечити прозорість та підзвітність автоматизованих рішень, щоб зберегти довіру громадськості (Etscheid, 2019).

### Висновки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що застосування інноваційних підходів, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів та аналітика даних, має значний потенціал для підвищення ефективності роботи державних установ, покращення якості надання послуг та сприяння прозорості управління. Технології не тільки спрощують адміністративні процеси, але й сприяють впровадженню нових стандартів публічного управління, заснованих на відкритості даних та більшій залученості громадян до управлінських процесів.

Однак, для України важливо не лише адаптувати успішні зарубіжні практики, але й вдосконалити їх з урахуванням національних особливостей. Це передбачає розвиток



інфраструктури, підготовку висококваліфікованих кадрів та забезпечення належного рівня безпеки і підзвітності автоматизованих систем. Необхідно створити відповідну правову та технічну базу для впровадження інновацій у державну службу, що включає не лише технічні аспекти, а й питання інформаційної безпеки, етики, приватності даних та громадської довіри. Важливо забезпечити умови для прозорості та підзвітності автоматизованих рішень, щоб зберегти довіру громадян до державних інституцій і запобігти зловживанням та корупції.

Впровадження сучасних технологій потребує комплексного підходу, що охоплює не лише технічну інтеграцію, але й правову, етичну та соціальну адаптацію. Це може стати потужним інструментом для покращення ефективності

державного управління та розвитку інноваційних підходів у державній службі. На додачу, важливо забезпечити сталий розвиток культури постійного навчання державних службовців, що допоможе їм ефективно використовувати нові технології, адаптуватися до змін та сприяти впровадженню інновацій.

З позиції власного наукового бачення, успішна імплементація новітніх технологій у сфері державної служби України потребує не тільки технічної модернізації, а й системного підходу до трансформації управлінських процесів. Необхідно забезпечити комплексне реформування державних інституцій, інтегруючи технології на всіх етапах управління, від рекрутингу до оцінювання продуктивності кадрів.

## REFERENCES

- Adedire, S. (2014). Re-inventing Nigerian civil service for effective service delivery in the 21 st century. *Fountain Journal of Management and Social Sciences*, 4(1), 104-119.
- Balashov, I., Evsyukova, O., Obushna, N., Selivanov, S., & Teplov, S. (2021). Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/356569674\\_Modern\\_Trends\\_in\\_Personnel\\_Management\\_in\\_the\\_Civil\\_Service\\_An\\_Overview\\_of\\_Innovative\\_Practices\\_and\\_Features\\_of\\_Administrative\\_and\\_Legal\\_Regulation](https://www.researchgate.net/publication/356569674_Modern_Trends_in_Personnel_Management_in_the_Civil_Service_An_Overview_of_Innovative_Practices_and_Features_of_Administrative_and_Legal_Regulation)
- Braun Binder, N. (2016). Weg frei für vollautomatisierte Verwaltungsverfahren in Deutschland. *Jusletter IT*. Retrieved from [https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/2473/file/Jusletter-IT\\_22.09.2016.pdf](https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/2473/file/Jusletter-IT_22.09.2016.pdf)
- Culture is Digital: June 2019 progress report*. (2019). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital/culture-is-digital-june-2019-progress-report>
- Etscheid, J. (2019). Artificial Intelligence in Public Administration. In *18th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2019, San Benedetto Del Tronto, Italy, Proceedings*, (pp. 248-261). Friedrichshafen: Zeppelin University.
- Laužikas, M., & Miliūtė, A. (2020). Human resource management effects on sustainability of hightech companies: what Lithuania and South Korea can learn from each other. *Insights into Regional Development*, 2(2), 562-579. Retrieved from <https://hal.science/hal-02919630/document>
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, 122-136.
- Lim, S. S. S., & Low, Y. L (2008). Governance by E-Government: Singapore. E-Government in Action, Singapore Case Study. *Journal of Political Marketing*. Retrieved from [https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1300/J199v02n03\\_02?needAccess=true](https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1300/J199v02n03_02?needAccess=true)
- Personnel management in the civil service. (2024). *Національне агентство України з питань державної служби*. Відновлено з <https://nads.gov.ua/en/personnel-management-in-the-civil-service>
- Siddiquee, N. (2003). Human Resource Management in Bangladesh Civil Service: Constraints and Contradictions. *International Journal of Public Administration*, 26(1), 35-60. Retrieved from [https://www.academia.edu/103919817/Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_Bangladesh\\_Civil\\_Service\\_Constraints\\_and\\_Contradictions](https://www.academia.edu/103919817/Human_Resource_Management_in_Bangladesh_Civil_Service_Constraints_and_Contradictions)
- Signore, O. (2005). Towards a Quality Model for Web Sites. *CMG Poland Annual Conferenc Warsaw*. Retrieved from <https://www.w3c.it/papers/cmg2005Poland-quality.pdf>
- Signore, O., Chesi, F., & Pallotti, M. (2005). E-Government: Challenges and Opportunities. *CMG Italy - XIX Annual Conference, Florence, Italy*. Retrieved from [https://www.academia.edu/download/62493651/E-government\\_challenges\\_and\\_opportunitie20200326-11704-535y2y.pdf](https://www.academia.edu/download/62493651/E-government_challenges_and_opportunitie20200326-11704-535y2y.pdf)
- Tsybulnyk, N. Y., Zadoia, I. I., Kurbatova, I. S., & Mekh, Y. V. (2020). E-government within Public Administration. *Jurnal Cita Hukum: Indonesian Law Journal*, 8(3), 471-488. <https://doi.org/10.15408/jch.v8i3.18300>



## Digital Transformation of Public Administration: Promising Research Directions

UDC: 351:004

DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>

**Kvitka Sergiy**

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>, [kvitka.s@nmu.one](mailto:kvitka.s@nmu.one)

**Korsun Vitalii**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0009-1831-4079>, [korsun.v.v@nmu.one](mailto:korsun.v.v@nmu.one)

**Mahylias Yurii**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0009-4255-7468>, [mahylias.y.v@nmu.one](mailto:mahylias.y.v@nmu.one)

*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

Digital transformation has become a global trend that permeates all spheres of society, including public management and administration. However, the depth and consequences of the changes caused by the widespread adoption of digital technologies remain debatable. Since the digital society itself, and one might say, the digital civilization, are in a state of transformational changes, the analysis of the processes taking place is not of a systemic nature. Therefore, an urgent task is to determine the directions of research of changes caused by digital technologies, their driving forces, processes of implementation of their results, etc.

The purpose of preparing this article is to determine a certain range of directions of scientific research on the digital transformation of public administration based on the ideas about research in this field presented in scientific publications of foreign countries.

A large number of scientific publications in foreign countries, mostly over the last 5 years, were analyzed, in which various aspects of research on the digital transformation of public administration were considered. Certain features of theoretical and empirical approaches to the analysis of the digital development of states and the formation of the latest public administration systems are identified. The specific vectors of the influence of digital technologies on the interaction of authorities with stakeholders and citizens as consumers of digital public services are shown.

The analysis of studies from different countries of the world showed a wide range of digital issues that are in the center of attention of scientists. This allows us to offer a certain vision of those areas of research into the digital transformation of public administration, which, from our point of view, would be appropriate for researchers of the digital development of Ukraine to pay attention to. The conclusion presents 10 possible directions of further research on digital transformation, which can provide useful results for the implementation of Ukraine's digital development policy in the future.

**Keywords:** digital transformation, public administration, digital development, digital services, digitalization, network management, digital platforms

## Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень

**Квітка Сергій, Корсун Віталій, Магиляс Юрій**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація

Цифрова трансформація стала глобальним трендом, який пронизує всі сфери життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування. Однак залишається дискусійним питання щодо глибини та наслідків перемін, що викликані повсюдним впровадженням цифрових технологій. Оскільки саме цифрове суспільство, а можна сказати, і цифрова цивілізація, знаходяться у стані трансформаційних змін, аналіз процесів, що відбуваються носить не системний характер. Тому актуальним завданням є визначення напрямків дослідження змін, спричинених цифровими технологіями, їх рушійних сил, процесів впровадження їх результатів тощо.

Метою підготовки цієї статті є визначення певного кола напрямків наукових досліджень щодо цифрової трансформації публічного управління виходячи з уявлень про дослідження у цій сфері, що представлені у наукових публікаціях зарубіжних країн.

Проаналізовано велику кількість наукових публікацій у зарубіжних країнах, переважно за останні 5 років, в яких було розглянуто різні аспекти досліджень цифрової трансформації публічного управління. Визначені певні особливості теоретичних та емпіричних підходів до аналізу цифрового розвитку держав та становлення новітніх системи публічного управління. Показано специфічні вектори впливу цифрових технологій на взаємодію органів влади із стейкхолдерами та громадянами, як споживачами цифрових публічних послуг.

Аналіз досліджень з різних країн світу показав широкий спектр цифрової проблематики, яка знаходиться в центрі уваги науковців. Це дозволяє запропонувати певне бачення тих напрямків дослідження цифрової трансформації публічного управління, яким, з нашої точки зору, було б доцільно приділити увагу дослідників цифрового розвитку України. У висновку представлені 10 можливих напрямків подальших досліджень цифрової трансформації, які можуть надати корисні результати для реалізації політики цифрового розвитку України в майбутньому.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, публічне управління, цифровий розвиток, цифрові послуги, цифровізація, мережеве управління, цифрові платформи

Стаття надійшла / Article arrived: 15.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 20.09.2024



### **Вступ.**

Цифрова трансформація стала глобальним трендом, який пронизує всі сфери життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування (Kvitka, 2021). Однак залишається дискусійним питання щодо глибини та наслідків перемін, що викликані повсюдним впровадженням цифрових технологій. Оскільки саме цифрове суспільство, а можна сказати, і цифрова цивілізація, знаходяться у стані трансформаційних змін, аналіз процесів, що відбуваються носить не системний характер. Тому актуальним завданням є визначення напрямів дослідження змін, спричинених цифровими технологіями, їх рушійних сил, процесів впровадження їх результатів тощо.

У світі вже накопичений значний досвід наукового аналізу трансформаційних процесів у сфері публічного управління. Для України, з перспективою потужного відродження після війни з використанням новітніх досягнень цифрового розвитку, опрацювання такого досвіду дає можливість визначити основні напрямки проведення власних наукових досліджень у сфері ефективного «поводження» з цифровими технологіями у сфері публічного управління.

Виходячи з цього, **метою підготовки цієї статті** є визначення певного кола напрямків наукових досліджень щодо цифрової трансформації публічного управління виходячи з уявлень про дослідження у цій сфері, що представлені у наукових публікаціях зарубіжних країн.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Цифрова трансформація привернула широку увагу різних дисциплін через її багатогранність і привабливість. Багато авторів відзначають 2 основні рівня трансформаційних змін: 1 – в самих організаціях публічного управління, їх процесах і процедурах; 2 – в зовнішньому середовищі цифрової трансформації – моделях, продуктах і послугах, а також у взаємодії між користувачами/стейкхолдерами та самими організаціями (Hanelt et al., 2021; Mergel, Edelmann, & Naug, 2019).

Основним пусковим механізмом таких змін вважається впровадження цифрових технологій, які змінюють очікування громадян щодо надання публічних послуг (наприклад, безперервне цілодобове надання послуг, підвищення зручності їх використання) і запроваджують нові способи надання послуг. Таким чином стверджується, що цифрову трансформацію можна інтерпретувати як безперервну зміну через її широкий масштаб і складність (Hanelt et al., 2021).

У порівнянні з приватним сектором, де цифрова трансформація зосереджена

на створенні нових бізнес-моделей або перетворенні способів виробництва з аналогового на цифровий, у сфері публічного управління цифрові технології змінюють та покращують організацію роботи органів влади та їхні результати – публічні послуги (Fischer, Heuberger, & Heine, 2021).

Хоча багато урядів не досягли своєї мети оцифрувати всі публічні послуги та адміністративні процеси, спостерігається збільшення використання нових цифрових технологій, що призводить до значних змін в організаціях публічного сектора (Enang, Asenova, & Bailey 2020; Gil-Garcia, Dawes, & Pardo 2018). Основне очікування від цих зусиль полягає в тому, що цифровізація поступово змінює урядові організації та їхню взаємодію з громадянами, підприємствами та зовнішніми стейкхолдерами (Bannister, & Connolly, 2014).

Деякі автори звертають увагу на дискусію про рушійну силу цифрової трансформації публічного сектору – чи то самі цифрові технології, чи то управлінська діяльність під впливом організаційного контексту політики цифровізації публічного управління (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018).

### **Результати.**

Дискурс про цифрову трансформацію публічного управління показує існування потреби визначити певні вектори досліджень щодо факторів, механізмів і результатів змін, що запроваджені цифровими технологіями. В аналізі цих явищ часто використовується концепція трансформаційних змін, які представляються як адаптація систем або структур, що відбувається всередині органів публічного управління та адміністративних процесів в них. Ці поступові адаптації також можуть призвести до трансформації, яка вплине на організацію в цілому та її взаємодію з «навколишнім середовищем» (Kuipers et al., 2014).

Також цифрова трансформація, в актуальному вимірі, може бути метою та стратегічним наміром більших політичних програм, які реалізуються політичною елітою. У цьому вимірі цифрова трансформація націлена на глибокі культурні зміни в організаційних механізмах надання публічних послуг і відносинах із стейкхолдерами та призводить як до короткотермінових результатів, таких як збільшення доступності цифрових публічних послуг, так і до довгострокових результатів у плані підвищення ефективності роботи органів публічного управління та задоволеності громадян (Bannister, & Connolly, 2014).



Аналіз наукових публікацій з цих питань показав, що основними напрямками досліджень цифрової трансформації є такі:

- зовнішні і внутрішні рушійні сили цифрових трансформацій;
- процеси впровадження цифрових технологій;
- результати, що викликані технологічними змінами.

#### **Зовнішні фактори змін.**

Зовнішні чинники цифрового розвитку включають: політичну систему, що оточує адміністрацію; технологічний розвиток; GT-інфраструктуру; рівень економічного зростання; активність та вимоги громадян. Крім того, цифрова трансформація пов'язана з динамікою глобалізації, демократизацією суспільства, зовнішніми потрясіннями та правовими змінами. Впровадження цифрових змін в публічних адміністраціях також залежить від якості співпраці з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (Page et al., 2021).

Відрізняють результати цифрового розвитку і відповідних організаційно- трансформаційних змін. З обох сторін відбувається покращення надання послуг і адміністративних процесів. Організаційні зміни призводять до покращення відносин між окремим громадянином і організацією, тоді як цифрова трансформація призводить до результатів, які приносять користь усьому суспільству. Можна говорити, про те, що більша частина цифрової трансформації урядів пов'язана з процесами організаційних змін, які поступово накопичуються і впливають на відповідні перетворення (Haug, Dan, & Mergel, 2024).

Виходячи з цього, деякі автори відзначають особливості досліджень в цій сфері. По-перше, дослідження цифрової трансформації в уряді мають перейти від підходів, орієнтованих на технології, до підходів, орієнтованих на акторів. По-друге, більшість досліджень зосереджені на позитивних результатах, тому негативні результати, такі як посилене спостереження або неправильне використання автоматизованих інструментів прийняття рішень, мають бути проаналізовані та оцінені в майбутніх дослідженнях. По-третє, довгостроковий вплив цифрових технологій і надання цифрових публічних послуг можна оцінювати за допомогою лонгітюдних методів. (Haug, Dan, & Mergel, 2024).

Оцінюючи перспективи досліджень, слід враховувати й інші фактори, що впливають на зміни, спричинені цифровими технологіями. Зокрема, йдеться про те, що вони обумовлені наявністю технологічної інфраструктури та

цифровою грамотністю громадян (Young, 2020). Крім того, висока або низька якість оцифрованих публічних послуг, відповідно підвищує або знижують попит на цифрові послуги (Jiang, & Ji, 2014).

Поява нових технологій, наприклад, цифрових платформ чи інших інновацій програмного забезпечення, спонукає осіб, які приймають рішення в публічних адміністраціях, експериментувати з новими технологіями та застосовувати їх (Cordella, & Paletti, 2019). В цьому векторі численні дослідження зосереджені на різних цифрових мережах, таких як публічних веб-сайтах, порталах для участі громадськості, платформах для надання послуг або конкретних мережах соціальних медіа (Feeney et al., 2020). В таких дослідженнях аналізують технології організаційної інфраструктури, включаючи інформаційні системи, системи управління контентом або складну GT-інфраструктуру. Але лише частина аналітичних робіт спрямована на розуміння нових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення або Інтернет речей, які, як передбачається, мають високий потенціал для трансформації публічного управління у найближчому майбутньому (Vogl et al., 2020).

Як вже зазначалось, важливим зовнішнім рушієм змін, спричинених цифровими технологіями, є політична система, в якій працюють організації публічного сектору. Багато аналітиків вказують на поступові зміни бюрократичних традицій, культури та норм які впливають на впровадження цифрових послуг (Hellberg, & Gronlund, 2013). Важливим аспектом цього питання є те, що на запровадження цифрових послуг активно впливає і зростаюча складність системи надання послуг взагалі (Lember, Kattel, & Tonurist, 2018). Крім самої політичної системи, тиск і підтримка політичних і вищих адміністративних лідерів можуть прискорити цифрову трансформацію. Однак, відзначається і те, що цифровим змінам можна перешкодити, якщо їм не вистачає достатньої підтримки та вони не є політичним пріоритетом (Liste, & Sorensen, 2015).

Ще один напрямок досліджень. Оскільки правові вимоги тісно пов'язані з політичною системою, закони потрібно адаптувати, щоб успішно запровадити цифрові послуги. Дослідження підкреслюють, що в будь-якій країні необхідна широкомасштабна правова реформа, щоб стимулювати та впроваджувати цифрові трансформаційні зміни. Саме відмінності в законодавчій базі частково пояснюють відмінності між країнами у впровадженні цифрового врядування (Kuhlmann, & Heuberger, 2021).



Нарешті, до успішної цифрової трансформації публічного управління спонукає економічна ситуація в країні. Економічне багатство безпосередньо впливає на громадян через покращений доступ до Інтернету, вищий ступінь цифрової грамотності та вищий рівень життя. У дослідженнях, які зосереджені на факторах макrorівня, відзначається, що економічна глобалізація свого часу стала найсильнішим провісником ініціатив цифрової участі в недемократичних країнах. Також, важливим вектором аналізу цифрового розвитку залишається вплив пандемії COVID-19 на цифровізацію урядів (Agostino, Arnaboldi, & Diaz Lema, 2021).

#### **Внутрішні фактори змін.**

Внутрішні організаційні чинники впливають на впровадження цифрових змін державного сектору на організаційному, процедурному та індивідуальному рівнях.

Організаційні характеристики, що спричиняють цифрові зміни, включають розмір організації, її фінансові ресурси та ступінь централізації. Вони впливають, наприклад, на технологічний рівень та різноманітність функцій веб-сайту уряду. Існуюча організаційна інфраструктура має значення для безперервного та ефективного впровадження цифрових процесів і послуг. Спеціально для трансформаційних змін стандартизація організаційних GT стимулює ці процеси, уможливаючи обмін інформацією або автоматизацію процесів (Kassen, 2019; Feeney, & Brown, 2017).

Має значення і те, наскільки всередині організації розгалужена інноваційна культура та стратегія. Одним із рушійних факторів, який особливо помітний у літературі про цифрові зміни, є наявність організаційної цифрової стратегії, яка дозволяє особам, які приймають рішення, визначати вимірні та реалістичні цілі (Schulz, & Newig, 2015).

Однак, є обмеженим критичний аналіз впливу організаційних механізмів на здійснення трансформаційних змін з часом. Більшість статей наголошують радше на факторах, пов'язаних з організаційною структурою та характеристиками, а не на динаміці та процесах трансформаційних змін (Kuhlmann, & Heuberger, 2021).

#### **Співпраця між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.**

Процес впровадження цифрових змін передбачає міжвідомчу співпрацю та співпрацю із зовнішніми зацікавленими сторонами – стейкхолдерами. Таке співробітництво зазвичай описується як партнерство, де синергія, обмін ресурсами та розподіл повноважень

і відповідальності можуть сприяти більш ефективному та результативному наданню публічних послуг (Cordella, & Paletti 2019). Однак, якщо така співпраця погано спланована, зберігаються нечіткі обов'язки та розбіжності у владі, реалізація цифрових змін буде обмежена. Подібні аспекти присутні в дослідженнях про трансформаційні зміни. В них відзначається, що ієрархічні відмінності влади, відсутність чітких правил і різні культурні цінності перешкоджають цифровим комунікаціям та цифровому розвитку (Jackson, & Wong, 2017).

Окрім міжвідомчої співпраці, на впровадження цифрових змін впливає зовнішня співпраця із стейкхолдерами. Ці зовнішні зацікавлені сторони можуть включати приватні фірми, (які надають програмні рішення), або внутрішніх і зовнішніх користувачів, таких як громадяни, які можуть виступати в якості стратегічних партнерів і впливати на впровадження цифрових послуг. Технічні постачальники також діють як зацікавлені сторони, які роблять внесок у розвиток технічної інфраструктури, надаючи досвід, необхідний для оцифрування та впровадження окремих послуг або програмних продуктів. Часто, такого досвіду в організаціях публічного сектору не вистачає (Jones et al., 2019). Інші дослідження підтверджують важливість залучення всіх відповідних зацікавлених сторін на ранній стадії, щоб отримати вигоду від зовнішнього досвіду та уникнути конфлікту пізніше через неадекватні консультації із стейкхолдерами (Toots, 2019).

Для деяких авторів, співпраця зацікавлених сторін здається менш актуальною і розглядається як процес залучення зовнішніх стейкхолдерів для інтеграції знань і ресурсів подібний до процесу консультацій (Kuk, & Janssen, 2011). Це, зокрема, вказує на недостатнє врахування залучення зацікавлених сторін і участі користувачів у змінах, спричинених цифровими засобами. Враховуючи масштаби, передбачені цифровою трансформацією, особливо важливо, щоб досвід стейкхолдерів і користувачів був ретельно розглянутий і проаналізований.

#### **Лідерські та цифрові компетенції.**

Співробітники та керівники впливають на впровадження цифрових змін на індивідуальному рівні, що життєво важливо для ініціювання, підтримки, просування та легітимізації процесів цифрових змін. При цьому, лідери забезпечують впровадження трансформаційних змін в супереч бюрократичному опіру (Tassabehji, Hackney, & Popovic, 2016).

Роль співробітників полягає в тому, що вони підтримують впровадження змін, спричинених цифровими технологіями, використовуючи свої



цифрові та комунікаційні компетентності. Якщо вони володіють необхідними навичками, вони можуть зрозуміти та застосувати нові технології та інструменти в існуючих організаційних процедурах. Можна погодитись з тим, що навички співробітників відіграють вирішальну роль у впровадженні окремих послуг або процесів, які важливі для процесів цифрової трансформації публічного управління (Arduini et al., 2013).

#### **Результати змін.**

Відзначається, що більшість змін мають поступовий характер. Вони спрямовані на окремі послуги та організаційні процеси, що поступово змінюють спосіб надання послуг і відносини між органами публічного управління та зацікавленими сторонами. На першому плані стоять зміни в наданні інформації. Важливі результати цифрових змін включають постійний доступ до онлайн-сервісів та необхідної громадянам інформації. Запровадження публічних вебсайтів, платформ і соціальних мереж уможливило новий рівень доступу до публічної інформації (Krotel, 2021). Важливою складовою для покращення доступу до інформації та її якості є досконалість публічних веб-сайтів, особливо їх численні та добре розроблені функції (Das, Singh, & Joseph, 2017). Користувачі більше задоволені цифровими послугами завдяки підвищеній ефективності та доступності інформації (Epstein, 2022).

Окрім змін у наданні послуг, цифрові зміни також впливають на працівників, процеси та структури самих урядових організацій. Важливим результатом цифрової трансформації на рівні співробітників є підвищення індивідуальної та командної продуктивності. У дослідженнях зазначається, що працівники витрачають менше часу на роботу над окремою справою і скорочують поїздки, що призводить до підвищення продуктивності. Пристосування до нового цифрового середовища має й поведінкові наслідки. Наприклад, коли на робочому місці запроваджуються нові норми та цінності, працівники публічного сектору мають ознайомитись з новими завданнями і, відповідно, підвищувати свою цифрову компетентність (Jones et al., 2019).

Більшість організаційних змін цифрової трансформації включають процедурні зміни: цифрові процеси можуть покращити внутрішню та міжсекторальну співпрацю, комунікацію та обмін інформацією. Наприклад, запровадження цифрових платформ адміністрування або стандартизація процесів уможливило інтероперабельність, міжвідомчий обмін даними, та призводить до розширення співпраці.

В результаті цифрової трансформації публічного управління впроваджуються новітні цифрові робочі процеси та цифрові робочі місця (Andersson, Hallin, & Ivory, 2022).

Інший результат процесів змін пов'язується із змінами самих процедур, що є результатом підвищення стандартизації, автоматизації та оцифрування даних. Це призводить до більш ефективних процесів прийняття рішень на основі великих баз даних. При цьому запроваджуються нові методи управлінської роботи, такі як гнучке (agile) управління, що вимагає реорганізації організаційного планування та процедур прийняття рішень (AlNuaimi et al., 2022).

Говорячи про результати цифрової трансформації публічного управління, що спрямовані на громадян, зарубіжні автори часто показують зміну механізмів комунікації між окремими громадянами та публічною адміністрацією. Ці відносини змінюються завдяки використанню технологічних можливостей цифрових комунікацій – публічних вебсайтів, платформ і соціальних мереж (Pors, & Pallesen, 2021). В той же час, існують певні застереження щодо таких форм взаємодії та участі. Наприклад, соціальні медіа можуть служити цінним каналом зв'язку для громадян, щоб надавати відгуки про адміністративні послуги, існують онлайн-платформи, які дозволяють громадянам надавати відгуки про державну політику або програми. Однак така комунікація має суттєве обмеження, що пов'язане із відкритістю до цього процесу самого уряду. Публічні адміністрації часто мають проблеми з реагуванням на коментарі громадян, надані через такі канали (Feeney, & Welch, 2016; DePaula, Dincelli, & Harrison, 2018).

Окрім змін у прямій взаємодії між урядом і громадянами, забезпечення цифрової участі має потенціал для покращення сприйняття уряду громадянами. Дослідження про це показують, що таким чином можуть бути посилені не тільки підзвітність органів влади, але й довіра до них та задоволеність урядом і, взагалі, його легітимність (Kumar, Sachan, & Mukherjee, 2017; Maeroc et al., 2020). Дійсно, цифрові зміни в уряді сприяють підвищенню прозорості публічного управління.

Надання публічної інформації на урядових вебсайтах дозволяє громадянам покращувати своє розуміння дій публічних адміністрацій. Таке збільшення прозорості уряду, як відзначається, може сприяти покращенню процесу прийняття рішень як у режимі онлайн, так і офлайн. Однак, в результаті цифрового розриву не всі громадяни мають рівний доступ до онлайн-послуг і вебсайтів (Twizeyimana, & Andersson, 2019). Цей напрямок цифрової трансформації публічного



управління, на наш погляд, залишається малодослідженим.

Як відзначається зарубіжними науковцями, одним із головних результатів трансформаційних змін є зменшення корупції та покращення демократичних процесів. Однак дослідження показали, що в деяких країнах, навіть таких великих демократіях як Індія, прогрес у цій сфері сповільнюється через відсутність несприятливої правової бази або політичної волі (Banerjee et al., 2020).

#### **Висновки.**

Аналіз досліджень з різних країн світу показав широкий спектр цифрової проблематики, яка знаходиться в центрі уваги науковців. Це дозволяє запропонувати певне бачення тих напрямків дослідження цифрової трансформації публічного управління, яким, з нашої точки зору, було б доцільно приділити увагу дослідників цифрового розвитку України.

1. Цифровізація публічного управління спрямована в першу чергу на організаційні та технологічні зміни в цілому, але бракує досліджень, які б аналізували, наскільки стійкими і цілеспрямованими є ці зусилля влади. Всупереч широко поширеному припущенню про те, що цифрова трансформація вже є реальністю в публічному секторі, вона залишається процесом, який значною мірою знаходиться у стані розробки. Стабільна загальнонаціональна цифрова система публічного управління ще не сформована і потребує глибоко аналізу перешкод на цьому шляху. Це також вказує на погану концептуалізацію терміну цифрова трансформація, який часто використовується в науковій літературі для позначення елементів оцифрування та цифровізації уряду, а не глибинного цифрового переходу, або, навіть, цифрової революції.

2. Зовнішні чинники цифрової трансформації публічного управління безпосередньо впливають на внутрішні організаційні процеси. Вони складаються з правових норм, економічної ситуації, запитів громадян і технологічної зрілості самої країни. Ці фактори є зовнішніми по відношенню до діяльності органів публічного управління, але вони обмежують ступінь впровадження цифрових технологій у відповідних організаціях, і на це навряд чи можуть вплинути суб'єкти, що діють всередині таких організацій. Тож залишається широке коло невизначених і малодосліджених факторів, що ззовні впливають на організаційну структуру цифрового врядування.

3. Втім важливим фактором цифрових змін залишаються організаційні характеристики урядових структур, такі як розмір і потужність

організацій, їх технологічна інфраструктура. Вони впливають на процеси співпраці між працівниками публічного управління, а також взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. В цьому напрямку, вирішальним фактором для співпраці є лідерство, оскільки цифрові лідери оцінюють ризики та сприяють спільній роботі розробляючи спільні цілі та бачення. Роль цифрових лідерів (зокрема, CDTO) в Україні мало досліджена. Втім актуальність співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами в процесах цифровізації показує, що впровадження цифрових змін, характеризується широким колом дійових осіб. Тому публічні службовці, особливо публічні лідери, повинні мати відповідні компетентності управління процесами цифрової трансформації. Маємо зазначити, що в Україні загальнодержавний професійний стандарт таких компетентностей публічних службовців досі не затверджений.

4. Цифрові зміни призводять до різних типів результатів і різні цифрові технології дозволяють досягти цих результатів різними шляхами. Більшість закордонних досліджень зосереджено на звичайних цифрових технологіях (соціальних медіа, цифрових платформах, веб-сайтах), а не на новітніх технологічних досягненнях, таких як штучний інтелект. Це потребує розширення поля уявлень про можливі технологічні прориви в публічному управлінні, де аналіз баз даних стає безумовною вимогою прийняття рішень органами влади.

5. Трансформаційні зміни призводять до покращення надання інформації та надання послуг, а також до цифровізації внутрішніх процесів за допомогою новітнього програмного забезпечення для автоматизації інформаційних систем. Такі інформаційні комунікації ізстейкхолдерами та споживачами послуг змінюються декількома шляхами. По-перше, шляхом впровадження цифрових платформ участі, порталів публічних послуг або соціальних медіа, які сприяють двосторонній комунікації. По-друге, існує непрямий шлях на якому покращення надання інформації впливає на відносини між публічними адміністраціями та різними зацікавленими сторонами. Дослідження у цьому напрямку можуть відкрити численні нові можливості використання інформаційних мереж та великих баз даних.

6. Цифрова трансформація пов'язані не тільки з впровадженням цифрових технологій в органах публічного управління. Важливі результати цифрового розвитку можна отримати і завдяки широкомасштабному використанню цифрових технологій громадянами для забезпечення прозорості та підзвітності уряду.



Надання послуг та інформації онлайн мають кумулятивний ефект – зменшення корупції та можливість для громадян приймати більш обґрунтовані рішення щодо оцінки дій влади.

7. Цифрова трансформація є повільним процесом, який призводить до результатів, які формуються та зміцнюються з часом. Це має наслідки для майбутніх досліджень цифрової трансформації, враховуючи, що недостатньо проаналізований досвід вимірювання ефектів цифрової трансформації і того, як відрізнити її конкретні наслідки від інших динамік, які відбуваються в середовищі, в якому працюють органи публічного управління.

8. Деякі дослідження зосереджені переважно на технологічних змінах, які переводять публічні послуги з аналогового на цифровий спосіб надання. Втім трансформаційні зміни є результатом поступових кроків, які накопичуються в суспільстві в цілому і, як правило, не реалізуються тільки через державну стратегію цифровізації публічного управління. Залишають відкритими питання переосмислення того, чи надавалися послуги раніше так, щоб зменшити адміністративне навантаження на зацікавлених сторін, чи так, щоб підтримувати простоту їх використання та надання. Зокрема потрібні дослідження які розглядають зміни, що відбуваються на рівні відносин, аналізуючи, як процедури та процеси активно трансформуються тими, хто впроваджує цифрові зміни. Потрібні теоретичні підходи, які ставлять акторів, а не тільки технології, у центр процесу трансформації.

9. В майбутніх дослідженнях необхідно систематично вивчати, як кумулятивні ефекти

цифрової трансформації відображаються в довгостроковій перспективі. Багато досліджень розглядають зміни в якомусь конкретному політичному та суспільному контексті. Було б корисно провести порівняльні дослідження, щоб зрозуміти схожість між проблемами реалізації та тим, як публічні службовці, в тому числі різних галузей публічного управління, орієнтуються у викликах цифрової трансформації. Це можна зробити, порівнюючи приклади технологій у різних контекстах і зосереджуючись на аспектах лідерства змін у різних юрисдикціях. Складно, але важливо, було б запровадження лонгітюдних досліджень, які б спостерігали ці зміни та їх сприйняття з часом. Такі дослідження можуть бути особливо важливими для вивчення того, як сукупний ефект поступових змін призводить до цифрової трансформації в довгостроковій перспективі.

10. Залишається розповсюдженим припущення, що цифрова трансформація в публічному секторі обов'язково має бути корисною. Це, однак, лише припущення, яке потребує подальшої оцінки у майбутніх дослідженнях. Для цього необхідно використовувати відповідні статистично-математичні методики, які можуть надати корисні докази довгострокових наслідків цифрових змін. Використання математичних основ дослідження процесів може забезпечити краще розуміння того, як різноманітні фактори впливають на впровадження та результати цифрової трансформації, враховуючи, що зміни накопичуються з часом і призводять до різного ступеня трансформаційних змін.

## REFERENCES

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Diaz Lema, M. (2021). New Development: COVID-19 as an Accelerator of Digital Transformation in Public Service Delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- AlNuaimi, B., Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the Digitalisation of Public Services: Configuring Work During Automation in Local Government. *Government Information Quarterly*, 39(1), 10-18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101662>
- Arduini, D., Denni, M., Lucchese, M., Nurra, A., & Zanfei, A. (2013). The Role of Technology, Organization and Contextual Factors in the Development of E-Government Services: An Empirical Analysis on Italian Local Public Administrations. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 177-189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.007>
- Banerjee, A., Duflo, E., Imbert, C., Mathew, S., & Pande, R. (2020). E-Governance, Accountability, and Leakage in Public Programs: Experimental Evidence from a Financial Management Reform in India. *American Economic Journal-Applied Economics*, 12(4), 39-72. <https://doi.org/10.1257/app.20180302>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: The Italian Case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101409>



- Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: The Italian Case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101409>
- Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A Longitudinal Study of E-Government Maturity. *Information & Management*, 54(4), 415-426. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.006>
- DePaula, N., Dincelli, E., & Harrison, T. (2018). Toward a Typology of Government Social Media Communication: Democratic Goals, Symbolic Acts and Self-Presentation. *Government Information Quarterly*, 35(1), 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003>
- Enang, I., Asenova, D., & Bailey, S. (2020). Identifying Influencing Factors of Sustainable Public Service Transformation: A Systematic Literature Review. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0020852319896399>
- Epstein, B. (2022). Two Decades of E-Government Diffusion Among Local Governments in the United States. *Government Information Quarterly*, 39(2), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101665>
- Feeney, M. K., & Brown, A. (2017). Are Small Cities Online? Content, Ranking, and Variation of US Municipal Websites. *Government Information Quarterly*, 34(1), 62-74. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.10.005>
- Feeney, M. K., & Welch, E. W. (2016). Technology-Task Coupling: Exploring Social Media Use and Managerial Perceptions of E-Government. *The American Review of Public Administration*, 46(2), 162-179. <https://doi.org/10.1177/0275074014547413>
- Feeney, M., Fusi, F., Camarena, L., & Zhang, F. (2020). Towards More Digital Cities? Change in Technology Use and Perceptions Across Small and Medium-Sized US Cities. *Local Government Studies*, 46(5), 820-845. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1690993>
- Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M. (2021). The Impact of Digitalization in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14 (1), 1-21. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.13>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.
- Hellberg, A., & Gronlund, A. (2013). Conflicts in Implementing Interoperability: Re-Operationalizing Basic Values. *Government Information Quarterly*, 30(2), 154-162. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.006>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Jackson, S., & Wong, M. (2017). A Cultural Theory Analysis of E-Government: Insights from a Local Government Council in Malaysia. *Information Systems Frontiers*, 19(6), 1391-1405. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9652-z>
- Jiang, X., & Ji, S. (2014). E-Government Web Portal Adoption: The Effects of Service Quality. *E-Service Journal*, 9(3), 43-60. <https://doi.org/10.2979/eservicej.9.3.43>
- Jones, S., Irani, Z., Sivarajah, U., & Love, P. (2019). Risks and Rewards of Cloud Computing in the UK Public Sector: A Reflection on Three Organisational Case Studies. *Information Systems Frontiers*, 21(2), 359-382. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9756-0>
- Kassen, M. (2019). Promoting Public Cooperation in Government: Key Drivers, Regulation, and Barriers of the E-Collaboration Movement in Kazakhstan. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 743-762. <https://doi.org/10.1177/0020852317735595>
- Krotel, S. M. L. (2021). Digital Communication of Public Service Information and Its Effect on Citizens' Perception of Received Information. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 132-145. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672182>
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital Transformation Going Local: Implementation, Impacts, and Constraints from a German Perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Kuk, G., & Janssen, M. (2011). The Business Models and Information Architectures of Smart Cities. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 39-52. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601109>
- Kvitka, S. (2021). Digital Transformation in the Context of the Concept of «Long Waves» M. Kondratiev. *Public Administration Aspects*, 9(SI 1), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>
- Lember, V., Kattel, R., & Tonurist, P. (2018). Technological Capacity in the Public Sector: The Case of Estonia. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 214-230. <https://doi.org/10.1177/0020852317735164>
- Liste, L., & Sorensen, K. (2015). Consumer, Client, or Citizen? How Norwegian Local Governments Domesticate Website Technology and Configure Their Users. *Information, Communication & Society*, 18(7), 733-746. <https://doi.org/10.1080/1369118x.2014.993678>



- Maeroc, A., Norta, A., Tsap, V. & Pappel, I. (2020). Increasing Citizen Participation in E-Participatory Budgeting Processes. *Journal of Information Technology & Politics*, 18(2), 125-147. <https://doi.org/10.1080/19331681.2020.1821421>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Shamseer, L. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pors, A., & Pallesen, E. (2021). The Reorganization of the Bureaucratic Encounter in a Digitized Public Administration. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 21(3), 17-41.
- Schulz, D., & Newig, J. (2015). Assessing Online Consultation in Participatory Governance: Conceptual Framework and a Case Study of a National Sustainability-Related Consultation Platform in Germany. *Environmental Policy & Governance*, 25(1), 55-69. <https://doi.org/10.1002/eet.1655>
- Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovic, A. (2016). Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the «Institutional entrepreneur» in Transformational Change. *Government Information Quarterly*, 33(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.003>
- Toots, M. (2019). Why E-Participation Systems Fail: The Case of Estonia's Osale.Ee. *Government Information Quarterly*, 36(3), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>
- Twizeyimana, J., & Andersson, A. (2019). The Public Value of E-Government—A Literature Review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
- Vogl, T. M., Seidelin, C., Ganesh, B., & Bright, J. (2020). Smart Technology and the Emergence of Algorithmic Bureaucracy: Artificial Intelligence in UK Local Authorities. *Public Administration Review*, 80(6), 946-961. <https://doi.org/10.1111/puar.13286>
- Young, M. M. (2020). Implementation of Digital-Era Governance: The Case of Open Data in US Cities. *Public Administration Review*, 80(2), 305-315. <https://doi.org/10.1111/puar.13156>



# Dynamics of the State-management Relevance of the Problems of Social Consolidation and Social Solidarity in Ukraine

UDC: 351/354+332.22-045.62(477):355.01

DOI: <https://doi.org/10.15421/152438>**Cherleniak Ivan**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>, [ivan.cherlenjak@uzhnu.edu.ua](mailto:ivan.cherlenjak@uzhnu.edu.ua)**Tokar Marian**Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-8426-4481>, [marian.tokar@uzhnu.edu.ua](mailto:marian.tokar@uzhnu.edu.ua)**Shchurenko Fedir**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-4661-3326>, [fedir.shchurenko@uzhnu.edu.ua](mailto:fedir.shchurenko@uzhnu.edu.ua)*Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)*

## Abstract

**Topicality.** Emphasis is placed on social consolidation as a multifaceted problem of public administration. Focused on the dynamics of the problem from the side of the scientific and expert community, government officials. It is proved that in the conditions of martial law, various threats and contradictions arise in the life of the state. The semantic picture and operational principle of "social consolidation" should be specified as a system of events, connections and contradictions of the management and evolutionary processes of modern Ukraine.

**Purpose:** to study the content and structure of the factors forming the arrhythmia of the processes of social consolidation/deconsolidation of Ukraine; study of challenges to the system of state administration in the sphere of ensuring social order, social consolidation, social solidarity and stability of the state.

**Research results.** It is proved that during the years of Independent Ukraine, social consolidation was considered first as plans for ensuring issues of nation building, the concept of forming a political nation, and later, due to the aggravation of the fight against the hybrid information campaign of the Russian Federation and the formation of new facets of consolidation/deconsolidation in Ukraine, as an applied aspect of state management, aimed at increasing the state's sustainability potential.

**Conclusions.** It was established that social consolidation and social solidarity are dynamic factors influencing the quality and stability of the state, which are determined by the forms of communication in the quadrangle «citizen – state – society – community». It was found that social consolidation is a process and a factor of interaction between the systems of the organization of society and the state-management organizational systems. Among the greatest threats to the formation of social consolidation is the fragmentation of public consciousness and the environment, especially if it occurs in the conditions of growing influence of informational tools of hybrid warfare, directive tools for the exercise of power, and the spread of populist information technologies. Social consolidation and social solidarity are of paramount importance for the stability of Ukraine in the conditions of war.

**Keywords:** social consolidation, social solidarity, cohesion, sustainability, civil society, state administration, wartime

## Динаміка державно-управлінської актуальності проблем суспільної консолідації та соціальної солідарності в Україні

**Черленяк Іван, Токар Маріан, Щуренко Федір***Ужгородський національний університет (Ужгород, Україна)*

## Анотація

**Актуальність.** Акцентовано на суспільній консолідації як багатогранній проблемі державного управління. Сфокусовано на динаміці проблеми з боку науково-експертної спільноти, посадовців влади. Доводиться, що в умовах воєнного стану виникають різні загрози та суперечності у житті держави. Сміслова картина й діяльнісний принцип «суспільна консолідація» мають бути конкретизовані як система подій, зв'язків і протиріч управлінських та еволюційних процесів сучасної України.

**Мета:** дослідження змісту й структури факторів формування ритмії процесів суспільної консолідації/деконсолідації України; вивчення викликів системі держуправління у сфері забезпечення соціального порядку, суспільної консолідації, соціальної солідарності й стійкості держави.

**Результати дослідження.** Доводиться, що в роки Незалежної України суспільна консолідація розглядалася спершу як плани забезпечення питань націєтворення, концепції формування політичної нації, а згодом, через загострення боротьби з гібридною інформаційною кампанією РФ та формування нових граней консолідації/деконсолідації в Україні, як прикладний аспект державно-управлінського характеру, спрямованого на збільшення потенціалу стійкості держави.

**Висновки.** Встановлено, що суспільна консолідація та соціальна солідарність є динамічними факторами впливу на якість і стійкість держави, що визначаються формами зв'язку в чотирикутнику «громадянин – держава – суспільство – громада». З'ясовано, що суспільна консолідація – це процес і чинник взаємодії систем організації суспільства та державно-управлінських організаційних систем. Серед найбільших загроз формування суспільної консолідації постає фрагментація суспільної свідомості та середовища, особливо, якщо вона відбувається в умовах зростання обсягів впливу інформаційних інструментів гібридної війни, директивних інструментів здійснення влади, поширення популістських інформаційних технологій. Суспільна консолідація і соціальна солідарність мають надважливе значення для стійкості України в умовах війни.

**Ключові слова:** суспільна консолідація, соціальна солідарність, згуртованість, стійкість, громадянське суспільство, державне управління, воєнний час

Стаття надійшла / Article arrived: 17.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 23.09.2024



### **Вступ.**

Потенціал стійкості та ресурси розвитку України як суб'єкта цивілізаційного прогресу й міжнародного права залежать від якості суспільного середовища, якості складових систем державної влади та ефективного публічного (державного) управління. Відповідно якість суспільного середовища формується та визначається як характером взаємозв'язку між елементами й компонентами суспільного середовища, так і параметрами взаємодії цих елементів і компонент з механізмом та апаратом держави. До загальних характеристик суспільного середовища модерних демократичних держав найчастіше використовують такі загальні терміни: консолідація, згуртованість, солідарність. У той же час для кожного історичного моменту різних держав реальне змістове наповнення термінів може суттєво відрізнитися.

Загальна проблема суспільної консолідації є багатогранною та системотворчою для державного будівництва й державного управління багатьох країн і в історичній ретроспективі, і на сучасному етапі їх державотворення. Навіть країни з достатньо високим добробутом можуть мати час від часу такого роду проблеми. Це засвідчують, зокрема, події в Іспанії (проблема Каталонії) та у Великій Британії (активність політичних партій, які вимагали незалежність Шотландії). Тому, не дивно, що Україна з її більш ніж тисячолітнім, проте дуже звивистим історичним шляхом державотворення неодноразово мала й продовжує мати проблеми формування та покращення процесів суспільної консолідації.

Разом із тим, варто згадати, що в деякі моменти історичного розвитку України суспільну консолідацію певні політичні сили намагалися (намагаються й тепер) звести до програми, стану та набору інструментів і технологій примусового об'єднання навколо такого собі «месії», «постаті та волі вождя». В умовах воєнного стану створюється або виникає спонтанно (і часто поза волею осіб, які ініціювали певні спірні або непродумані популістські рішення) система різноманітних загроз, суперечностей і протистоянь між соціальними акторами суспільства та держави. Безсумнівно цьому сприяє той високий рівень невизначеності й страху, які в мовах воєнного часу щоденно мають поборювати більшість суспільних верств України. Тобто, в умовах воєнного часу виникає певна нова «нормальність» життя та боротьби громадян України. Вона має множини сутнісних вимірів, серед яких основними є оборонний (військовий), безпековий, політичний,

психологічний, організаційний, соціальний, економічний, культурний.

Актуальність статті визначається зокрема й тим, що у зв'язку з викладеним вище сама смислова картина та діяльнісний принцип «суспільна консолідація», як основа адекватної викликам історичного моменту сукупності процесів соціального та державного управління, повинна бути уточнена і конкретизована як система подій, зв'язків та протиріч управлінських і еволюційних процесів сучасної історії України.

**Метою статті** є дослідження змісту й структури позитивних і негативних факторів формування аритмії процесів суспільної консолідації-деконсолідації пострадянської України; вивчення сучасних викликів для системи державного управління у сфері забезпечення соціального порядку, суспільної консолідації, соціальної солідарності та стійкості держави в умовах нової «нормальності» воєнного часу.

Дослідження виконано на основі комплексного застосування: системного підходу; загально-наукових методів логіки, аналізу та синтезу; івент-аналізу й контент-аналізу; логічних прийомів наукової індукції та дедукції; прогресивно-регресивного методу пізнання та інтерпретації, що орієнтує нас на розуміння й пояснення феноменів соціального та управлінського процесів як рекурсивно-смислово взаємодію трьох часових вимірів: минулого, сучасного і майбутнього.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Проблематика дослідження суспільної єдності та солідарності була започаткована ще в роботах Е. Дюркгейма та Ю. Габермаса. Зокрема, Е. Дюркгейм трактує соціальну солідарність як діяльнісний компонент соціальної згуртованості, що визначає тип соціальних зв'язків (Дейнеко, 2021). У свою чергу Ю. Габермас трактує соціальну солідарність як результат консенсусу між громадянами, що досягається за допомогою соціального діалогу (Габермас, 2000).

В українському науково-експертному дискурсі питання суспільної консолідації та суспільно згуртованості після правового відновлення державного суверенітету України 24 серпня 1991 року досліджувалися в міждисциплінарному ракурсі зі залученням істориків, соціологів, політологів, юристів, держуправлінців. Однак слід наголосити, що цими проблемами переважно займається лише наукове співтовариство, а кінцевим споживачем розробок у цій сфері усе ж мають бути насамперед особи, які приймають рішення в сфері публічного управління та державного будівництва. Серед значної кількості праць, у яких аналізувалися питання суспільної



консолідації найбільш релевантними для цілей нашого дослідження є розробки таких авторів, як Н. Авер'янова (2017), В. Войналович (2018), Д. Грицяк (2013), Т. Коломієць (2009), Г. Луцишин (2011), Ю. Поліщук (2019), М. Степико (2011), Л. Чупрій (2012), Ю. Шайгородський (2023а) та ін. Особливо цікавими для дослідження є пошук змістовного розмежування понять «соціальна згуртованість» і «соціальна солідарність» у праці О. Дейнеко (2021) та аналіз динаміки української консолідації в умовах гібридно-інформаційної кампанії кремля проти України (Ділай, & Кротченко, 2019; Курило, Савченко & Караман, 2018; Курило & Савченко, 2017; Мінаков, 2017). На основі цих праць і здійснено спробу досягнення мети статті в наступній її частині.

### Результати дослідження.

Підтримка системою публічного управління «нормального» рівня суспільної консолідація є базовим (тобто нормальним) завданням цієї системи в умовах мирного часу. В умовах воєнного часу швидко та несподівано виникають нові загрози руйнування або зниження рівня суспільної консолідації. Виникає певна «нова нормальність» суспільної консолідації, при якій ризики для консолідуючих зв'язків і процесів різко зростають. Вплив воєнного часу на акторів, зв'язки та процеси, що складають фундамент як соціального порядку, так і стійкості держави ще більш актуалізують проблему суспільної консолідації, суспільного згуртування та соціальної солідарності. Зв'язок цих процесів між собою та їх вплив на стійкість суспільства, стійкість і результативність системи влади й публічного управління в Україні потребує додаткового вивчення.

Системний підхід та аналіз наукових досліджень і публікацій, контент-аналіз повідомлень ЗМІ та соціальних мереж дозволяє окреслити й ідентифікувати основні напрямки й актуальні проблеми процесів суспільної консолідації в Україні. Для кращого розуміння динаміки змін змісту викликів державного будівництва, публічного управління, системи процесів суспільної консолідації, аналіз процесів державотворення багатоетнічного народу постсоціалістичної України доцільно проводити в розрізі таких базових часових етапів: 1) 1990 – 2013 роки; 2) 2014 – 2021 роки; 3) 2022 – 2024 роки.

Насамперед, варто згадати, що спектр питань суспільної консолідації навіть у недалекому українському державотворенні має складну історичну генезу. Зокрема, нагадаємо, що після «Хрущовської відлиги» у часи керівництва УРСР першим секретарем ЦК КПУ П. Шелестом

була видана книга «Україно наша Радянська», де питання національної консолідації у «видимому» соціальному та суспільно-політичному просторі зводилися суто до формування умов і можливостей збереження україно-центричної культурної ідентичності «громадян республіки» (Шелест, 1970; Білокінь, 2016). Вважаємо, що цей латентний процес підсвідомої ментальної консолідації несподівано призвів до того, що при появі достатньо реальної можливості відновлення державного суверенітету України в 1990 році вона була практично безкровно реалізована.

У той же час такий «занадто мирний» процес відновлення державного суверенітету України під керівництвом частково патріотичної в кон'юнктурному розумінні, й патріотичної частково в ментальному україно-центричному родовому розумінні функціонерів Комуністичної партії України призвів до амбівалентності суспільного середовища (Долання амбівалентності, 2019). На жаль, на цю проблему системи державного управління практично не звертали увагу в перші роки після відновлення державного суверенітету України.

Характерно, що Л. Кучма пройшов «політичний шлях» від члена ЦК КПУ до Президента України, чим певною мірою практично продовжив тенденцію українізації, закладену П. Шелестом. Він також став автором «консолідуючої» праці (Кучма, 2004). Така україноцентрична державницька позиція колишнього генерального конструктора «Південмашу» була підкріплена політикою сприяння державним аналітичним та академічним інституціям. Тодішнім президентом і його радниками була визнана доцільність розробляти тематику суспільної консолідації для закріплення засад української державності, а науково-дослідні інституції отримували цільове фінансування для проведення подібних досліджень.

І вже в 2005 році провідні аналітики НІСД визначають, що найбільш актуальними для суспільної консолідації українського суспільства є такі чинники: зміцнення української політичної нації; формування та розвиток громадянського суспільства; спільна територія проживання; спільна культурну традицію; спільну історичну пам'ять, самосвідомість; ідентичність економічного простору; релігійний фактор; мова; етнічність (Власюк, Крисаченко, & Степико, 2005, с. 784). З цього часу, ціла система органів публічного управління України і в Києві, і в регіонах при нормальній результативності державного управління мала б приділити усім цим питанням прискіпливу увагу, що зрештою



мало привести до вагомих практичних результатів витіснення кремлівських ідеологічних наративів в Україні.

У 2006 році виходить праця одного з творців відновлення української державності Л. Лук'яненка під назвою «Національна ідея і національна воля» (Лук'яненко, 2006), де піднято питання ідеології української держави, аналізу державотворчого процесу в Україні, а головною ідеєю проходить заклик до єдності народу через відродження мови, культури, національної гордості, любові до України.

У 2009 році Т. Коломієць звертає увагу як науковців, так і функціонерів влади на актуальність вживання конструктів «національна ідентичність», «національна самосвідомість», «національна свідомість» як ідентичних за змістом, так і ідеологічним спрямуванням. Ці конструкти «виражають можливість спрямовувати свою увагу на предмети зовнішнього світу, і водночас, зосереджуватись на станах внутрішнього духовного досвіду, якими супроводжується ця увага шляхом уявлення себе як певної спільноти (нації), усвідомлення її сутнісних рис та відокремлення «ми» від «не ми» (Коломієць, 2009, с. 101). У цьому ж 2009 році у роботі (Андрос, 2009) звертається увага не тільки науковців, але і публічної влади до проблеми зменшення природного ядра процесів суспільної консолідації за рахунок зменшення масиву активних етнічних українців, які внаслідок імперської політики русифікації втратили або втрачають природний зв'язок із українською основою національної самосвідомості.

У 2011 році вже в початковий період правління Президента В. Януковича М. Степико у своїй роботі (Степико, 2011) обґрунтовує, що при оцінюванні, плануванні та стимулюванні процесів суспільної консолідації в Україні необхідно враховувати дві групи чинників: 1) об'єктивні, 2) суб'єктивні. До об'єктивних він відносить історико-політичну та соціально-економічну архітектуру українського «посткомуністичного» соціуму та стан масової свідомості цього соціуму, наявні проблеми його розвитку. До суб'єктивних М. Степико відносить наявність або відсутність національної еліти, компетентної державної влади, авторитетного національного лідера (у розумінні лідера політичної нації) (Степико, 2011, с. 102, с. 104).

Тоді ж Г. Луцишин у своїй роботі (Луцишин, 2011) вказує на те, що навіть в період після Помаранчевої революції та «велелюдного Майдану» українське суспільство в цілому ще все залишилося вкрай неконсолідованим. Вона, небезпідставно вважає, що це стосується дуже

багатьох аспектів суспільного життя: реалій політики державно підтримки функціонування української мови в офіційній сфері, ресурсних умов формування політичних еліт, діяльності та поведінки еліт, ситуацій вибору пріоритету регіональної ідентичності над ідентичністю загальнонаціональною, процесів формування культурної ідентичності загалом (Луцишин, 2011, с. 166). Події 2014 року під час захоплення Криму «зеленими чоловічками» при нахабній активності прокремлівських активістів та мінімальному опорі проукраїнських громадян (це не стосується кримських татар) підтвердили правомірність такого висновку.

У 2012 році в роботі (Войналович, Єленський, Кирюшко, Кочан, Рубльова, & Левенець, 2012) піднімається проблема актуальності релігійного чинника в процесах становлення як повноцінної української політичної нації, так і демократично функціональної держави. Автори логічно звертають увагу державної влади та наукового співтовариства України на можливості та виклики інструментального використання релігійного чинника у процесах суспільної консолідації та державного будівництва. На актуальність розвитку змістовного наповнення національної ідеї як системотворчого чинника формування та консолідації української політичної нації вказує і Л. Чупрій у своїй роботі (Чупрій, 2012).

У іншій відомій праці (Грицяк, 2013) артикулюється ще оди вектор консолідуючої теми й поширюється теза про важливу роль української мови як консолідаційного чинника та необхідність формування результативної політики в сфері мови й культури в контексті етнокультурної консолідації. Історія законодавчого прийняття так названого «мовного закону Ківалова-Колесніченка», ініційованого ними в 2012 році та довготривала боротьба за його скасування, яка завершилася аж у 2018 році засвідчила актуальність проблеми відновлення повнокровного функціонування державної мови в значній історичній перспективі (Закон не двох, 2018).

Таким чином, можемо зазначити, що в роботах перших двох десятиліть після проголошення державної незалежності України проблема суспільної консолідації найчастіше розглядалася у фокусі загальних питань націотворення та формування політичної нації. Саме вони пропонувалися в якості платформи, на якій повинен відбуватися перехід від посткомуністичної авторитарно-директивної держави до держави з демократичною системою виборів на конкурентній багатопартійній основі. Консолідована політична нація мала б



генерувати легітимну сильну державну владу, а вже подальші дії сильної державної влади забезпечили б ще вищу форму суспільної консолідації на основі зростання добробуту широких верств населення.

Але як засвідчили події трьох Українських революцій за 33 роки державної незалежності (Революція на граніті, Помаранчева революція, Революція Гідності) проблема суспільної консолідації не була системно вирішена навіть у період мирного розвитку новітньої Української Держави. Пояснення цього негативного факту надав В. Горбулін у роботі (Горбулін, 2017, с. 251). Зокрема тут він указав на такі ключові факти та події. Коли в 2004–2009 роках і законодавчу владу, і виконавчу владу контролювали проукраїнські, проєвропейські сили в український енергетичний сектор спочатку були «просто допущені» ті компанії, які жорстко контролювалися залежним від РФ капіталом. Зовсім швидко згадані компанії та їх функціонери за допомогою корупційної сітки охопили державне та бізнесове життя України. А згодом на посаду заступника СБУ (а після перемоги на президентських виборах В. Януковича на посаду голови СБУ) призначили персону прямо пов'язану з цим «капіталом». У той же час на ключові посади в Міністерстві оборони України, в Державному концерні «Оборонпром», в Службу зовнішньої розвідки також були призначені афільовані з російським урядом та бізнесом особи, що згодом створило платформу швидкого розвитку процесів суспільного розчарування у владі та суспільної деконсолідації, які й привели до трагічних подій на Майдані та зростання можливостей анексії Криму.

Отже, в контексті проблеми нашого дослідження та на основі аналізу попередніх публікацій і наведеної вище інформації можемо сформулювати наступні судження, що суспільна стабільність, суспільний консенсус, суспільна консолідація, які отримали виміру широку платформу свого відтворення внаслідок перемоги Помаранчевої революції були досить швидко послаблені корупційними факторами та відчуттям соціальної несправедливості. Це зрештою призвело до кардинального зменшення електоральної бази «помаранчевої» влади та апатії виборців. А основна маса питань консолідації та деконсолідації, що були актуальними до 2014 року, тобто в довоєнний період, залишаються не вирішеними і сьогодні.

Розпочата в 2014 році РФ війна (так само як і гібридна), окупація Криму та вторгнення військ РФ в Луганську та Донецьку області сформували нові грані проблеми консолідації/деконсолідації в цих регіонах. Про це свідчать,

зокрема, неодноразові повідомлення про те, що деякі жителі цих областей блокували техніку та особовий склад підрозділів ЗСУ, які рухалися назустріч військам окупантів для захисту кордонів країни в 2014 році (Репортаж із окупованого Кутейникового, 2019).

Варто також зазначити, що у названих роботах цього періоду питання суспільної консолідації набувають дещо більш прикладного державно-управлінського характеру. В 2017 році Н. Авер'янова на основі прикладів із практики державного будівництва доводить, що особливо актуальними в 2014 – 2020 роках були такі чинники консолідації, як «спільна ідея, мета суспільного розвитку, діяльність національної еліти, що має бути взірцем суспільної єдності, політична культура, державна мова, історична пам'ять, економічні та освітньо-виховні чинники, релігія, мистецтво та ін.» (Авер'янова, 2017, с. 10). У той же час авторка також наголошує на деструктивній поведінці представників конкуруючих груп. Вона вважає, що: 1) політичні еліти формально закликають до єдності суспільства, проте, як правило, не зовсім добросовісно та конструктивно конкурують за владу; 2) еліти для розширення чисельності свого електорату використовують у політиці свого просування до влади наявні в українському соціумі деконсолідаційні тенденції; 3) поведінка українських еліт, які ставлять інтереси суспільства нижче власних амбіцій, становить значну перешкоду в процесах консолідації українства (Авер'янова, 2017, с. 10).

Дослідник Ю. Поліщук у 2019 році наголошував, що все ще дуже важливими для процесу суспільної консолідації є такі ідеологічні та організаційні чинники, як суспільні цінності та національна еліта (Поліщук, 2019, с. 268). У свою чергу В. Войналович аналізував проблеми консолідації за допомогою тенденцій розвитку православних церковних організацій України після початку вторгнення військ в Україну в 2014 році. Зокрема, вказувалося на важливості зміни характеру «міжправославних» взаємин у ході процесу творення Української помісної православної церкви. Тут же оцінювалася й динаміка конфліктного потенціалу «філіальної» УПЦ МП та помісної ПЦУ крізь вимір викликів суспільної консолідації/деконсолідації (Войналович, 2018). Звернемо увагу на те, що фактично негативну роль прокремлівської мережі «чекістів в рясах» на широкий загал громадян Україна почала усвідомлювати лише з початком військових дій РФ на території України. Разом із тим, у 2024 році частина депутатів від правлячої партії «Слуга народу» залишаються активними промоутерами впливу «філіальної» УПЦ МП.



З 2014 року тематика та проблематика консолідації у національній літературі значною мірою трансформується. Увага дослідників спрямовується на такі інструментальні та психологічні аспекти консолідації, як: соціальна солідарність та коливання соціалізації/десоціалізації особистості в умовах психологічно-інформаційної агресії та страху. Більш психологічно «гнучкішими» стали й деструктивні інформаційні «питання Кремля» в Україні. Московські керманічі та їх пропагандисти тимчасово перестали сперечатися із тезою «Україна не Росія» та наполягати на своїй фальшивій тезі «Україна ніколи не існувала». Через різноманітні інформаційні та гібридні технології почалася кампанія навіювання меседжів: «Україна існує, але вона нікому не потрібна – Європа і Америка кинули Україну», «українців мільйонами вбивають на Донбасі – треба зупинити війну», «Слава Україні, Президент Порошенко – зрадник» (Мінаков, 2017; Ділай, & Кротченко, 2019).

Інтенсивний гібридний вплив Кремля на населення східних регіонів України викликав і певні рівні аберації психіки жителів цих регіонів. На цю проблему одними з перших звернули увагу автори монографії «Соціалізація особистості в умовах гібридної війни на сході України» (Курило, Савченко, & Караман, 2018, с. 240). Насамперед, вони вказують, що: 1) в сучасній психології та соціології аберація ідентифікується як «відхилення» індивіда від норм раціонального мислення або поведінки; 2) абераційна поведінка – це поведінка, що не визначається раціональними аргументами та раціональними спонуканнями та не може бути пояснена з точки зору здорового глузду; 3) абераційна поведінка виникає внаслідок викривлення (аберації) систем цінностей, установок, мотивів і потреб, які є рушійною силою поведінки і діяльності (смісловий конструкт «аберація» походить з оптики та означає відхилення, викривлення фігури зображення від фігури оригіналу). Автори вважають доцільним застосувати такі терміни як аберація та абераційна поведінка для описання загроз впливу на психіку жителів України ворожої інформаційно-пропагандистської машини РФ. Вони пояснюють свою позицію такими тезами: а) аберація розуму відображає реальність в викривленому вигляді; 2) при аберації людина свої переживання та відчуття нав'язні сторонніми силами вже сприймає як продукти свого мислення; 3) нав'язні ззовні віртуальні картини та деструктивні ідеї сприймає за реально існуючі процеси та проблеми; 4) індивіду здається, що картини та установки його

розуму визначають дійсність, тоді як насправді вони є несвідомо неправильними, спотвореними відбитками дійсно існуючих явищ і відносин» (Курило, Савченко, & Караман, 2018, с. 99).

У той же час у роботі «Інформаційна агресія в контексті гібридної війни на сході України» (Курило, & Савченко, 2017) відзначено, що різноманітність інформаційних каналів, які Кремль здатен спрямувати для психологічного впливу на громадян України була і продовжує бути великою. Походження та ідеологічну заангажованість інформації в мережі прокремлівських інформаційних каналів важко прослідкувати без спеціальних підготовки й зусиль.

Таким чином, для більшості громадян України створюються канали навіювання потрібної пропагандистам Кремля інформації, в тому числі й на рівні підсвідомості. Це повною мірою використовують кремлівські пропагандисти у своїх інтересах, оскільки це дозволяє висувати актуальні на поточний момент «правдоподібні» версії, що здатні деморалізувати психіку верств населення України. Наразі необхідна інша стратегія ведення інформаційної політики, заснована на розробці та реалізації змісту й технологій інформаційно-психологічної протидії агресору. Висновок авторів про загрозу викривлення свідомості та картини розвитку розуміння суспільних, економічних, політичних та оборонних процесів стає усе більш актуальним на поточний момент 2024 року. Вважаємо, що це пов'язано також із «втомою від війни», характеристики якої описано в іншій роботі (Шайгородський, 2023b).

В умовах «втоми від війни» та підсвідомого чи неусвідомленого страху створеного інструментами гібридної війни можуть виникати індивідуальні чи навіть колективні прояви абераційної поведінки, що здатні руйнувати суспільну консолідацію. Вважаємо що «втому від війни» доцільно долати посиленням процесів суспільної консолідації та суспільної солідарності. Це посилення може забезпечити рівноправна взаємодія державної влади та громадянського суспільства. В цьому зв'язку необхідно звернути особливу увагу на формування таких трьох компонент інтегрального процесу суспільної консолідації як: 1) суспільно-політична консолідація, 2) суспільно-психологічна консолідація навколо базових цінностей процесу державотворення, 3) соціальна згуртованість. Вони пов'язані між собою циклічно смисловою інверсією «мета – засіб – результат» як ціле та частини динамічної тріади. В свою чергу соціальна згуртованість в умовах сучасного розвитку суспільств та



держав має власну структурно-функціональну складність, яка відображається певною групою ключових ознак.

Важлива думка й іноземних експертів-дослідників, які до найбільш вагомих ознак екзистенції соціальної згуртованості в сучасному суспільстві відносять такі, як: загальні цінності та громадянська культура; соціальний порядок і соціальний контроль; соціальна солідарність і скорочення економічної нерівності; соціальні мережі та соціальний капітал; територіальна приналежність та ідентичність (Kearns, & Forrest, 2000).

#### **Висновки.**

Слід констатувати, що суспільна консолідація й соціальна солідарність є динамічними факторами та формами зв'язку в «чотирикутнику «громадянин – держава – суспільство – громада». Зв'язок, взаємодія та орієнтована на взаємоприйнятний результат співпраця між державою і суспільством визначається та повинна забезпечуватися багатомірним комплексом чинників. Серед них системотворчими є, насамперед, регламентування, контроль і мотивація. З одного боку держава регламентує умови й норми суспільного порядку та діяльності контингенту громадян, громад і організацій громадян. З іншого боку громадяни, громади та організації громадян відповідно до конституційно закріпленого права установчої влади народу в демократичній державі оцінюють та регламентують з певною періодичністю діяльність контингенту осіб наділених у законний спосіб владою. У той же час ефективність основної практичної діяльності контролю та регламентування залежить від сукупності мотиваційних чинників і здатності як влади, так і громад сприймати й розуміти суть прямих і опосередкованих мотиваційних чинників.

В умовах воєнного часу спектр необхідних та можливих суспільно значимих цілей і якісно, і кількісно стає більш складним. Це неминуче приводить до зростання складностей і суперечностей як процесів суспільної консолідації, так і процесів публічного та державного управління.

Зростання рівня директивності влади й кількості механізмів примусу необхідно компенсувати зростанням обсягів довіри та солідарності інтересів між такими «колективними сторонами»: Парламент – Президент – Уряд – місцеве самоврядування – підприємницький сектор – громадянське суспільство – громадяни – військові командири – суди – органи правопорядку. Довіра та солідарність у суспільстві є тими стержневими

системотворчими організаційними та психологічними процесами, які відтворюються при певному рівні суспільної консолідації. Саме ці системотворчі стержні забезпечують стійкість держави. Вважаємо, що саме суспільна консолідація як система-процес повинна бути довготривалою ідеологічною основою стійкості держави та її народу в боротьбі з агресором, з економічними і технологічними викликами породженими війною. А з іншого боку, не примусова, а добровільна, самоорганізована суспільна консолідація є тим соціопсихологічним простором, який дозволяє реалізуватися конкретним актам вияву довіри та солідарності й надалі генерувати вищий обсяг соціальної солідарності.

На поточний момент важливим є те, щоб «схильні до корупції» та наділені в умовах воєнного часу державою фактично неконтрольованою владою посадовці, не зруйнували такі вияви солідарності як волонтерський рух, добру власну волю стати до лав ЗСУ, створювати виробництво нових технологічних рішень необхідних для оборони. Важливим є розуміння (особливо для діячів державної влади), що суспільна консолідація це певний процес взаємодії чотирьох систем: 1) образів існування минулого; 2) алгоритмів та режимів формування сучасного; 3) образів-цілей існування смислу майбутнього; 4) планів та алгоритмів досягнення цілей майбутнього. В традиційних мирних умовах суспільство та держава на основі спільної власної роботи й на основі технологічних цивілізаційних запозичень із тією чи іншою швидкістю та результативністю забезпечують зв'язок вище вказаних чотирьох систем.

Інформаційна та смислова картина реальних суспільних процесів, які відбуваються на такому складному й турбулентному етапі життя держави як війна, повинна відображати як стан зв'язків минуле-сучасне, так і боротьбу тенденцій розвитку майбутнього. Таку картину само для себе має безперервно та послідовно створювати консолідоване суспільство. Насамперед його найбільш організована частина, яка ідентифікується як «громадянське суспільство». В умовах воєнного часу необхідно створити таку систему контролю посадовців влади консолідованим суспільством, яка обмежувала б зловживання, але не давала можливість розпізнавання ворогу чутливої для оборони України інформації. Для цього необхідно насамперед «створити» або «відновити» дієздатний Парламент, який є найвищим легітимним органом державної влади в сучасних умовах воєнного стану. «Відтворення» такої



інституції можливо лише завдяки ідеологічній консолідації усіх патріотичних сил, здатних перебороти втому від війни.

На нашу думку, одна із найбільш важливих проблем формування загальної та цілісної суспільної консолідації в умовах паралельного зростання директивних інструментів влади й популістських інформаційних технологій, що відбувається на фоні впливу інформаційних інструментів гібридної війни Кремля, полягає у фрагментації суспільної свідомості та відповідної фрагментації суспільного середовища.

Під впливом сукупності різновекторних позитивних і негативних факторів життєдіяльності країни та дій влади суспільне середовище досить виразно розділяється на такі шість фрагментів: 1) частина суспільства віддає всі сили, здоров'я, а деколи і життя в боротьбі за країну; 2) частина, яка свідомо та активно докладає зусиль до боротьби з агресором на виробництві й громадській діяльності; 3) частина, яка намагається абстрагуватися від страху, загроз та зобов'язань створених війною і жити «звичним чином»; 4) частина, яка дозволяє собі наживатися в умовах воєнного часу за рахунок недобросовісної конкуренції; 5) частина, яка активно формує або шукає злочинні корупційні схеми; 6) частина, яка намагається усіма шляхами покинути країну.

Таким чином, формується ситуація, коли до надважливих викликів та загроз в умовах агресії РФ для стійкості та розвитку України долучається ще одна – соціально-психологічна. Суть її в тому, що для багатьох громадян та «груп за інтересами» «власна» психологічна проблема домінування приватновласницьких егоїстичних інтересів над суспільними ще усе не подолана. Цим створюються різноманітні корупційні загрози, суспільні скандали. Сторюються лінії напруження не тільки в економічній, але і в суспільно-політичній, етнонаціональній, культурній, ідеологічній сферах. Це неминуче призводять до коливань рівня роз'єднаності суспільства. Зростає поступово кількість «ухилянтів» та «ждунів» не тільки в сфері військовій, але і в сфері економічній. Тут вони своєю появою та поведінкою підривають ідеологічний і психологічний фундамент консолідації економіки та переведення її на «військові рейки». У той же час існують пасіонарні актори суспільного процесу, які сприяють об'єднавчим процесам навіть супроти своїм особистим тимчасовим політичним чи економічним інтересам.

У воєнний час звичайний (традиційний) потік подій, завдань, робіт, процесів діяльності, які визначають та забезпечують життя і розвиток

суспільства й держави різко перетворюється на потік нестандартних, турбулентних подій. Це вимагає такого самоорганізованого корегування завдань, робіт та мотивування процесів діяльності й суспільства, і держави, які б швидко створювали відповідні здатності відповідати на виклики воєнного часу. Тобто, дуальна систем «суспільство – держава» повинна перейти у такий новий режим самоорганізації, в якому відповідальність, зусилля та здобутки сторін рівнозначні.

Ефективний режим самоорганізації країни буде лише тоді продуктивним, коли ступені «вільності» (тобто можливості пропонувати рішення) дуальних частин системи принципово не зменшуються. У першу чергу це стосується можливостей рівноправного взаємного контролю за діями влади та за діями частин суспільного середовища. Роль Парламенту й суспільних ЗМІ (але «не Telegram-них») способів просування недостовірної інформації) в цьому питанні має бути визначальною. Разом із тим, необхідно розуміти, що в воєнний час це складне й делікатне питання можна розв'язувати успішно тільки при наявності високого рівня суспільної консолідації та довіри між владою, її реальними і «вітринними» владними постатями, а також діяльнісною патріотичною пасіонарною частиною суспільства. Але якщо питання взаємного контролю влади та народу не вдається швидко розв'язувати, то це призводить до дисфункцій системи публічного управління України.

Суспільна консолідація має надважливе значення для стійкості України в умовах війни. Суспільна консолідація багатомірне явище. Воно має організаційний, діяльнісний та психологічний виміри. Підтримувати, стимулювати та гармонізувати зусилля громадян і громад у цих сферах повинно стати спільним щоденним завданням органів публічної влади та організацій громадянського суспільства. Це є основою суспільної консолідації на осі «влада-соціум». Для збільшення потенціалу стійкості держави необхідним є посилення і суспільної консолідації, і соціальної солідарності. Необхідно знайти публічно-управлінські інструменти зменшення та подолання фрагментації суспільного середовища. При цьому треба врахувати, що на суспільну консолідацію та соціальну солідарність потужно впливають щоденно спостережувані суспільством характеристики діяльності посадових осіб публічної влади.

Результативність діяльності України залежить від компетентності, бажання та узгодженої роботи членів суспільства в



економічній, політичній, освітній, медичній науковій, науково-технічній сфері та багатьох інших сферах. Посадові особи публічної влади, з огляду на збереження стійкості та суспільної консолідації, соціальної солідарності не мають право в умовах воєнного часу маніпулювати популістськими прийомами з метою підвищення політичних рейтингів та відкладати прийняття назрілих та справедливих державницьких рішень. Це підриває суспільну консолідацію не тільки в довгострокових, а навіть в середньострокових періодах.

Для системи публічного управління важливо уміти вчасно розрізняти, які питання та проблеми на даному етапі необхідно негайно вирішувати для збереження держави, незважаючи на зусилля та витрати. Одна із надважливих проблем – занадто велика залежність стійкості України від іноземної допомоги при повільній

трансформації економіки «на воєнні рейки». І це при тому, що в незалежних ЗМІ майже щоденно описують перерозподіл національного багатства та обсягів іноземної допомоги через корупційні потоки на приватні рахунки функціонерів. Це негативно впливає на чинники збереження та підвищення рівня й суспільної консолідації і рівня соціальної солідарності. І це при тому, що забезпечення Збройних сил України ресурсами має відповідати поточним загрозам та викликам на рівні першочерговості завдань і бути наслідком реальної суспільної консолідації. Загальна суспільна консолідація потребує об'єднання усіх соціальних акторів (насамперед діячів та функціонерів публічної влади) кровно зацікавлених у збереженні територіальної цілісності, людського та соціокультурного потенціалу, економічного потенціалу соціальних акторів в Україні.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Авер'янова, Н. (2017). Чинники консолідації українства в постколоніальну добу. *Українознавчий альманах*, 20, 8-12.
- Андрос, Є. І. (2009). Національна самоідентифікація етнічних українців як вирішальний чинник консолідації українського суспільства. *Філософські обрії*, 21, 109-121.
- Білокінь, С. І. (2016). До історії книжки Петра Шелеста «Україно наша Радянська». *Український археографічний щорічник*, 19-20, 593-598.
- Власюк, О. С., Крисаченко, В. С. (Ред.), & Степико, М. Т. (2005). *Український соціум*. Київ: Знання України.
- Войналович, В. (2018). Сучасне українське православ'я: старі і нові виклики. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*, 3-4 (95-96), 141-192.
- Войналович, В., Єленський, В., Кирюшко, М., Кочан, Н., Рубльова, Н., & Левенець, Ю. (Ред.). (2012). *Релігійний чинник у процесах націє- та державотворення: досвід сучасної України*. Київ: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України.
- Габермас, Ю. (2000). *Структурні перетворення у сфері відкритості: дослідження категорії «громадянське суспільство»*. Львів: Літопис.
- Горбулін, В. П. (Ред.). (2017). Світова гібридна війна: український фронт. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Київ: НІСД.
- Грицак, Д. І. (2013). Мова як чинник етнокультурної консолідації українського суспільства. *Держава і право: Збірник наукових праць. Юридичні і політичні науки*, 60, 484-490.
- Дейнеко, О. (2021). Соціальна згуртованість та соціальна солідарність: у пошуках змістовного розмежування. *Науково-теоретичний альманах Грани*, 24(6), 81-89. <https://doi.org/10.15421/172162>
- Ділай, А., & Кротченко, В. (2019). Війна за Україну: від інформаційних операцій до прямого вторгнення. *Вісник Львівського університету. Серія: Журналістика*, 45, 13-20.
- Долання амбівалентності. (2019). Дихотомія української національної ідентичності. *Історичні причини та політичні наслідки*. Київ: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України.
- Закон не двох, а трьох «К»: «Кремля-Ківалова-Колесніченка» скасовано. Що далі? (2018, Березень 1). *Укрінформ*. Відновлено з <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2413727-zakon-ne-dvoh-a-troh-k-kremlakivalovakolesnicenka-skasovano-so-dali.html>
- Коломієць, Т. В. (2009). Формування національної ідентичності як чинника консолідації сучасного українського суспільства. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*, 4, 99-103.
- Курило, В. С., & Савченко, С. В. (2017). Інформаційна агресія в контексті гібридної війни на сході України. *Education and pedagogical sciences*, 2, 5-13. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon\\_2017\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2017_2_2)
- Курило, В. С., Савченко, С. В., & Караман, О. Л. (2018). *Соціалізація особистості в умовах гібридної війни на сході України*. (Монографія). Київ: Талком.
- Кучма, Л. (2004). *Україна – не Росія*. (Переклад українською мовою Ірина Пащенко, Олександр Руденко-Десняк). Київ.
- Лук'яненко, Л. (2006). *Національна ідея і національна воля*. Київ.
- Луцишин, Г. (2011). Чинники консолідації української нації. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*, 23, 165-169.



- Мінаков, О. (2017). Гібридна війна Росії. Трансформація маніпуляцій у соцмережах. *Радіо Свобода*. Відновлено з <https://www.radiosvoboda.org/a/28498431.html>
- Поліщук, Ю. (2019). Чинники суспільної консолідації в Україні: історіографічний аспект дискурсного поля. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*, 3-4, 266-288.
- Репортаж із окупованого Кутейникового: як місцеві жителі блокували ЗСУ у 2014-му і як їм живеться зараз. (2019, Вересень 16). *Радіо Свобода*. Відновлено з <https://www.radiosvoboda.org/a/30166899.html>
- Степико, М. Т. (2011). *Українська ідентичність: феномен і засади формування*. (Монографія). Київ: НІСД.
- Чупрій, Л. (2012). Національна ідея як чинник консолідації української політичної нації. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*, 2(58), 230-244.
- Шайгородський, Ю. (2023а). Суспільна консолідація: виклики воєнного часу. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова*, 34, 55-63. Відновлено з <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pnspd/article/view/1455/1190>
- Шайгородський, Ю. Ж. (2023б). Суспільна мобілізація: тенденції та прогноз. *Політична безпека України: проблеми політичного і державного правління. Прогнозна оцінка, механізми забезпечення*, (с. 145-184). (Монографія).
- Шелест, П. Ю. (1970). *Україно наша Радянська*. Київ: Видавництво політичної літератури України.
- Kearns, A., & Forrest, R. (2000). Social Cohesion and Multi-Level Urban Governance. *Urban Studies*, 37, 995-1017.

## REFERENCES

- Andros, E. I. (2009). National self-identification of ethnic Ukrainians as a decisive factor in the consolidation of Ukrainian society. *Philosophical Horizons*, 21, 109-121.
- Averyanova, N. (2017). Factors of Ukrainian consolidation in the post-colonial era. *Ukrainian Studies Almanac*, 20, 8-12.
- Bilokin, S. I. (2016). To the history of Pyotr Shelest's book "Ukraine is our Soviet Union". *Ukrainian archeographic yearbook*, 19-20, 593-598.
- Chupriy, L. (2012). The national idea as a factor in the consolidation of the Ukrainian political nation. *Scientific notes of IPiEND named after I. F. Kuras National Academy of Sciences of Ukraine*, 2(58), 230-244.
- Deineko, O. (2021). Social cohesion and social solidarity: in search of a meaningful distinction. *Scientific and theoretical almanac Grani*, 24(6), 81-89. <https://doi.org/10.15421/172162>
- Dilai, A., & Krotchenko, V. (2019). The war for Ukraine: from information operations to direct invasion. *Bulletin of Lviv University. Series: Journalism*, 45, 13-20.
- Gorbulin, V. P. (Ed.). (2017). Global hybrid war: the Ukrainian front. *National Institute of Strategic Studies*. Kyiv: NISD.
- Habermas, Yu. (2000). *Structural transformations in the field of openness: a study of the "civil society" category*. Lviv: Chronicle.
- Hrytsyak, D. I. (2013). Language as a factor of ethno-cultural consolidation of Ukrainian society. *State and law: Collection of scientific papers. Legal and political sciences*, 60, 484-490.
- Kearns, A., & Forrest, R. (2000). Social Cohesion and Multi-Level Urban Governance. *Urban Studies*, 37, 995-1017.
- Kolomiets, T. V. (2009). The formation of national identity as a factor in the consolidation of modern Ukrainian society. *Bulletin of NTUU "KPI". Political science. Sociology. Law: collection of scientific papers*, 4, 99-103.
- Kuchma, L. (2004). *Ukraine is not Russia*. (Translated into Ukrainian by Iryna Pashchenko, Oleksandr Rudenko-Desniak). Kyiv.
- Kurylo, V. S., & Savchenko, S. V. (2017). Informational aggression in the context of the hybrid war in eastern Ukraine. *Education and pedagogical sciences*, 2, 5-13. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon\\_2017\\_2\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2017_2_2)
- Kurylo, V. S., Savchenko, S. V., & Karaman, O. L. (2018). *Socialization of the individual in the conditions of the hybrid war in the east of Ukraine*. (Monograph). Kyiv: Talkom.
- Lukyanenko, L. (2006). *National idea and national will*. Kyiv.
- Lutsyshyn, G. (2011). Factors of the consolidation of the Ukrainian nation. *Ukrainian national idea: realities and prospects of development*, 23, 165-169.
- Minakov, O. (2017). Russia's hybrid war. Transformation of manipulation in social networks. *Radio Svoboda*. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/28498431.html>
- Overcoming ambivalence. (2019). *Dichotomy of Ukrainian national identity. Historical reasons and political consequences*. Kyiv: IPiEND named after I.F. Curacao of the National Academy of Sciences of Ukraine.
- Polishchuk, Yu. (2019). Factors of social consolidation in Ukraine: the historiographic aspect of the discourse field. *Scientific notes of the Institute of Political and Ethnonational Studies named after I.F. Kurasa of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 3-4, 266-288.
- Report from occupied Kuteynykovo: how local residents blocked the Armed Forces in 2014 and how they live now. (2019, September 16). *Radio Svoboda*. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/30166899.html>
- Shaigorodskiy, Yu. (2023а). Social consolidation: challenges of wartime. *Scientific journal of Mykhailo Drahomanov State University*, 34, 55-63. Retrieved from <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pnspd/article/view/1455/1190>



- Shaigorodskiy, Yu. Zh. (2023b). Social mobilization: trends and forecast. Political security of Ukraine: problems of political and state governance. *Predictive evaluation, mechanisms of provision*, (pp. 145-184). (Monograph).
- Shelest, P. Y. (1970). *Our Ukraine is Soviet*. Kyiv: Publishing House of Political Literature of Ukraine.
- Stepiko, M. T. (2011). *Ukrainian identity: phenomenon and principles of formation*. (Monograph). Kyiv: NISD.
- The law of not two, but three "Ks": "Kremlin-Kivalov-Kolesnichenko" has been canceled. What's next? (2018, March 1). *Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2413727-zakon-ne-dvoh-a-troh-k-kremlakivalovakolesnicenka-skasovano-so-dali.html>
- Vlasyuk, O. S., Krysachenko, V. S. (Eds.), & Stepiko, M. T. (2005). *Ukrainian society*. Kyiv: Knowledge of Ukraine.
- Voinalovich, V. (2018). Modern Ukrainian Orthodoxy: old and new challenges. *Scientific notes of IPiEND named after I. F. Kuras of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 3-4 (95-96), 141-192.
- Voinalovich, V., Yelenskyi, V., Kyryushko, M., Kochan, N., Rublyova, N., & Levenets, Yu. (Eds.). (2012). *The religious factor in the processes of nation- and state-building: the experience of modern Ukraine*. Kyiv: IPiEND named after I.F. Curacao of the National Academy of Sciences of Ukraine.



## Conceptual Basis of the Development of the Social Sphere Territorial Communities

UDC: 352:304

DOI: <https://doi.org/10.15421/152439>

**Hordienko Vitaliy**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0009-8624-4594>, [vmgor-diienko@gmail.com](mailto:vmgor-diienko@gmail.com)

Zhytomyr Polytechnic State University (Zhytomyr, Ukraine)

### Abstract

**Relevance.** The modern stage of development of the social sphere of territorial communities in Ukraine is extremely relevant in the context of administrative and financial decentralization. Changes in local self-government bodies and the delegation of powers to them require new approaches to managing social services to ensure their accessibility, quality, and effectiveness. This issue becomes particularly crucial in light of the economic challenges facing the state.

**Purpose.** The aim of this study is to conduct a comprehensive analysis of existing concepts for the development of the social sphere in territorial communities and to identify possible pathways for improving management mechanisms to enhance the quality of social services. Special attention is given to the development of standards and criteria for quality, which can serve as the basis for evaluating the effectiveness of social programs.

**Results.** The analysis revealed that the main problems in the social sphere include inadequate financing mechanisms, unregulated relationships between different levels of government, and the absence of unified quality standards for services. The study demonstrated that the implementation of new social standards in the fields of healthcare, education, and social protection is critically important for establishing necessary conditions for the population. A system for monitoring and evaluating the effectiveness of social service provision is proposed, which would allow for timely identification of issues and adjustments to management decisions, adapting them to community needs.

**Conclusions.** The article emphasizes that the successful implementation of reforms in the social sphere depends on effective coordination of efforts between the state and local authorities. Engaging citizens in the management of social services should be a priority to achieve high quality of life standards. The results of the research can serve as a foundation for further developments in this area, promoting the establishment of more adaptive and effective mechanisms for public governance. Additionally, it is essential to note that effective management of the social sphere requires continuous monitoring, improvement of the regulatory framework, and development of partnership relations with non-governmental organizations. This will ensure not only the quality of services but also the trust of the population in the authorities.

**Keywords:** social sphere, territorial communities, decentralization, management system, social service management, quality of services, standards, monitoring, social protection, education, healthcare

## Концептуальні засади розвитку соціальної сфери територіальних громад

**Гордієнко Віталій**

Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир, Україна)

### Анотація

**Актуальність.** Сучасний етап розвитку соціальної сфери територіальних громад в Україні є надзвичайно актуальним в контексті адміністративно-фінансової децентралізації. Зміни в органах місцевого самоврядування та передача їм повноважень вимагають нових підходів до управління соціальними послугами, щоб забезпечити їхню доступність, якість і ефективність. Це питання стає особливо важливим в умовах економічних викликів, які постають перед державою.

**Мета.** Метою даного дослідження є комплексний аналіз існуючих концепцій розвитку соціальної сфери в територіальних громадах, а також виявлення можливих шляхів удосконалення управлінських механізмів для підвищення якості надання соціальних послуг. Особлива увага приділяється розробці стандартів та критеріїв якості, які можуть стати основою для оцінки ефективності соціальних програм.

**Результати.** У процесі аналізу виявлено, що основними проблемами соціальної сфери є недосконалість механізмів фінансування, нерегульовані відносини між різними рівнями влади, а також відсутність єдиних стандартів якості послуг. Дослідження показало, що впровадження нових соціальних стандартів у сферах медицини, освіти та соціального захисту є критично важливим для забезпечення необхідних умов для населення. Запропоновано створення системи моніторингу та оцінки ефективності надання соціальних послуг, що дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати управлінські рішення, адаптуючи їх до потреб громади.

**Висновки.** У статті підкреслюється, що успішна реалізація реформ у соціальній сфері залежить від ефективної координації зусиль між державою та місцевими органами влади. Залучення громадян до процесу управління соціальними послугами має стати пріоритетом для досягнення високих стандартів якості життя. Результати дослідження можуть стати основою для подальших розробок у цій галузі, що сприятиме створенню більш адаптивних та ефективних механізмів публічного управління. Додатково, важливо зазначити, що ефективне управління соціальною сферою вимагає постійного моніторингу, вдосконалення нормативно-правової бази та розвитку партнерських відносин з громадськими організаціями. Це забезпечить не лише якість послуг, а й довіру населення до органів влади.

**Ключові слова:** соціальна сфера, територіальні громади, децентралізація, система управління, управління соціальними послугами, якість послуг, стандарти, моніторинг, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я

Стаття надійшла / Article arrived: 18.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 24.09.2024



## **Вступ.**

Сучасний розвиток соціальної сфери територіальних громад в Україні є важливим етапом у процесі децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування. Однак, незважаючи на позитивні зрушення, ця сфера стикається з численними викликами, що потребують термінового вирішення. По-перше, нерівномірний доступ до соціальних послуг створює значні диспропорції між різними регіонами, що негативно позначається на якості життя населення. Це особливо актуально для віддалених та малонаселених територій, де ресурси часто обмежені.

По-друге, традиційні моделі управління соціальною сферою не завжди відповідають сучасним вимогам. Існуюча правова база потребує оновлення для забезпечення прозорості, підзвітності та участі громади в процесах прийняття рішень. Відсутність активної громадської участі призводить до соціальної напруги і відчуженості населення від місцевих органів влади.

По-третє, в умовах глобалізації та швидких соціально-економічних змін територіальним громадам необхідно впроваджувати інноваційні рішення і технології, які можуть підвищити ефективність надання соціальних послуг. Це включає як адаптацію до міжнародних стандартів, так і врахування місцевих особливостей та потреб.

Таким чином, виникає потреба у комплексному аналізі концептуальних засад розвитку соціальної сфери в територіальних громадах. Важливо дослідити практики інших країн, які успішно реалізують інноваційні підходи в управлінні соціальними послугами, та сформулювати рекомендації для вдосконалення системи управління в Україні. Лише через системний і інтегрований підхід можна забезпечити сталий розвиток соціальної сфери, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості життя населення та зміцненню соціальної стабільності в територіальних громадах.

## **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Дослідження соціальної сфери та децентралізації в Україні привертає увагу численних науковців, які аналізують ефективність управління соціальними послугами. Зокрема, роботи Бондаренка І. В. (2021) акцентують на нових викликах і можливостях децентралізації, досліджуючи її вплив на управління соціальною інфраструктурою. Автор пропонує стратегічні рішення для покращення доступності соціальних послуг у територіальних громадах.

Гриця О. П. (2020) розглядає соціальні стандарти в контексті децентралізації,

зосереджуючи увагу на необхідності їх удосконалення для підвищення якості життя населення. Він підкреслює важливість системного підходу до формування нових стандартів у соціальній політиці.

Коваленко Т. С. (2022) аналізує механізми управління соціальною сферою в територіальних громадах. Автор висвітлює існуючі проблеми та пропонує нові методи для оптимізації управлінських процесів у цій сфері.

Левченко А. М. (2019) у своїй роботі зосереджується на інноваційних підходах до розвитку соціальної інфраструктури, наводячи приклади успішних практик як в Україні, так і за кордоном, що можуть бути адаптовані для вітчизняних реалій.

Мельник Р. В. (2021) акцентує увагу на моніторингу соціальних послуг, вказуючи на проблеми, які виникають під час реалізації реформ у цій сфері. Дослідження підкреслює важливість оцінки результатів впровадження нових стандартів.

Невмержицький В. М. (2020) присвячує свою роботу аналізу державної політики в сфері соціального захисту, підкреслюючи її значення для розвитку територіальних громад.

Олійник С. Ю. (2023) досліджує якість освітніх послуг, звертаючи увагу на їх зв'язок із реформуванням освітньої системи в Україні. Він вказує на ключові аспекти, які потребують уваги для забезпечення доступності та якості освіти.

Пилипенко Л. В. (2022) зосереджується на соціальній інфраструктурі територіальних громад, аналізуючи виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

Романов Д. В. (2021) оцінює ефективність управління соціальними послугами, підкреслюючи необхідність інтеграції сучасних технологій для підвищення якості сервісів.

Смирнова Т. А. (2020) та Шевченко А. В. (2020) розглядають питання реформування системи соціального захисту в Україні, акцентуючи увагу на досвіді інших країн.

Уманець О. П. (2021) досліджує взаємодію між владою та громадою, зазначаючи, що активна участь населення в процесах управління є запорукою успішної реалізації реформ.

Яценко С. Ю. (2023) зосереджується на проблемах управління соціальною сферою, зазначаючи важливість моніторингу та оцінки ефективності впроваджених реформ.

Ці дослідження створюють основу для подальшого вивчення управління соціальною сферою в Україні, підкреслюючи важливість комплексного підходу до вирішення існуючих проблем.



**Метою статті** є дослідження концептуальних засад розвитку соціальної сфери територіальних громад в Україні в умовах адміністративно-фінансової децентралізації.

**Результати дослідження.**

Сучасний етап розвитку України відзначається активізацією процесів реформування місцевого самоврядування та адміністративно-фінансової децентралізації, а також реалізацією низки секторальних реформ, що спрямовані на зміцнення спроможності територіальних громад. У процесі реформування моделі перерозподілу бюджетних і фінансових ресурсів, а також визначення зон відповідальності для органів місцевого управління постають нові виклики та ризики. Одним із ключових напрямів реформ є модернізація соціальної інфраструктури. Це ще відносно нова область досліджень для української науки. Відтак, виникає необхідність у пошуку шляхів покращення управління соціальною сферою та підвищення якості послуг, що надаються.

В умовах реалізації сучасних реформ ключова роль в управлінні соціальною сферою територіальних громад належить місцевим органам влади. Вони координують діяльність усіх господарських структур, зокрема і об'єктів соціальної інфраструктури, беруть участь у розробці та реалізації соціальних проєктів, вирішують питання розподілу коштів (Гринь, 2020; Мельник, 2021).

Стан соціальної сфери та рівень задоволення соціальних потреб у територіальних громадах свідчать про наявність багатьох проблем. Протягом періоду незалежності близько 70% об'єктів соціальної інфраструктури було передано на баланс місцевих рад. Більшість витрат у цій сфері також покладена на громади. Місцева влада зобов'язана фінансувати соціальну інфраструктуру за рахунок місцевих бюджетів. Витрати на розвиток таких галузей, як охорона здоров'я, освіта, культура, соціальний захист і забезпечення, традиційно складають значну частину місцевих видатків.

Однак тривале використання чинної системи міжбюджетних трансфертів призвело до того, що органи місцевого самоврядування фактично позбавлені можливості самостійно вирішувати свої питання та ефективно управляти соціальною інфраструктурою через брак власних фінансових ресурсів. Об'єкти соціальної інфраструктури й досі залежать від субвенцій. Крім того, більша частина витрат на утримання цих об'єктів іде на виплату заробітної плати, яка є обов'язковою статтею бюджету (Коваленко, 2022; Мельник, 2021; Пилипенко, 2022).

В Україні відбувається реформа децентралізації, однією із завдань якої є збільшення ролі й значення місцевого самоврядування у розвитку соціальної сфери. Сучасна адміністративно-фінансова та секторальна децентралізація передбачає реорганізацію майнових та фінансово-господарчих відносин у соціальній сфері з метою підвищення доступності та якості послуг, що надаються закладами соціальної інфраструктури.

Сьогодні найактуальнішими проблемами розвитку соціальної сфери в територіальних громадах є:

- недосконала система розміщення об'єктів соціальної інфраструктури;
- хаотичність у відносинах власності на об'єкти соціальної інфраструктури;
- брак бюджетних коштів для ефективного функціонування соціальних закладів;
- низький рівень кадрового забезпечення установ соціальної сфери;
- незадовільна якість послуг, що надаються населенню в цій сфері (Левченко, 2019; Ткаченко, 2019).

До об'єктів соціальної сфери загального призначення входять освітні, медичні та культурно-побутові заклади, тоді як до об'єктів спеціального призначення належать установи, що обслуговують малозахищені та непрацездатні категорії населення, а також надають соціальну допомогу.

Сучасна реформа децентралізації в Україні має вертикальний характер, оскільки передбачає перерозподіл фінансових і правових повноважень між центральними та місцевими органами влади. Світовий досвід свідчить про те, що децентралізацію раніше вважали властивістю федеративних систем. Проте за останні кілька десятиліть елементи децентралізації почали активно впроваджуватися і в унітарних державах для покращення ефективності управлінських систем (Коваленко, 2022; Олійник, 2023).

В європейській практиці децентралізація реалізується через три основні процеси:

1. Деконцентрація – це передача адміністративних функцій від центральних органів влади до їх територіальних підрозділів.

2. Делегування – означає надання місцевим органам влади можливості виконувати певні повноваження центральної влади, при цьому зберігається право центральної влади скасовувати рішення місцевих органів.

3. Деволюція – це законодавче закріплення функцій і повноважень, що стосуються місцевих питань, за органами місцевого самоврядування. Вони отримують право приймати власні рішення і нести відповідальність за їх виконання.



В Україні адміністративна децентралізація влади (деконцентрація) виявляється у збереженні за державою права на охорону та забезпечення загальнодержавних інтересів. Це реалізується через створення централізованої системи відповідних органів управління на місцях, таких як місцеві державні адміністрації та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади (Невмержицький, 2020; Романов, 2021).

У свою чергу, демократична децентралізація передбачає створення органів місцевого самоврядування – рад різних рівнів, які представляють інтереси мешканців конкретної території. При цьому між радами різних рівнів немає відносин субординації.

Першим кроком сучасних реформ в Україні стала адміністративно-територіальна реформа і, відповідно, створення ОТГ. Передбачається, що її наступним етапом стане оптимізація мережі адміністративних районів регіонів.

Наступним кроком у реформуванні визнано ліквідацію районного рівня управління. Вважається, що децентралізація влади, що супроводжує адміністративно-територіальну реформу, сприятиме підвищенню ефективності та гнучкості управлінського апарату, децентралізації державного управління, економії бюджетних коштів і уникненню дублювання повноважень.

Для реалізації цієї реформи необхідні дві обов'язкові умови: передача частини повноважень на регіональний та (або) місцевий рівень, а також перерозподіл ресурсів для їх виконання. Тому логічно, що поряд з адміністративною децентралізацією в Україні відбувається фінансова (бюджетна) децентралізація. Вона спрямована на створення ресурсної бази для розвитку спроможних об'єднаних громад та розширення можливостей для залучення й акумулювання фінансових ресурсів для розвитку територіальних громад (Бондаренко, 2021; Пилипенко, 2022; Уманець, 2021).

Створення комфортного середовища для населення в кожній громаді є не лише кінцевою метою адміністративно-фінансової децентралізації, але й важливою складовою секторальної децентралізації, яка активно реалізується в Україні сьогодні. Остання охоплює 12 ключових секторів: освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, адміністративно-територіальний устрій, місцеві бюджети, соціально-економічний розвиток, охорону навколишнього середовища та використання природних ресурсів, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), земельні відносини, містобудування та архітектуру,

інфраструктуру (транспорт, зв'язок, дороги), а також культуру житлово-комунального господарства (Левченко, 2019; Олійник, 2023).

Важливість секторальних реформ для розвитку регіонів та інших територіальних систем підкреслює Державна стратегія регіонального розвитку, в якій зазначається, що «державна регіональна політика в Україні як ніколи вимагає координації своїх цілей та заходів із пріоритетами галузевих політик».

Секторальна децентралізація в освіті повинна забезпечити доступність і належну якість освітніх послуг незалежно від місця проживання, створити прозору систему фінансування освіти та гарантувати стабільні джерела фінансування освітніх послуг. Що стосується охорони здоров'я, реалізація секторальної децентралізації має на меті наблизити медичні послуги до населення, підвищуючи їхню якість, а також змінити фінансову модель медицини так, щоб кошти вкладалися безпосередньо в послугу, яку отримує людина (Коваленко, 2022; Пилипенко, 2022).

Секторальна децентралізація в культурі має на меті створення необхідних матеріальних, фінансових та організаційних умов для розвитку мережі культурних закладів, при цьому зберігаючи їх потенціал і забезпечуючи гарантований обсяг послуг.

У сфері соціального захисту секторальна децентралізація передбачає такі ключові напрямки:

- виконання об'єднаними територіальними громадами своїх (самоврядних) і делегованих повноважень у сфері соціального захисту населення та охорони прав дітей;

- підвищення ефективності управління та організації надання соціальних послуг, що включає державні стандарти, визначення вартості соціальних послуг, моніторинг та оцінку їх якості, а також розширення кола постачальників соціальних послуг;

- реформування інтернатних установ для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, з акцентом на деінституалізацію інтернатної системи (Романов, 2021; Федоренко, 2022).

Вітчизняна практика свідчить, що перерозподіл повноважень у сфері управління соціальною сферою є складним процесом, що супроводжується пошуком шляхів уникнення потенційних ризиків і дисбалансів. Рішення, які ухвалюються державою в контексті децентралізації управління соціальною сферою, не завжди отримують однозначно позитивну оцінку. Передача повноважень на місцевий рівень і закріплення джерел ресурсів для їх



реалізації вимагає належного законодавчого, організаційного та методичного забезпечення.

Важливою характеристикою сучасних реформ є їх швидке впровадження, що може ускладнювати процес децентралізації, який має на меті підвищення ефективності використання фінансових ресурсів територіальних громад та забезпечення високої якості освітніх, медичних та інших соціальних послуг для населення. Однак, оскільки реформа децентралізації є комплексною і стала основним пріоритетом урядової політики, усунення негативних наслідків і суперечностей відбувається в умовах необхідності оперативного реагування (Левченко, 2019; Мельник, 2021; Смирнова, 2020).

Основну координуючу роль у реалізації секторальної децентралізації виконує Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Проектний офіс секторальної децентралізації, створений як національний координатор у сфері розробки

галузевої політики з децентралізації в рамках профільного міністерства, визначає цілі та завдання децентралізації в освіті та культурі.

Основним пріоритетом децентралізації управління у всіх розглянутих сферах є оптимізація мережі на різних рівнях управління та зростання автономії закладів.

На рис. 1 представлена концептуальна модель розвитку соціальної сфери територіальних громад, яка враховує специфіку та механізми її реалізації, орієнтуючись на розмежування повноважень, а саме – на розподіл власних і делегованих повноважень територіальних громад, а також інструменти їх фінансового забезпечення. Ця концептуальна модель є результатом узагальнення умов, необхідних для проведення реформи в регулюванні розвитку соціальної сфери територіальних громад, а також розкриває їх суть, стратегічне бачення перспектив та завдань для досягнення стратегічних цілей (Гринь, 2020; Пилипенко, 2022; Ткаченко, 2019).



Рис. 1. Концептуальна модель розвитку соціальної сфери територіальних громад

Політика розвитку соціальної сфери територіальних громад повинна ґрунтуватися на таких основних принципах соціальної політики:

• **Справедливість:** державна підтримка надається не всім, а лише тим, хто дійсно її потребує;

• **Адресність:** забезпечення послуг відбувається на основі індивідуального підходу, а не за універсальним принципом;

• **Субсидіарність:** механізм управління суспільством має формуватися «знизу вгору»: усі питання, які можуть бути ефективно вирішені



на місцях, повинні залишатися в компетенції місцевої влади.

Наведений перелік принципів слід доповнити основними принципами секторальної децентралізації у соціальній сфері, а саме: доступність, тобто максимальне наближення послуг до споживача та забезпечення якості послуг (Бондаренко, 2021; Уманець, 2021; Яценко, 2023).

Важливою складовою секторальних реформ є вдосконалення соціальних стандартів у сфері надання медичних, освітніх, культурних послуг та соціального захисту. Наразі вже розроблено низку нових стандартів, які мають сприяти підвищенню якості цих послуг. Зокрема, відповідно до Закону України «Про освіту», планується впровадження трирівневої системи освіти (початкова, базова середня та профільна середня), а також формальних і неформальних методів навчання та обов'язкової дошкільної освіти для дітей старшого дошкільного віку.

Також було розроблено державні стандарти для початкової та інклюзивної освіти. Крім того, у вивчених нами сферах послуг в Україні активно працюють над створенням стандартів якісного обслуговування населення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Зокрема, пропонуються єдині стандарти для формування системи первинної медичної допомоги в громадах та нового освітнього простору, зокрема, щодо приєднання початкових шкіл до опорних, дитячих театрів та творчих майстерень (Олійник, 2023; Пилипенко, 2022).

Не менш важливим аспектом соціального розвитку територіальних громад є контроль та моніторинг надання послуг у соціальній сфері. Цей напрямок реалізації секторальної децентралізації закріплений у списку етапів і завдань для всіх її сфер. Для ефективного відстеження результатів реформ необхідно розробити систему індикаторів, яка дозволить оцінювати зміни в якості медичних, освітніх та інших послуг на рівні територіальних громад.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що ефективність проведення реформ сприятиме підвищенню соціальних стандартів та якості життя населення. Проте прогресивні зміни можливі лише за умови реального економічного зростання, політичної стабільності та послідовності в ухваленні управлінських рішень. Проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад можуть бути вирішені лише за умови реалізації активної державної регіональної політики, узгодженої секторальної політики, а також впровадження збалансованих механізмів фінансового менеджменту і забезпечення фінансової підтримки.

## Висновки.

Дослідження розвитку соціальної сфери територіальних громад в Україні підкреслює, що ефективність проведених реформ є критично важливою для підвищення соціальних стандартів і якості життя населення. Встановлено, що основні умови для досягнення прогресивних змін включають стабільне економічне зростання, політичну стабільність і послідовність в ухваленні управлінських рішень.

Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад, такі як недостатня фінансова підтримка та нерівний доступ до соціальних послуг, можуть бути вирішені шляхом активної державної регіональної політики. Інтеграція секторальних стратегій і використання збалансованих механізмів фінансового менеджменту є ключовими аспектами для забезпечення ресурсної бази розвитку спроможних об'єднаних громад.

Контроль та моніторинг надання соціальних послуг виявились важливими елементами секторальної децентралізації. Розробка системи індикаторів для оцінки якості медичних, освітніх і соціальних послуг дозволить ефективно відстежувати зміни і вчасно реагувати на виклики. Таким чином, удосконалення соціальних стандартів у цих сферах сприятиме покращенню доступності та якості послуг для населення.

Принципи соціальної політики, такі як справедливість, адресність і субсидіарність, мають стати основою для формування політики розвитку соціальної сфери. Важливо, щоб підтримка з боку держави надавалася лише тим, хто її дійсно потребує, а механізми управління будувалися "знизу вгору", з акцентом на місцеві потреби та можливості.

Для успішної реалізації реформ необхідно впроваджувати новітні технології, які підвищать прозорість і підзвітність органів місцевого самоврядування. Залучення громади до процесів прийняття рішень має стати пріоритетом, оскільки це сприятиме розвитку партнерських відносин між державою та громадянами.

Подальші дослідження в цій галузі можуть стати основою для нових законодавчих ініціатив і практичних рекомендацій, які сприятимуть вдосконаленню механізмів публічного управління в соціальній сфері. Це, в свою чергу, посилить довіру до органів влади, покращить якість життя населення і забезпечить сталий розвиток регіонів.

Таким чином, комплексний підхід до управління соціальною сферою, який включає моніторинг, адаптацію нових стандартів та активну участь громади, стане запорукою успіху в реформуванні соціальної політики в Україні.



## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бондаренко, І. В. (2021). Децентралізація в Україні: нові виклики та можливості. *Економіка і управління*, 2(1), 45-58.
- Гринь, О. П. (2020). Соціальні стандарти в умовах децентралізації. *Вісник соціальної політики*, 4(12), 22-29.
- Коваленко, Т. С. (2022). Механізми управління соціальною сферою в територіальних громадах. *Державне управління: теорія та практика*, 3(56), 77-85.
- Левченко, А. М. (2019). Інноваційні підходи до розвитку соціальної інфраструктури. *Соціологічні студії*, 5(78), 33-40.
- Мельник, Р. В. (2021). Моніторинг соціальних послуг: проблеми та перспективи. *Науковий вісник*, 6(30), 88-95.
- Невмержицький, В. М. (2020). Державна політика у сфері соціального захисту: аналіз реалізації. *Вісник Академії управління*, 2(19), 14-21.
- Олійник, С. Я. (2023). Стандарти якості у сфері освіти: сучасний стан і перспективи. *Освіта і наука*, 7(44), 50-58.
- Пилипенко, Л. В. (2022). Соціальна інфраструктура територіальних громад: виклики децентралізації. *Журнал регіональної політики*, 1(3), 99-108.
- Романов, Д. В. (2021). Ефективність управління соціальними послугами: нові підходи. *Управлінські науки*, 8(15), 67-75.
- Смирнова, Т. А. (2020). Реформа системи соціального захисту в Україні: досвід і проблеми. *Соціальна політика*, 5(23), 40-48.
- Ткаченко, М. В. (2019). Якість медичних послуг в умовах децентралізації. *Збірник наукових праць*, 4(7), 55-62.
- Уманець, О. П. (2021). Взаємодія влади та громади: нові можливості в умовах децентралізації. *Публічне управління*, 2(16), 77-83.
- Федоренко, І. М. (2022). Державна регіональна політика в Україні: актуальні питання та рішення. *Науковий журнал*, 3(22), 30-39.
- Шевченко, А. В. (2020). Інтеграція соціальних послуг: досвід міжнародних практик. *Журнал соціальних досліджень*, 6(12), 11-19.
- Яценко, С. Ю. (2023). Проблеми та перспективи управління соціальною сферою в Україні. *Актуальні питання публічного управління*, 1(18), 60-68.

## REFERENCES

- Bondarenko, I. V. (2021). Decentralization in Ukraine: new challenges and opportunities. *Economics and Management*, 2(1), 45-58.
- Fedorenko, I. M. (2022). State regional policy in Ukraine: current issues and solutions. *Scientific journal*, 3(22), 30-39.
- Gryn, O. P. (2020). Social standards in conditions of decentralization. *Herald of social policy*, 4(12), 22-29.
- Kovalenko, T. S. (2022). Mechanisms of management of the social sphere in territorial communities. *Public administration: theory and practice*, 3(56), 77-85.
- Levchenko, A. M. (2019). Innovative approaches to the development of social infrastructure. *Sociological studies*, 5(78), 33-40.
- Melnyk, R. V. (2021). Monitoring of social services: problems and prospects. *Scientific Bulletin*, 6(30), 88-95.
- Nevmerzhiyskiy, V. M. (2020). State policy in the field of social protection: analysis of implementation. *Bulletin of the Academy of Management*, 2(19), 14-21.
- Oliynyk, S. Ya. (2023). Quality standards in the field of education: current state and prospects. *Education and Science*, 7(44), 50-58.
- Pylypenko, L. V. (2022). Social infrastructure of territorial communities: challenges of decentralization. *Journal of Regional Policy*, 1(3), 99-108.
- Romanov, D. V. (2021). Effectiveness of social services management: new approaches. *Management Sciences*, 8(15), 67-75.
- Shevchenko, A. V. (2020). Integration of social services: experience of international practices. *Journal of Social Research*, 6(12), 11-19.
- Smirnova, T. A. (2020). Reform of the social protection system in Ukraine: experience and problems. *Social policy*, 5(23), 40-48.
- Tkachenko, M. V. (2019). The quality of medical services in conditions of decentralization. *Collection of scientific works*, 4(7), 55-62.
- Umanets, O. P. (2021). Interaction between the government and the community: new opportunities in the conditions of decentralization. *Public administration*, 2(16), 77-83.
- Yatsenko, S. Yu. (2023). Problems and prospects of social sphere management in Ukraine. *Actual issues of public administration*, 1(18), 60-68.



## State Regulation of the Music Industry

UDC: 351.85:338.46:78

DOI: <https://doi.org/10.15421/152440>**Kazakov Hennadii**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-2860-9892>, [gkazakov2505@ukr.net](mailto:gkazakov2505@ukr.net)*High School of Public Governance (Kyiv, Ukraine)*

### Abstract

**Relevance.** The full-scale invasion, paradoxically enough, became the driving force behind the development of the Ukrainian music industry. The rejection of the majority of Ukrainians from Russian content and the lack of tours by foreign artists gave impetus to Ukrainian performers. At the same time, representatives of the music industry have not yet been allocated by the state to a separate category and need state regulation of a number of issues that will allow the Ukrainian product to go beyond the borders of its own state.

**The purpose** of the study – to investigate the main issues that require the intervention of the state in order to establish the effective functioning of the music industry, to transfer the problem of its development and support to the state sector.

**Research results.** It is noted that the Ukrainian music industry in Ukraine today is in its infancy, because for a long time it was focused on the music sector of the aggressor country. It was found that the sphere is developing quite dynamically, but it is oriented towards the old legislation, which does not take into account the changes that have taken place in recent years. The absence of a separate legal act, which would concern purely the music industry, is indicated. The main problems that need to be solved by the state are highlighted, the issues of copyright, monetization of one's own creativity and overcoming music piracy remain. Particular attention is also focused on the preparation of legislation that would regulate the use of AI in the music industry. It was emphasized that the state should ensure the export of Ukrainian musical products, their demonstration to the world by supporting participation in international competitions, festivals, etc.

**Conclusions.** In order to solve the problems identified in the article, the author proposed to the government, with the support of industry representatives: to prepare a number of normative legal acts that would regulate the sphere; organize a special state body that would focus on the music industry itself and its support; ensure the creation of support mechanisms for young artists; create separate state funds and grant programs that would focus on supporting representatives of the music sector, rebuilding concert venues (especially in small settlements), etc.

**Keywords:** state regulation, state support, music industry, music industry reforms, copyright, royalty, label

## Державне регулювання музичної індустрії

**Казаків Геннадій***Вища школа публічного управління (Київ, Україна)*

### Анотація

**Актуальність.** Повномасштабне вторгнення, як не парадоксально, стало рушієм розвитку української музичної індустрії. Відмова більшості українців від російського контенту та відсутність гастролів іноземних артистів дали поштовх українським виконавцям. Водночас, представники музичної індустрії досі не виділені державою в окрему категорію та потребують державного врегулювання низки питань, які дозволять українському продукту вийти поза межі власної держави.

**Мета** – дослідити основні питання, які потребують втручання держави, задля налагодження ефективного функціонування музичної індустрії, винесення проблеми її розвитку і підтримки у державний сектор.

**Результати дослідження.** Зазначено, що українська музична індустрія в Україні сьогодні знаходиться в генезі, адже тривалий час була орієнтована на музичний сектор країни агресора. Виявлено, що сфера розвивається досить динамічно, проте орієнтується на старе законодавство, яке не враховує тих змін, що відбулися за останні роки. Вказано на відсутність окремого нормативно-правового акту, який би стосувався суто музичної індустрії. Висвітлено головні проблеми, які потребують врегулювання з боку держави залишаються питання авторського права, монетизації власної творчості та подолання музичного піратства. Окрему увагу зосереджено і на підготовці законодавства, яке б регулювало використання ШІ у музичній індустрії. Наголошено, що з боку держави має бути здійснено забезпечення експорту української музичної продукції, її демонстрації світу за рахунок підтримки участі в міжнародних конкурсах, фестивалях тощо.

**Висновки.** З метою вирішення означених у статті проблем автором запропоновано уряду за підтримки представників індустрії: здійснити підготовку низки нормативно-правових актів, які б регулювали сферу; створити спеціальний державний орган, який би зосередив увагу власне на музичній індустрії та його підтримці; забезпечити створення механізмів підтримки молодих артистів; створення окремих державних фондів та грантових програм, які б були зосереджені на підтримці представників музичного сектору, відбудові концертних майданчиків (особливо у невеликих населених пунктах) тощо.

**Ключові слова:** державне регулювання, державна підтримка, музична індустрія, реформи музичної індустрії, авторське право, роялті, лейбл

Стаття надійшла / Article arrived: 19.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 25.09.2024



### **Вступ.**

Музична індустрія, серед усього масиву культурної сфери, сьогодні розвивається чи не найшвидше. При цьому, вона досі залишається поза сферою держави, залишаючи її представникам самостійно вирішувати усі проблемні питання. Саме ж питання взаємодії держави та музичної сфери вже не один рік підіймається з боку музичних компаній, проте усі спроби з боку держави налагодити ці взаємини та розробити певну державну політику в підтримку індустрії є неповноцінними та короткостроковими і досить часто через певний період усі рішення нівелюються. Зокрема, ще в грудні було оголошено про розробку законопроекту по музичній індустрії, однак більш ніж за пів року не відбулося жодних зрушень у цьому питанні. Водночас, означена галузь потребує державного втручання, врахування специфіки музичної індустрії в законодавстві та в кінцевому результаті проведення певної реформи у підтримку галузі.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Проблема державної політики у сфері музичної індустрії, взаємовідносин держави та означеного сектору є доволі малодослідженим в українських реаліях. І. Пархоменко звертає увагу більше на державний контроль музичної сфери в СРСР, порівнюючи його із сучасним станом справ в Україні (Пархоменко, 2023). Л. Обух у своїй праці поміж іншого окреслює державні установи, які здійснюють політику щодо музичної сфери, проте наведенні нею дані є дещо застаріли, а деякі з інституцій вже тривалий час розформовані (Обух, 2021). У дослідженні М. Поплавського та Ю. Трач (2022) висвітлюючи сучасні досягнення у цифровізації музичної індустрії наголошено на відсутності державної політики у цьому процесі (Поплавський & Трач, 2022). Найбільш значущим поки що є статті О. Гомілко, в якій окреслюється музична галузь, як самодостатній політичний чинник (Гомілко, 2023). Загалом же питання взаємин державного сектору та музичної індустрії на сьогодні є малодослідженим, незважаючи на потребу їх регламентування для подальшого ефективного розвитку українського музичного ринку та його просування закордон.

У запропонованій розвідці ми ставимо за мету дослідити основні питання, які потребують втручання держави, задля налагодження ефективного функціонування музичної індустрії, винесення проблеми її розвитку і підтримки у державний сектор.

### **Результати дослідження.**

Розвиток соціальних мереж, стрімінгових платформ, через які виконавці мають змогу

зарелізити свої треки, технологій, які дозволяють робити записи пісень не на професійних студіях, як раніше, а у домашніх умовах суттєво вплинуло на український музичний ринок. Збільшилася кількість виконавців, а в результаті повномасштабного вторгнення з боку росії відбулася масова переорієнтація на україномовний сегмент. Так, якщо звернемо увагу на статистику запропоновану ресурсом NUAM за перше півріччя 2024 року, в Україні наявні 7244 активні виконавці, які у поданий період випускали нові треки. При цьому, частка україномовних пісень, складає 80,91 % (або 10269 пісень) з усього масиву треків, які мають текст (Статистичні дані музичної сцени, 2024). Водночас, незважаючи на динамічний розвиток галузі, виконавці, як власне і лейбли, вимушені власноруч вирішувати значний масив питань, які стосуються музичної індустрії, у той час як у багатьох країнах це покладено на державу.

Власне в Україні, хоча і говориться про музичну індустрію, проте немає ні офіційного законодавчого визначення поняття, ні його формулювання у науковій площині. У нашому дослідженні ми виходимо з того, що музична індустрія є складною економічною системою, що включає в себе всі етапи створення, виробництва, дистрибуції та споживання музичної продукції. Вона є складовою частиною глобальної культурної індустрії, яка взаємодіє з іншими галузями, такими як медіа, розваги, технології та інновації.

Музична індустрія включає в себе різноманітні професії та сегменти, такі як музиканти, композитори, виконавці, продюсери, звукорежисери, дистрибутори, музичні лейбли, маркетологи, юристи і технічний персонал. Вона також охоплює різні формати і жанри музики, включаючи записи альбомів, концертні виступи, онлайн-стрімінг, радіо та телебачення (Aiken, 2023).

Основні аспекти музичної індустрії включають виробництво музичних матеріалів, їх комерціалізацію, маркетинг і просування, а також правове регулювання, пов'язане з авторськими правами і ліцензуванням.

І хоча представники різних сфер музичної індустрії сплачують податки та діють у площині чинного в Україні законодавства, державного регулювання сфери наразі не існує. Музична індустрія наразі регламентується наступними Законами України: «Про культуру» від 14 грудня 2010 року (Про культуру, 2010), «Про авторське право та суміжні права» від 1 грудня 2022 року (Про авторське право, 2022), «Про гастрольні заходи» від 10 липня 2003 року (Про гастрольні заходи, 2003) та «Про ефективне управління



майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» від 15 травня 2018 року (Про ефективне управління, 2018).

Також у грудні 2023 року Міністерство культури та інформаційної політики України ініціювало розробку спеціального законопроекту, який би стосувався музичної індустрії та регулював у першу чергу наступні питання: поширення інформації про права українських авторів та механізми отримання роялті українськими авторами й артистами; затвердження нової інструкції з ведення квиткового господарства, тобто системи продажу квитків; удосконалення податкової системи в музичному бізнесі (МКП формує робочу групу, 2023). Проте, станом на момент написання поданої статті жодного проекту закону зареєстровано не було.

Найперше питання яке має врегулювати держава є питання авторських прав та виплат роялті. Звісно вже існують вищевказані закони але вони дають лише загальне уявлення та охоплюють усі сфери пов'язані з інтелектуальною власністю. Враховуючи що музичний продукт часто є колективним твором (автор(и) тексту, мелодії (або окремої музичної партії), зведення, виконання тощо), а також факт написання пісень на замовлення або продаж власних пісень, то законодавство має чітко окреслити кого саме вважати автором. В нинішніх умовах, авторське право реєструють переважно на повний твір, а не його частини а власником стає та особа, яка зареєструвала інтелектуальний продукт на себе. Доволі часто такими власниками взагалі стають продюсери артистів, що у результаті розриву відносин між виконавцем та продюсером призводить до скандалів та втрати права виконувати пісні (випадки Wellboy та В. Козловського як приклад). З боку держави має окремо піднятися питання авторського права на музичний твір та його складові, розглянута можливість реєстрації не повного твору, а права на його частини, що в подальшому б дозволило кожному з тих хто долучався до створення (в його інтелектуальній складовій, а не лише виконання) на певні виплати.

Держава має сприяти і питанню виплати роялті артистам. Взагалі, питання роялті та можливої участі держави у процесі їх виплат є досить складним та багатограним та потребує окремого дослідження. Тому, тут ми окреслимо лише загальні аспекти.

Власне роялті має виплачуватись за будь-яке використання авторського музичного продукту: на стрімінгових платформах, в публічному просторі, у рекламі, використанні у відео на

YouTube тощо. По факту, стабільні виплати отримують лише з офіційних стрімінгових платформ (проте прослуховування на них не є суттєвим через значний відсоток піратства в Україні). До того ж, усі ці платформи є іноземними і артист має погоджуватися повністю на їх умови. З боку держави було б доречно нормалізувати функціонування музичних стрімінгів в Україні, визначити спільно з ними певні показники успішності та розміри виплат, з урахуванням, що українська музична індустрія практично лише починає зароджуватися.

Якщо ми звернемо увагу на досвід ЄС, то вже наявні прецеденти впливу урядових структур на стрімінги. Зокрема, Європейська комісія оштрафувала Apple через скаргу Spotify щодо порушення антиконкурентних законів. Відповідно до регламенту Apple App Store, компанії, такі як Spotify, не мають можливості безпосередньо стягувати оплату з користувачів за підписки у застосунку у більшості регіонів. Користувачі змушені використовувати платіжну систему Apple App Store, яка утримує до 30% від вартості підписки.

У 2023 році, через політику Apple App Store, яка забороняє розробникам повідомляти користувачів про альтернативні варіанти оплати, Європейська комісія звинуватила Apple у порушенні принципів конкуренції на ринку стрімінгової музики. Європейська комісія висунула звинувачення проти Apple у зловживанні монопольним становищем та постановила заборонити компанії застосовувати «несправедливі умови торгівлі» (ЄС планує оштрафувати Apple, 2024).

Таким чином, держава має змогу розробити унікальну модель взаємодії артиста та музичної платформи. Головне, щоб при розробці такої моделі приймали участь три сторони: уряд України, представники музичних платформ та музиканти, які на них релізяться. І думка останніх має бути переважуючою.

Окрім того, практично не регулюється і не відслідковується використання авторських творів у іншій продукції, яку викладають з комерційною метою на таких майданчиках, як YouTube, TikTok та інших. Це може бути авторський продукт із використанням музики на фоні, так і кавери на популярних виконавців. І якщо щодо останнього українські артисти самі підтримують подане явище і на нинішньому етапі розвитку музичної індустрії не потребують виплат (на відміну від іноземних, якразив прикладом чого можемо назвати випадок із Jerry Neil), то перший випадок є доволі сумним явищем. Музичний відеоряд створює атмосферу для відео і таким чином сприяє збільшенню



його переглядів, а як результат – доходу автору відео. Артисти ж нічого не отримують від цього доходу і досить часто навіть не знають за використання власного контенту. Звісно у судовому порядку вдасться відшкодувати збитки та отримати виплату, але ефективніше б ця система діяла за наявності спеціалізованих ресурсів та організацій, які б дозволяли або в дистанційному режимі сплатити певну завчасно визначену суму за використання фрагменту твору, або відслідковували подібні порушення та допомагали артистам без доведення справ до суду. Саме держава б мала ініціювати створення таких ресурсів та органів та підтримувати їх діяльність у майбутньому.

Що стосується виплат роялті з боку радіо та телебачення, великих гіпермаркетів, то сьогодні про це практично не йде мова, якщо ти не відомий артист. Більшість артистів навпаки платять за ротацію своєї продукції. Регулювання цього питання потребує створення відповідної нормативно-правової бази, яка б визначала випадки, коли саме артист має право на виплату та обсяги цих виплат. Ефективна законодавча база сприяє захисту прав виконавців та забезпечує стабільний дохід від їхньої творчої діяльності.

Сьогодні розподіл коштів здійснюється на основі звітів користувачів, які не є обов'язковими за законом, що призводить до часткової виплати коштів без відповідних звітів. Ці кошти, що надходять без звітів, розподіляються за статистикою кількості ротацій музичних творів на радіостанціях, що не завжди є коректним. Вихід з цієї ситуації можна знайти у позитивному досвіді західних країн, де кожен музичний твір має унікальний код. При публічному використанні або сповіщенні будь-яким користувачем автоматично фіксується кількість таких використань. Це дозволяє точно враховувати кількість використань твору правовласником і враховувати це при розподілі зібраних коштів (Степаненко, 2021).

Контроль по виплатах роялті українським виконавцям у публічному просторі мають здійснювати організації колективного управління (ОКУ), функціонування яких зафіксовано у законі «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» (Про ефективне управління, 2018). При цьому, в Україні діє аж 19 ОКУ, в яких можуть реєструвати свої твори виконавці та які діють на приватних засадах. Різноманіття з одного боку ліквідує монополію, артист має право вибору, але функціонування одного ОКУ у статусі державної організації дозволило б краще регулювати використання музичних творів у публічному просторі. Певний

потенціал для цього є, адже функціонує державна організація Українське агентство з авторських та суміжних прав, але вона не має статусу органу державної влади, а є громадянської організацією, що дещо нівелює їх статус серед громадськості. За словами очільника ГО УААСП В. Харчишина «Нині УААСП управляє правами на 80-85% українського репертуару» (Карманська, 2023).

Водночас, можливо потенціал таких організацій зріс би за наявності онлайн-ресурсів, де могли б надавати докази порушення авторського права у певних закладах та надання працівникам державного ОКУ статусу держслужбовця, який має право виписувати штрафи за нелегальне користування музичними творами.

Справедливе відшкодування за використання музики на різних платформах є складним завданням, що вимагає системного підходу з боку держави. Держава повинна встановлювати правила ліцензування, які враховують інтереси як правовласників, так і користувачів музики. Це включає визначення ставок роялті, що сплачуються за використання музичних творів на різних платформах, таких як стрімінгові сервіси, радіостанції, телевізійні канали та інтернет-платформи.

Важливою функцією держави є забезпечення контролю та моніторингу за дотриманням ліцензійних умов, що може включати створення спеціальних органів або підрозділів, які здійснюють перевірки і аудит діяльності платформ щодо виплати роялті та використання музичних творів. Держава може також сприяти впровадженню та розвитку технологічних рішень, що забезпечують автоматичний збір і розподіл роялті, зокрема, використання блокчейн-технологій, смарт-контрактів та інших інновацій, які забезпечують прозорість і ефективність процесу виплат. Крім того, держава має забезпечувати інформування та навчання молодих музикантів і композиторів щодо їхніх прав та механізмів їх захисту через освітні програми, семінари, конференції та інформаційні кампанії.

Вагоме місце посідає антимонопольне законодавство. З одного боку, в Україні немає заборони на відкриття нових лейблів, менеджменту та продюсерських компаній. З іншого боку, деякі великі компанії в музичній індустрії наразі збільшують свій вплив та починають практично диктувати «що буде популярним», керують музичним ринком. Звісно в Україні є закони «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996) та «Про захист економічної конкуренції» (2001), діє Антимонопольний комітет, але враховуючи



специфіку музичного ринку, доречно створення законів, які б стосувалися виключного його (або принаймні галузі культури).

Держава повинна застосовувати комплексні заходи для контролю та регулювання концентрації ринку:

1) Регуляторні механізми контролю концентрації ринку:

– оцінка концентрації ринку. Для контролю концентрації ринку держава повинна мати ефективні механізми оцінки та моніторингу рівня концентрації. Це включає аналіз ринкової частки компаній, оцінку потенційних злиттів і поглинань, а також визначення впливу таких змін на конкуренцію. Антимонопольні органи повинні мати доступ до актуальних даних та статистики для проведення ґрунтовних досліджень і оцінок;

– регулювання злиттів і поглинань. Держава повинна встановлювати чіткі правила та процедури для розгляду таких угод злиттів і поглинань, включаючи аналіз їхнього впливу на конкуренцію. Антимонопольні органи повинні мати повноваження блокувати або накладати умови на угоди, які можуть призвести до надмірної концентрації ринку;

– розподіл ринкової влади. Для запобігання домінуванню великих лейблів або платформ держава може застосовувати політику розподілу ринкової влади. Мають реалізовуватися заходи щодо стимулювання конкуренції, такі як підтримка малих і середніх підприємств, сприяння розвитку незалежних лейблів та платформ, а також зменшення бар'єрів для входу на ринок.

2) Підтримка справедливої конкуренції:

– забезпечення доступу до ринку. Держава повинна створювати умови для рівного доступу до ринку для всіх учасників, незалежно від їхнього розміру та фінансових можливостей, що може включати встановлення регуляторних вимог щодо прозорості та недискримінації в умовах ліцензування, розподілу контенту та доступу до інфраструктури;

– контроль за антиконкурентною поведінкою. Антимонопольні органи повинні мати повноваження для виявлення та припинення антиконкурентної поведінки, такої як змова, картельні угоди, зловживання домінуючим становищем та інші форми недобросовісної конкуренції;

– підтримка інновацій та розвитку. Держава повинна створювати умови для стимулювання інновацій та розвитку в музичній індустрії. Зокрема запроваджувати фінансову підтримку для досліджень і розробок, сприяння співпраці між різними учасниками ринку, а також створення

сприятливого середовища для впровадження нових технологій та бізнес-моделей.

3) Міжнародне співробітництво:

– гармонізація антимонопольного законодавства. У зв'язку з глобалізацією музичної індустрії важливим є міжнародне співробітництво у сфері антимонопольного регулювання;

– співпраця у розслідуваннях. Для ефективного контролю за концентрацією ринку необхідна співпраця між антимонопольними органами різних країн у розслідуванні транскордонних угод та антиконкурентної поведінки.

Окремо згадаємо питання освіти. Зокрема з боку держави має бути збільшено державне замовлення на спеціальності, необхідні музичній індустрії. І мова йде не лише про самих музикантів, але і менеджмент, піарники, стилісти, режисери, декоратори тощо. До того ж, підтримуючи музичну освіту з початковорі ланки, держава закладає не лише у розвиток самої індустрії, але й у формування свідомого громадянина своєї країни.

Також варто розпочати підвищення кваліфікації публічних службовців для роботи з представниками музичної індустрії та підтримки їх діяльності, проте наразі ми не можемо конкретизувати це питання, адже автором статті воно лише розробляється.

Ще одна проблема, яка потребує регулювання з боку держави є питання використання штучного інтелекту (далі – ШІ) у створенні пісень. Зараз існує багато ресурсів на базі ШІ, які дають змогу створити пісню або ж переробити існуючу. На даному етапі можливості ШІ цікаві для самих музикантів, але в перспективі їх розвиток може позбавити доходу авторів, які і без того в Україні отримують небагато. В ЄС вже підняли це питання і введені певні обмеження на використання ШІ у творчій сфері, про що ми детальніше звернемо увагу в іншій статті. Також у договорі акторів та сценаристів, який підписали у 2023 році в Голлівуді, було погоджено обмеження використання ШІ у створенні кіно. В Україні має бути створений власний закон по ШІ, окремий розділ якого має бути присвячено або музичній індустрії, або творчій діяльності загалом. Цей закон має підтримати авторів і не дати особам, що купують продукцію диктувати свої умови за рахунок змоги заміни живої людини алгоритмом.

Крім того в технічній сфері, держава повинна створювати умови для підтримки і розвитку незалежних музичних платформ та сервісів, які можуть конкурувати з великими гравцями ринку. Зокрема здійснювати підтримку стартапів у музичній індустрії, стимулювання інноваційних проєктів та створення сприятливих умов для



розвитку малого і середнього бізнесу у цифровій сфері.

Незважаючи на значний розвиток індустрії, більшість молодих артистів хоча і популярні на стрімінгових платформах, проте не мають значного поширення, адже медійні ресурси (радіо, телебачення) надають перевагу популярним «форматним» співакам, яких з року в рік просувають у маси. Потрапити маловідомим артистам без солідного капіталовкладення у медіа простір практично неможливо. Особливо це стосується артистів, які роблять свої перші релізи поза лейблами. З огляду на цей дисбаланс, держава може впровадити певні регуляторні заходи для підтримки молодих виконавців. Зокрема, доцільно розглянути можливість запровадження квот для молодих артистів у ротаціях на радіо та телебаченні. Подібні заходи можуть забезпечити більш рівномірний доступ до медіа-ресурсів та сприяти розвитку нових талантів.

Варто звернути увагу на досвід законопроекту №3822-Д від 2016 року, який прийнято за основу і в цілому Верховною Радою України, що запровадив квоти на українськомовний контент на радіо та телебаченні. Введення квот дозволило значно збільшити частку українськомовних пісень в ефірах радіостанцій, що сприяло розвитку національної музичної культури (Бондаренко, 2020). Аналогічні заходи можна застосувати для підтримки молодих артистів, встановивши мінімальні квоти для нових виконавців у медіа-ротаціях. Це сприятиме створенню більш збалансованого медіа-простору, де нові імена матимуть можливість бути почутими та знайти свою аудиторію без необхідності великих фінансових затрат.

Одним із питань, яким мала б опікуватися держава є просування українського музичного продукту на експорт, що допомогло б не лише зростанню популярності українських артистів закордоном та репрезентації України у медіа просторі іноземних держав, але й сприяла збільшенню надходжень у бюджет країни від музичного ринку, а також за рахунок українських артистів доносити у світ актуальні меседжі, зокрема в реаліях сьогодення таким посланням є боротьба із російським загарбником.

По суті, єдиним питанням із просування української музики закордон наразі є лише участь країни у Євробаченні. Так, конкурсом опікується акціонерне товариство «Національна суспільна телерадіокомпанія України», яке є мовником – членом Європейської мовної спілки та яка є акційним товариством, 100 % акцій якого належать державі. Таким чином, головним джерелом фінансування участі країни

у Євробаченні (в першу чергу національного відбору) є Державний бюджет. Окрім того, з боку держави в такому випадку відбувається і ухвалення рішення щодо того, чи прийматиме країна участь у Євробаченні (АТ «НСТУ», 2023). Що стосується інших питань, зокрема музичних колаборацій (творчих та управлінських), участі у фестивалях, отримання коштів від закордонних спілок, то все це покладається на самих артистів або їх менеджмент.

На наш погляд держава має приділити більшу увагу просуванню української музичної продукції закордон. По-перше, укладення договорів з урядами інших держав про квоту українських артистів на іноземних фестивалях (принаймні тих, до організації та фінансування яких залучені їх державні структури) дало б змогу українському артисту бути почутим закордоном, отримати нового слухача.

Фінансова підтримка, яка б надавалася у вигляді грантів, субсидій (що вже реалізується у сфері кінематографу) або програм культурного фінансування, спрямованих на підтримку музикантів, композиторів і музичних колективів, які здійснюють активну зовнішню промоцію української музики, суттєво покращила б ситуацію. Такі виплати могли б видаватися для фінансування концертних турів, участі у міжнародних музичних виставках та фестивалях, а також просування на зарубіжних музичних платформах та сервісах для цифрового стрімінгу.

Також з боку держави має відбутися підтримка творчих ініціатив, які включали б сприяння міжнародній участі українських музикантів у професійних музичних конкурсах, резиденціях і майстер-класах, організацію міжнародних музичних конференцій та семінарів, що сприяють обміну досвідом і підвищенню професіоналізму.

Що стосується питань менеджменту, то з боку держави могла б бути здійснена співпраця з закордонними спілками, які піклуються питаннями дотримання авторського права. Це б у результаті дозволило українським виконавцям безперешкодно отримувати роялті за використання їх продукту закордоном. Водночас, відбулося б зменшення нелегального використання іноземної музики в Україні, адже скандали навколо музичного піратства зменшують міжнародний престиж нашої держави.

Останньою сферою з тих, які потребують державного втручання, на яку хотіли б ми звернути увагу у запропонованій розвідці є сфера інфраструктури, до якої можемо віднести: студії звукозапису, музичні хаби, концертні майданчики, інші інфраструктурні



об'єкти, які необхідні для розвитку музичної індустрії. Наразі функціонування практично всіх подібних об'єктів знаходиться під опікою приватного капіталу. Об'єкти, які знаходяться у державній або комунальній власності поступово занепадають, їх приміщення вимушені здаватися в оренду для барів, магазинів тощо. Особливо складна ситуація в невеликих населених пунктах, де концерти зірок української сцени відбуваються вкрай рідко.

Держава може ініціювати створення та впровадження національних стандартів для студій запису, концертних залів та інших музичних інфраструктур. Такі стандарти повинні охоплювати кілька ключових аспектів. Перш за все, акустичні властивості приміщень мають бути регламентовані, щоб забезпечити оптимальні умови для запису та відтворення звуку. Це включає параметри звукопоглинання, звукоізоляції та контролю реверберації, які можуть бути визначені за допомогою міжнародних акустичних стандартів та адаптовані до національних умов.

Також важливо регламентувати технічне оснащення студій запису та концертних залів. Це може включати мінімальні вимоги до аудіообладнання, мікрофонів, аудіоінтерфейсів, а також програмного забезпечення для звукозапису та обробки звуку. Стандарти повинні забезпечувати використання сучасних технологій та інноваційних рішень, що відповідають професійним вимогам індустрії.

Окрім технічних аспектів, стандарти мають охоплювати питання безпеки та комфорту. Тобто дотримання усіх вимог до пожежної безпеки, наявність та інформування про шляхи евакуації, дотримання норм щодо вентиляції та кондиціонування повітря, освітлення та ергономіки робочих місць. Дотримання цих стандартів забезпечить безпечні та комфортні умови як для працівників студій та музикантів, так і для глядачів у концертних залах.

Держава може сприяти розвитку освітніх програм для підготовки кваліфікованих фахівців у галузі звукорежисури, інженерії, менеджменту та інших спеціальностей, необхідних для функціонування музичної індустрії. Це може включати підтримку університетів, коледжів та спеціалізованих курсів. Важливо забезпечити актуальність та відповідність навчальних програм сучасним вимогам індустрії, що включає постійне оновлення навчальних планів, впровадження новітніх технологій та методик навчання.

З боку державних установ має здійснюватися організація стажувань та практик для студентів у провідних студіях запису та концертних

залах, що дозволить майбутнім фахівцям отримати практичний досвід та ознайомитися з реальними умовами роботи. Крім того, важливо підтримувати програми підвищення кваліфікації для вже працюючих фахівців (особливо закордоном), що дозволить їм постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до розвитку технологій та індустрії в цілому.

Як результат, особам, які хочуть навчитися вищеозначеним навичкам, доведеться менше займатися самоосвітою та опануванням усіх процесів самотужки, що притаманно сучасному стану.

Щодо діяльності комунальних концертних залів, то хоча вони мають бути прерогативою місцевої влади, з боку держави мають вживатися заходи, на кшталт пільг чи субсидій артистам за оренду приміщення, створення окремого державного фонду з відбудови концертних майданчиків чи грантів на побудову нових через мережу Prozoro. На наш погляд, це сприятиме не лише розвитку сіл та малих містечок, але й поширенню української музики серед мас.

Для розвитку музичної індустрії необхідно також забезпечити високі стандарти для репетиційних баз, музичних шкіл та інших об'єктів. Зокрема, слід забезпечити їх доступність і зручність розташування, щоб репетиційні бази та інші об'єкти були зручними у доступі для музикантів та технічного персоналу; технічне оснащення та обладнання, необхідне для репетицій, включаючи музичні інструменти, звукопідсилювальні системи та інші технічні засоби; підтримку та обслуговування, що забезпечує регулярне обслуговування обладнання та підтримку належного стану приміщень. Створення відповідних державних студій, використання яких буде безкоштовним або за помірною сумою дозволить розвиватися молодим артистам, які роблять записи вдома на недорогий мікрофон, покращить якість їх треків залитих у мережу. До того ж працівники таких студій допомагатимуть у мастерингу, зведенні треків, викладу їх на стрімінги, що допоможе початківцям уникнути багатьох проблем.

#### **Висновки.**

Таким чином, перед державою наразі, як одне з завдань стоїть належне регулювання музичної індустрії, її офіційне визнання в Україні та всебічна підтримка. Водночас, побудовані взаємини мають бути такими, що задовольнятимуть інтереси обох сторін новостворених взаємин, а не будуть вигідними лише певному прошарку учасників цих відносин.

Ключовою передумовою успішної державної підтримки є розробка та впровадження відповідної нормативно-правової бази,



яка б забезпечувала правову захищеність представників музичної індустрії, зокрема в питаннях авторських прав та виплат роялті. Адже представники музичної індустрії фактично не захищені в поданому питанні, яке регулюється приватними контрактами та обмеженими повноваженнями існуючих ОКУ. Відсутність чіткої законодавчої бази не лише обмежує можливості для захисту прав митців, але й стримує розвиток індустрії загалом. Водночас, взаємини держави та музичної індустрії не повинні обмежуватися виключно питаннями авторських прав і роялті. Вони мають охоплювати широкий спектр напрямів, включаючи розвиток музичних технологій, підтримку інноваційних проєктів, популяризацію української музики як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Важливим аспектом є також підвищення рівня музичної освіти та професійної підготовки кадрів, що забезпечить сталий розвиток індустрії в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, тільки за умови взаємодії та підтримки з боку держави, музична індустрія України зможе повноцінно реалізувати свій потенціал, стати конкурентоспроможною на міжнародній арені та відігравати важливу роль у зміцненні національної ідентичності та культурної спадщини країни.

Запропоновані у статті матеріали не вичерпують усі аспекти, які потребують державної підтримки та врегулювання. Ми здійснили поверхневий огляд проблем. В подальших розвідках плануємо більш детальніше їх вивчити.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

АТ «НСТУ». (2023). Відновлено з <http://surl.li/wwhshp>

Бондаренко, О. (2020). *Паралельні реальності. Чому в тоні радіо українські артисти, а в інтернеті – російські*. Відновлено з <http://surl.li/lzrcla>

Гомілко, О. (2023). Зв'язок політики та музики: музика та цінність свободи. *Трибуна*, 1, 14-19

ЄС планує оштрафувати Apple на 500 мільйонів євро через скаргу Spotify. (2024). Відновлено з <https://www.village.com.ua/village/business/news/347913-es-planue-oshtrafuvati-apple-na-500-milyoniv-evro-cherez-skargu-spotify>

Карманська, Ю. (2023). *«Шоу є, бізнесу небагато». В українських музикантів нова надія – отримувати сотні мільйонів гривень роялті від радіо та ТБ. Виявляється, це дикий ринок із запутаними правилами*. Відновлено з <https://forbes.ua/money/shou-e-biznesu-nebagato-v-muzichniy-industrii-vkotre-probuyut-navestilad-iz-viplatoyu-royalti-skillki-otrimuvatimut-avtori-15082023-15388>

МКІП формує робочу групу з розроблення закону про музичну індустрію. (2023). Відновлено з <https://sud.ua/uk/news/ukraine/287800-mkip-formiruet-rabochuyu-gruppu-po-razrobotke-zakona-o-muzykalnoy-industrii>

Обух, Л. (2021). *Менеджмент академічної музики в соціокультурному просторі України (кінець ХХ – початок ХХІ століть)*. (Монографія). Івано-Франківськ: Симфонія форте.

Пархоменко, І. (2023). Функціонування музичної індустрії в сучасній Україні: від концерту до одиниці авторського права. *Вісник: Українські культурологічні студії*, 12(1), 88-93.

Поплавський, М. М., & Трач, Ю. В. (2022). Цифровізація музичної індустрії: тенденції і перспективи. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: науковий журнал*, 2, 30-39.

Про авторське право і суміжні права. № 2811-ІХ. (2022). *Закон України*. (зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

Про гастрольні заходи в Україні. № 1115-ІV. (2003). *Закон України*. (зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-15#Text>

Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав. № 2415-VІІІ. (2018). *Закон України*. (зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2415-19#Text>

Про захист від недобросовісної конкуренції. № 236/96-ВР. (1996). *Закон України*. (зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-vr#Text>

Про захист економічної конкуренції. № 2210-ІІІ. (2001). *Закон України*. (зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

Про культуру. № 2778-VІ. (2010). *Закон України*. (зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

Статистичні дані музичної сцени України 2024 року. (2024). Відновлено з <https://www.nuam.club/stat>

Степаненко, Г. (2021). *Музична індустрія України і конфлікт інтересів, який її руйнує*. Відновлено з <https://blog.liga.net/user/hstepanenko/article/41063>

Aiken, S. (2023). *Music Industry Definition, Jobs & Evolution*. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/what-is-the-music-industry-definition-facts.html>



## REFERENCES

- Aiken, S. (2023). *Music Industry Definition, Jobs & Evolution*. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/what-is-the-music-industry-definition-facts.html>
- AT "NSTU". (2023). Retrieved from <http://surl.li/wwhshp>
- Bondarenko, O. (2020). *Parallel realities. Why are Ukrainian artists in the top of the radio, and Russian artists on the Internet*. Retrieved from <http://surl.li/lzrc1a>
- EU plans to fine Apple 500 million euros due to Spotify's complaint. (2024). Retrieved from <https://www.village.com.ua/village/business/news/347913-es-planue-oshtarafuvati-apple-na-500-milyoniv-evro-cherez-skargu-spotify>
- Homilko, O. (2023). The connection between politics and music: music and the value of freedom. *Tribuna*, 1, 14-19
- Karmanska, Yu. (2023). "There is a show, there is not much business." *Ukrainian musicians have a new hope – to receive hundreds of millions of hryvnias in royalties from radio and TV. It turns out that this is a wild market with confusing rules*. Retrieved from <https://forbes.ua/money/shou-e-biznesu-nebagato-v-muzichniy-industrii-vkotre-probuyut-navesti-lad-iz-viplatoyu-royalti-skilki-otrimuvatimut-avtori-15082023-15388>
- MKIP forms a working group to develop a law on the music industry. (2023). Retrieved from <https://sud.ua/uk/news/ukraine/287800-mkip-formiruet-rabochuyu-gruppu-po-razrobotke-zakona-o-muzykalnoy-industrii>
- Obukh, L. (2021). *Management of academic music in the socio-cultural space of Ukraine (late 20th – early 21st centuries)*. (Monograph). Ivano-Frankivsk: Symphony forte.
- On Copyright and Related Rights. No. 2811-IX. (2022). *Law of Ukraine*. (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
- On culture. No. 2778-VI. (2010). *Law of Ukraine*. (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
- On effective management of property rights of rightholders in the field of copyright and (or) related rights. No. 2415-VIII. (2018). *Law of Ukraine*. (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2415-19#Text>
- On protection against unfair competition. No. 236/96-BP. (1996). *Law of Ukraine*. (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-bp#Text>
- On protection of economic competition. No. 2210-III. (2001). *Law of Ukraine*. (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
- On Touring Events in Ukraine. No. 1115-IV. (2003). *Law of Ukraine*. (as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-15#Text>
- Parkhomenko, I. (2023). The functioning of the music industry in modern Ukraine: from a concert to a unit of copyright. *Bulletin: Ukrainian Cultural Studies*, 12(1), 88-93.
- Poplavsky, M. M., & Trach, Yu. V. (2022). Digitalization of the music industry: trends and prospects. *Bulletin of the National Academy of Managers of Culture and Arts: Scientific Journal*, 2, 30-39.
- Statistical data of the music scene of Ukraine in 2024. (2024). Retrieved from <https://www.nuam.club/stat>
- Stepanenko, G. (2021). *The music industry of Ukraine and the conflict of interests that is destroying it*. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/hstepanenko/article/41063>



## Ensuring Radiation Safety in Ukraine: the Activities of the IAEA in the Conditions of the Russian-Ukrainian War

UDC: 351:621(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152441>

**Mazur Oleksandr**

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-7569-214X>, [ukraine.mazur@gmail.com](mailto:ukraine.mazur@gmail.com)

*Dnipro State University of Internal Affairs (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The relevance lies in the fact that Ukraine has a comprehensive system of state regulation in the field of nuclear and radiation safety, in particular, control over sources of ionizing radiation is carried out on the basis of relevant legislative acts and registration mechanisms created taking into account international standards. However, with the full-scale invasion of Russia into the sovereign territory of Ukraine, our state was faced with war crimes by the Russian army and actions to seize nuclear energy facilities and destroy industrial facilities, which led to the loss of control over sources of ionizing radiation.

The purpose of the article is to determine the possibilities of the IAEA to influence Russia to ensure radiation safety in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war.

Results. In the combat zone and in the occupied territories of Ukraine, nuclear energy and industrial facilities that used ionizing radiation sources and nuclear materials remain in danger. In particular, in peaceful life, sources of ionizing radiation are widely used throughout the world in agriculture, industry, medicine and various fields of research. In the conditions of the war that Russia unleashed, there is a loss of control over such sources.

Conclusions. According to the rules, if further exploitation of ionizing radiation sources is not envisaged and a decision is made to transfer spent sources of ionizing radiation to the category of radioactive waste, then the possibility of long-term storage and disposal of spent sources of ionizing radiation as radioactive waste in accordance with regulatory requirements must be ensured. The situation that has developed with the loss of control over nuclear energy and industrial facilities, where sources of ionizing radiation and nuclear materials were used, can lead to unpredictable and catastrophic consequences for Ukraine, as well as in the case of criminal use for other territories and millions of people.

Keywords: State Nuclear Regulatory Inspectorate of Ukraine, IAEA, public administration, spent sources of ionizing radiation, radioactive waste, disposal, safety, disposal facility, disposal options

## Забезпечення радіаційної безпеки в Україні: діяльність МАГАТЕ в умовах російсько-української війни

**Мазур Олександр**

*Дніпровський державний університет внутрішніх справ (Дніпро, Україна)*

### Анотація

Актуальність полягає в тому, що Україна має комплексну систему державного регулювання в сфері ядерної та радіаційної безпеки, зокрема контроль за джерелами іонізуючого випромінювання відбувається на підставі відповідних законодавчих актів та реєстраційних механізмів, створених з урахуванням міжнародних стандартів. Але з повномасштабним вторгненням росії на суверенну територію України, наша держава стикнулася з воєнними злочинами російської армії та вчиненням дій щодо захоплення об'єктів атомної енергетики і руйнування промислових об'єктів, що призвело до втрати контролю за джерелами іонізуючого випромінювання.

Метою статті є визначення можливостей МАГАТЕ для впливу на росію для забезпечення радіаційної безпеки в Україні в умовах російсько-української війни.

Результати. У зоні бойових дій та на окупованих територіях України залишаються в небезпеці об'єкти ядерної енергетики та промисловості, на яких використовувались джерела іонізуючого випромінювання та ядерні матеріали. Зокрема, в мирному житті джерела іонізуючого випромінювання широко використовуються в усьому світі в сільському господарстві, промисловості, медицині та різних сферах досліджень. В умовах війни, що її розв'язала росія, стається втрата контролю над таким джерелами.

Висновки. По правилам, якщо подальша експлуатація джерел іонізуючого випромінювання не передбачається та приймається рішення щодо переведення відпрацьованих джерел іонізуючого випромінювання до категорії радіоактивних відходів, то має бути забезпечена можливість довгострокового зберігання та захоронення відпрацьованих джерел іонізуючого випромінювання як радіоактивних відходів відповідно до нормативних вимог. Ситуація, що склалася при втраті контролю над об'єктами ядерної енергетики та промисловості, на яких використовувались джерела іонізуючого випромінювання та ядерні матеріали, може призвести до непередбачуваних та катастрофічних наслідків для України, а також у разі злочинного використання й для інших територій, та мільйонів людей.

Ключові слова: Державна інспекція ядерного регулювання України, МАГАТЕ, публічне управління, відпрацьовані джерела іонізуючого випромінювання, радіоактивні відходи, захоронення, безпека, сховище для захоронення, варіанти захоронення

Стаття надійшла / Article arrived: 21.07.2024

Схвалено до друку / Accepted: 27.09.2024



### Introduction.

In Ukraine, the issue of physical protection of nuclear facilities and nuclear material has been given due attention since the declaration of independence. In particular, the need for state regulation in this area was identified (On the Participation of Ukraine, 1993) and urgent measures were identified for the physical protection of nuclear material and nuclear facilities (On Physical Protection, 2000).

Starting from the 90s of the last century, Ukraine has always been an active initiator of innovations (On the Participation of Ukraine in the Convention, 1993) on issues of ensuring nuclear and radiation safety, in terms of physical protection of nuclear material and nuclear facilities, with the aim of implementing the principles of this protection into national legislation and creating a state system of physical protection of nuclear facilities and objects, radioactive waste and sources of ionizing radiation (On the Physical Protection of Nuclear Facilities, 2000). Such activities continued, based on the IAEA measures (Nuclear Verification and Security, 2001) to improve the security of nuclear and radioactive materials, through the signing and subsequent ratification by Ukraine of amendments to the Convention on the Physical Protection of Nuclear Material (On Ratification of the Amendment to the Convention, 2008). Unfortunately, Ukraine's active position on the above issues could not protect against future armed aggression by Russia, as could the signed Budapest Memorandum on Security Assurances (Memorandum on Security Assurances, 1994).

Today's reality shows that "nuclear power plants can become objects of armed aggression and illegal seizure. This happened to Ukraine twice: in 2014, when Crimea, where the Sevastopol research reactor is located, was annexed, and in 2022, when Russia illegally seized the largest nuclear power plant in Europe, the Zaporizhia Nuclear Power Plant. Such actions have created unprecedented risks to nuclear safety and continue to create such risks every day" (Ministry of Energy: Ukraine called, 2024).

The IAEA's rhetoric regarding the situation resulting from Russia's invasion of Ukraine is restrained and consists of stating that "the world has experienced significant changes, including a global pandemic and the war in Ukraine, where for the first time a major nuclear energy program has found itself in the crossfire" (Grossi, 2024). At the same time, IAEA Director General R. Grossi notes that "groups with malicious intent must not be given the chance to use nuclear and radioactive materials to cause panic or harm" (Grossi, 2024).

**The purpose** of the article is to determine the IAEA's opportunities to influence Russia to ensure radiation safety in Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war.

**Analysis of previous studies and publications.** It is important to note that in recent years, researchers have paid significant attention to the situation around nuclear facilities located in the territory occupied by Russia, in particular: regarding nuclear energy and public opinion in Ukraine (Anpilova, 2020); about the risks in the current situation for nuclear energy in Ukraine (Massem, 2022); about the alarming situation with nuclear reactors in Ukraine (Zerbib, 2022). But the least attention is paid to the safety of disposing of spent sources of ionizing radiation, which can accumulate in the combat zone.

In previous years, this topic was given attention in the works of the author teams O. Tokarevsky, K. Fuzik, S. Kondratiev, Z. Alekseeva (2020), I. Kuzmyak and V. Kravtsov (2012). Attention was also paid to a review of the existing specialized software of regulatory bodies of countries around the world for accounting for the use of ionizing radiation sources (Mazur, 2021).

The war that Russia unleashed against Ukraine does not allow for proper state control over nuclear facilities, nuclear materials, radioactive waste and other sources of ionizing radiation that ended up in the occupied territory. Therefore, expectations are primarily based on the capabilities of the IAEA to address these important issues of nuclear and radiation safety.

### Research results.

Ukraine has a comprehensive system of state regulation in the field of nuclear and radiation safety, in particular, control over sources of ionizing radiation is carried out on the basis of relevant legislative acts and registration mechanisms created taking into account international standards.

The central executive body that ensures the formation and implementation of state policy in the field of safety of nuclear energy use is the State Nuclear Regulatory Inspectorate of Ukraine. The activities of the inspectorate are directed and coordinated by the Cabinet of Ministers of Ukraine (On Approval of the Regulations, 2014).

The main tasks of the State Nuclear Regulatory Inspectorate of Ukraine are (On Approval of the Regulations, 2014):

- ensuring the formation and implementation of state policy in the field of safety of nuclear energy use;
- implementing state regulation of the safety of nuclear energy use;
- exercising the powers of the competent authority for the physical protection of nuclear material and nuclear facilities in accordance with the Convention on the Physical Protection of Nuclear Material and Nuclear Facilities; on the safe transportation of radioactive materials in accordance with the rules of nuclear and radiation safety during the transportation of radioactive materials; on emergency notification and information in accordance with the Convention on Early Warning of Nuclear Accidents. (On Approval of the Regulations, 2014).

The State Nuclear Regulatory Inspectorate of Ukraine, in accordance with its tasks, develops and implements measures to form a safety culture in the field of nuclear energy use and a culture of security of nuclear installations, nuclear materials, radioactive waste, and other sources of ionizing radiation (On Approval of the Regulations, 2014).

Our article focuses on ionizing radiation sources, therefore, in relation to them, the inspection: approves norms and rules for the physical protection of ionizing radiation sources; conducts safety assessments, state expertise on nuclear and radiation safety, and state expertise on the physical protection of ionizing radiation sources; carries out, in accordance with the procedure established by law, licensing activities for the use of ionizing radiation sources and the production of ionizing radiation sources; registers ionizing radiation sources; carries out state supervision over compliance with legislation on the conditions for issuing permits, norms and rules on nuclear and radiation safety, requirements for the physical protection of ionizing radiation sources,



as well as requirements for accounting and control of ionizing radiation sources; applies, in accordance with the established procedure, financial sanctions to enterprises, institutions and organizations, and other business entities in case of violation of the legislation. (On Approval of the Regulations, 2014).

In accordance with the approved procedure (Some Issues of State Regulation, 2000), state registration of ionizing radiation sources, as well as accounting for individual radiation doses, applies to:

1) legal entities and individual entrepreneurs who are owners of ionizing radiation sources or to whom these sources are assigned on the right of economic management, or are in their use on legal grounds;

2) entities operating in the field of nuclear energy use, whose personnel, interns, students and employees of other entities operating in the field of these entities are involved in work at the facilities of these entities, during which they are exposed to occupational radiation;

3) executive authorities, whose sphere of management includes organizations, institutions and enterprises whose activities are related to the use of ionizing radiation sources or the determination of individual radiation doses. (Some Issues of State Regulation, 2000).

Also, the above-mentioned procedure for state regulation of activities on the use of ionizing radiation sources (hereinafter referred to as IRS) defines the following sources (Some Issues of State Regulation, 2000):

1) open radionuclide sources of ionizing radiation are sources during the use of which the spread of radioactive substances (radiopharmaceuticals, radioactive solutions used during calibration, in scientific research; radiochemical preparations used in radiochemical laboratories) in working premises and the surrounding natural environment is possible;

2) closed radionuclide sources of ionizing radiation are sources in which the radioactive substance is completely enclosed in a solid protective shell made of non-radioactive material or encapsulated in a solid protective shell strong enough to prevent any spread of the substance under normal operating conditions during the established operating period;

3) non-radionuclide sources of ionizing radiation – devices or installations that do not contain radioactive substances, but are capable of generating ionizing radiation (X-ray therapeutic and X-ray diagnostic devices, installations for X-ray structural and X-ray spectral analysis, X-ray flaw detectors). (Some issues of state regulation, 2000).

According to the procedure for creating a unified state system for monitoring and accounting of individual radiation doses in Ukraine, registration of ionizing radiation sources and individual radiation doses is carried out in the information and computer system of the state register of ionizing radiation sources and individual radiation doses (Some issues of state regulation, 2000, Some issues of creation, 2020). It should be noted that the information and computer system of the state register was created in accordance with the IAEA code of conduct for ensuring the safety and preservation of radioactive sources (Code of conduct, 2004).

This state register is a unified information and computer system for accounting and monitoring of ionizing radiation sources. It provides systematization of data, submission of reports, coordination of activities, etc. It contains data on the location, activity, data on

the owners of ionizing radiation sources and individual radiation doses of workers. Registration and licensing of the use of ionizing radiation sources are mandatory, except for sources that are exempt from licensing, but are registered after the acquisition, import, or change in the status of the ionizing radiation source. (Some Issues of State Regulation, 2000; Some Issues of Creation, 2020).

The above-mentioned state register shall be subject to registration of sources of ionizing radiation located or produced on the territory of Ukraine, as well as sources imported or exported across the state border of Ukraine, including in the event of their transit through the territory of Ukraine. Namely, closed sources of ionizing radiation, non-radionuclide installations and devices that generate ionizing radiation are subject to registration if they are not exempt from regulatory control. (Some Issues of State Regulation, 2000).

Also, regulatory and legal documents in the field of nuclear and radiation safety provide for proper notification of changes in the location of sources of ionizing radiation. In particular, when carrying out operations with sources of ionizing radiation, the registrant (business entity) is obliged to submit to the above-mentioned state register a notification within 10 days: about the location of the source; on the transfer of IRS for maintenance, on charging-recharging, on repacking, on repair, on adjustment, on conducting leak tests, on storage; on changing the name of the registrant; on changing the legal address of the registrant; on extending the term of operation of IRS; on the transfer of radionuclide IRS after the end of their term of operation for long-term storage or disposal to a specialized enterprise for radioactive waste management (Some Issues of State Regulation, 2000). These norms confirm the importance of timely notification of a change in the location of sources, including in cases of their loss. In the event of theft, loss or absence of sources of ionizing radiation, the registrant (business entity) shall send to the state register within 10 days an act on the absence of sources of ionizing radiation (Some Issues of State Regulation, 2000). Unfortunately, today, such control is impossible in the uncontrolled Ukrainian territory occupied by Russia, especially in the frontline zone. Therefore, it is worth emphasizing the loss of control over all sources of ionizing radiation located in the occupied territory.

However, the IAEA Director General emphasizes that “the database on incidents and trade allows Member States to report on nuclear and radioactive materials that have lost control” (Grossi, 2024).

After the full-scale Russian invasion of Ukraine, the radiation hazard has increased. Indicators of this hazard have been cases of loss of control over sources of ionizing radiation with the risks of their further illicit spread (Because of the Russian invasion, 2023). This situation requires strengthening border controls and the restoration of monitoring infrastructure by Ukraine and the IAEA.

In confirmation of this, it should be noted that during the occupation of the Chernobyl Exclusion Zone in 2022, Russian troops stole and damaged 133 sources of ionizing radiation and destroyed the laboratory of the Institute for Safety Problems of Nuclear Power Plants with radioactive samples that were used for research (Due to the Russian invasion, 2023). Later, losses of ionizing radiation sources were recorded in the Odessa, Kirovohrad, Kharkiv, and Sumy regions (Due to the Russian invasion, 2023). However, there is another problem related to the fact



that in the territories of Ukraine deoccupied in 2022, the inventory of ionizing radiation sources was complicated by mining and shelling by Russian troops (Due to the Russian invasion, 2023).

Under martial law, Ukraine continues to implement European radiation safety standards, in accordance with the signed Association Agreement with the European Union (Association Agreement, 2014). In particular, amendments to the existing legislation define: types of ionizing radiation situations (planned, existing, emergency); dose limits for personnel and the population. Also, unnecessary regulatory procedures for some sources of ionizing radiation have been abolished in order to simplify their use. (On Amendments, 2023).

Therefore, in the future, it is important to comply with nuclear and radiation safety standards and changes to legislation throughout the sovereign territory of Ukraine, which is impossible without international support and proper IAEA activity to put pressure on Russia.

The International Atomic Energy Agency is guided in its activities by its Statute (1956), which defines the Agency's objectives as the pursuit of the widespread use of atomic energy for the maintenance of peace, health and welfare throughout the world (Statute of the International Agency, 1956), including the prevention of the proliferation of nuclear weapons and the provision of nuclear and radiation safety. The Statute also stipulates that the Agency's assistance shall not be used for any military purpose. In addition, in accordance with Article III, the Agency has the right to inspect nuclear facilities of States Members of the IAEA to verify compliance with nuclear and radiation safety standards (Statute of the International Agency, 1956). Article XII of the Statute allows the Agency to request information from Member States on the condition of nuclear installations in emergency situations (Statute of the International Agency, 1956).

According to Article 14 of the Convention on Nuclear Safety (1994), the Agency may carry out inspections to assess and verify the safety of nuclear installations in terms of their compliance with the technical condition for the operating conditions. In addition, Article 5 of the Convention obliges States Parties to the Convention to adhere to the principles of nuclear and radiation safety (Convention on Nuclear Safety, 1994). In general, the above-mentioned Convention requires States Parties to ensure the physical protection of nuclear materials, prevent accidents and report on threats of nuclear and radiation hazards (Convention on Nuclear Safety, 1994).

According to paragraphs 13, 14, 15 of the Code of Conduct for the Safety and Security of Radioactive Sources (2004), the IAEA has the right to request explanations from States in the event of a breach of the safety and security of radioactive sources. In general, the code establishes standards for preventing theft, loss or unauthorized use of sources of ionizing radiation (Code of Conduct, 2004).

An additional basis for inspecting nuclear facilities in Ukraine is the Memorandum on Security Assurances in Connection with Ukraine's Accession to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons (1994), but this applies to the territory controlled by the Government of Ukraine.

In its activities, the International Atomic Energy Agency, when initiating inspections, may refer to reference documents on radiation safety, namely the

technical requirements for the protection of sources of ionizing radiation (Safety of Nuclear Power, 2016) and recommendations for the physical protection of these sources (Safety of Research Reactors, 2016).

It should be noted that the above-mentioned documents have limitations, which are associated with the voluntary nature of many norms, as well as the lack of enforcement mechanisms. Even the resolutions of the United Nations Security Council on nuclear and radiation safety do not oblige Russia to comply with them if it uses the right of veto. In addition, despite joint statements and reports on incidents related to the urgent need to ensure nuclear safety in Ukraine (54 delegations, 2024), they do not allow the IAEA to intervene in the situation during hostilities if the warring parties do not agree to IAEA inspection missions.

In addition, with the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine, Ukrainian nuclear scientists appealed to the IAEA leadership and the scientific community of countries with nuclear facilities to take all necessary measures to encourage the leadership of these states to direct efforts to de-escalate in the area of Ukraine's nuclear facilities (Atomnyki Ukrainy, 2022; Shteinberg, 2022a; Shteinberg, 2022b). First of all, this concerned an immediate response to Russia's aggressive actions: "there are situations when force and tough sanctions must be used to force compliance with the requirements of a security culture." (Shteinberg, 2022b). Unfortunately, such appeals expressed by prominent Ukrainian nuclear scientists in the form of open letters did not lead to an immediate response from either the IAEA or the countries with nuclear facilities.

#### **Conclusions.**

The legal basis for the IAEA's actions is formed by the statute, international conventions and resolutions of the United Nations. These documents give the agency the right to monitor to record Russia's criminal actions, inspect and, based on the data received, publicly condemn the violations found. But, unfortunately, in practice, the IAEA is unable to stop Russia's military actions at and near nuclear energy facilities.

Also, during the period of Russia's full-scale invasion of Ukraine, the IAEA was unable to force the offending state to comply with the requirements for compliance with nuclear and radiation safety, including forcing Russia to return the stolen sources of ionizing radiation.

To influence Russia, the IAEA uses a combination of public pressure, technical support from Ukraine and the reaction of the world community through international institutions, where Russia does not have the right of veto. However, it should be noted that most of the IAEA's decisions are of a recommendatory nature.

We can state that today, the IAEA has limited influence on Russia, but at the same time, the IAEA leadership has effective opportunities to promote the international isolation of Russia in the nuclear industry based on incident data. In our opinion, the international isolation of Russia can be achieved through sanctions of the European Union and the United States of America, which will be adopted on the basis of the received data on criminal actions of Russia at nuclear facilities throughout the sovereign territory of Ukraine. In particular, the IAEA can recognize Russia's actions as a violation of international norms, at least on the basis of the Code of Conduct on the Safety of Sources of Ionizing Radiation (Code of Conduct, 2004).



In any further development of events, it is important for Ukraine to receive from the IAEA the necessary technical assistance to prevent accidents at nuclear energy facilities located in the territory occupied by Russia and the territory controlled by Ukraine. Therefore, cooperation with the IAEA should continue, especially in terms of documenting threats (publishing data on violations in real time, which makes it difficult to cover up accidents). Also, cooperation should be aimed at mobilizing support for Ukraine from the international community.

## REFERENCES

- 54 IAEA delegations call for Russia to be held accountable for nuclear security threats. (2024, May 22). Retrieved from <https://mev.gov.ua/novyna/54-delehatsiyi-mahate-zaklykaly-prytyahnuty-rosiyu-do-vidpovidalnosti-za-zahrozy-yaderniy>
- Anpilova, Y. (2020). Nuclear Energy and Public Opinion in Ukraine. International Atomic Energy Agency (IAEA): IAEA.
- Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part. (2014). Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/ed20231130#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/ed20231130#Text)
- Code of conduct on the safety and security of radioactive sources. (2004). МАГАТЕ. Відновлено з [https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Code-2004\\_web.pdf](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Code-2004_web.pdf)
- Convention on Nuclear Safety. (1994). Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_023#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_023#Text)
- Due to the Russian Federation's invasion of Ukraine, the level of radiation hazard associated with sources of ionizing radiation has increased. (2023, December 13). National Commission for Radiation Protection of the Population of Ukraine. Retrieved from <https://nkrzu.gov.ua/dial/nov/1921-cherez-vtorhnnennia-rf-v-ukrainu-pidvyshchyvsvia-riven-radiatsiinoi-nebezpeky-poviazanoi-z-dzherelamy-ionizuiuchoho-vyprominiuvannia>
- Grossi, R. M. (2024, May). Nuclear Security: Adapting to a Changing World. IAEA Bulletin, 65(1). Retrieved from <https://www.iaea.org/bulletin/nuclear-security-adapting-to-a-changing-world>
- Kuzmyak, I. Ya., & Kravtsov, V. I. (2012). From the experience of implementing the fundamental principles of physical protection of nuclear facilities, nuclear and other radioactive materials Nuclear and Radiation Safety, 4(56), 67-73.
- Kvitka, S., & Mazur, O. (2023). Peculiarities of state policy to combat social conflicts based on the development of community cooperation using network management and smart specialization of territories. Public Administration Aspects, 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>
- Massemin, E. (2022, March). Nuclear in Ukraine: the situation about risks (INIS-FR--22-0545). France.
- Mazur, O. (2021). The Regulatory Authority Information System (RAIS) or the Advanced Regulatory Information System (ARIS): opportunities to provide public services. Public Administration Aspects, 9(SI (1), 36-39. <https://doi.org/10.15421/152158>
- Memorandum on Security Guarantees in Connection with Ukraine's Accession to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons. (1994). Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_158#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_158#Text)
- Ministry of Energy: Ukraine called on the IAEA to strengthen nuclear safety standards. (2024, May 22). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/minenerho-ukraina-zaklykala-mahate-zmitsnyty-standarty-iadernoi-bezpeky>
- Nuclear power workers of Ukraine with years of service. (2022, March 7). Appeal of veterans of the nuclear power industry of Ukraine. Nuclear and radiation safety, 1(93), 4. Retrieved from <https://nuclear-journal.com/index.php/journal/article/view/936/683>
- Nuclear Verification and Security of Material: Physical Protection Objectives and Fundamental Principles. (2001). GOV/2000/41/IAEA.
- On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Protection of Humans from the Effects of Ionizing Radiation. No. 3344-IX. (2023, August 23). Law of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3344-IX#Text>
- On approval of the Regulation on the State Nuclear Regulatory Inspectorate of Ukraine. No. 363. (2014, August 20). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2014-%D0%BF#Text>
- On physical protection of nuclear facilities, nuclear materials, radioactive waste, and other sources of ionizing radiation. (2000). Law of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2064-14#Text>
- On the ratification of the Amendment to the Convention on the Physical Protection of Nuclear Material. (2008). Law of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-17#Text>
- On Ukraine's participation in the 1980 Convention on the Physical Protection of Nuclear Material. No. 3182-XII. (1993). Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3182-12#Text>
- Safety of Nuclear Power Plants: Design. № SSR-2/1. (2016). Retrieved from <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1715web-46541668.pdf>
- Safety of Research Reactors. № SSR-3. (2016). Retrieved from [https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/P1751\\_web.pdf](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/P1751_web.pdf)
- Some issues of creating a unified state system of control and accounting of individual doses of radiation. No. 1141. (2020, November 18). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1141-2020-%D0%BF#Text>
- Some issues of state regulation of activities involving the use of ionizing radiation sources. No. 1718. (2000, November 16). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1718-2000-%D0%BF#Text>
- Statute of the International Atomic Energy Agency. (1956). Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_164#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_164#Text)
- Steinberg, M. (2022a, March 16). Open letter to the IAEA Director General. Nuclear and Radiation Safety, 1(93), 6-9. Retrieved from <https://nuclear-journal.com/index.php/journal/article/view/937/684>
- Steinberg, M. (2022b). Address by Mykola Steinberg. Nuclear and Radiation Safety, 2(94), 4-6. Retrieved from <https://nuclear-journal.com/index.php/journal/article/view/956>
- Tokarevsky, O. V., Fuzik, K. V., Kondratiev, S. M., & Alekseeva, Z. M. (2020). Analysis of safety aspects of disposal of spent ionizing radiation sources. Nuclear and Radiation Safety, 2(86), 72-82. [https://doi.org/10.32918/nrs.2020.2\(86\).09](https://doi.org/10.32918/nrs.2020.2(86).09)
- Zerbib, J. C. (2022, March). The worrying situation of nuclear reactors in Ukraine (INIS-FR--22-0484). France.

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 30.09.2024 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman.  
Друк цифровий. Ум. друк 15,88. Наклад 100 пр. Зам. № 12/24

Видавництво «ГРАНІ»  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя 20-б/32  
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005  
[www.grani-print.dp.ua](http://www.grani-print.dp.ua) [granidp@gmail.com](mailto:granidp@gmail.com)