

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

*Журнал заснований у 1918 році*

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Публічне управління та адміністрування**

**Том 32 (71) № 6 2021**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

### **Головний редактор:**

**Горник Володимир Гнатович** – доктор наук з державного управління, доцент, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

### **Члени редакційної колегії:**

**Белякова О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент та підприємництво на морському транспорті» Азовського морського інституту Національного університету «Одеська морська академія»;

**Дегтяр О.А.** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

**Марова С.Ф.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри екологічного менеджменту, ректор Донецького державного університету управління;

**Музика Ю.Д.** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та природничих наук Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського;

**Корнєєв В.В.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку, Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського;

**Кравченко С.О.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського;

**Кучабський О.Г.** – доктор наук габіліт., професор кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (м. Гданськ, Республіка Польща);

**Міхальські Томаш** – доктор наук габіліт., професор кафедри океанографії Гданського університету (м. Гданськ, Республіка Польща);

**Шведун В.О.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України.

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

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського  
(протокол № 8 від 29.12.2021 року).**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ серія КВ № 24804-14744ПР від 08.04.2021 року).

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» відповідно до Наказу МОН України від 29.06.2021 № 735 (додаток 3)

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

Сторінка журналу: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

**ISSN 2663-6468 (print)**  
**ISSN 2663-6476 (online)**

© Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2021

## ЗМІСТ

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Банчук-Петросова О.В.**

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 1

**Гучко М.М.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ  
ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ  
В УКРАЇНІ..... 6

**Кіфоренко О.В.**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ:  
РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ..... 12

**Лютий М.О.**

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
ЗА КРИТЕРІЯМИ МАТРИЦІ «ЗДАТНІСТЬ – БАЖАННЯ»  
ЯК ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПОШИРЕННЯ  
В ПРАКТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОДЕЛІ ЗС-ЛІДЕРСТВА..... 21

**Мирошниченко А.В.**

ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД  
ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ..... 30

**Островий О.В.**

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ..... 37

**Парубчак І.О., Семенів Б.С., Васишин Н.О.**

ІННОВАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ  
УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ ВПЛИВІ  
НА ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ  
ПІД ЧАС ОСВІТНІХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ..... 44

### МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

**Козак О.М.**

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:  
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ..... 51

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ..... 59

# CONTENTS

## MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Banchuk-Petrosova O.V.**

FEATURES OF STATE REGULATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY.....1

**Huchko M.M.**

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL MECHANISMS  
OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS  
OF RETRAINING OF SPECIALISTS OF NATIONAL COMPANIES  
IN UKRAINE.....6

**Kiforenko O.V.**

PUBLIC ADMINISTRATION ON THE REGIONAL LEVEL:  
THE RESULTS TO BE DISCUSSED.....12

**Liutyi M.O.**

DIFFERENTIATION OF PERSONNEL OF THE DOMESTIC SYSTEM  
OF PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION ACCORDING  
TO THE CRITERIA OF THE “ABILITY – DESIRE” MATRIX  
AS A JUSTIFICATION OF THE RATIONALE FOR DISSEMINATION  
IN THE PRACTICAL MANAGEMENT MODEL OF 3S-LEADERSHIP..... 21

**Myroshnychenko A.V.**

INSTITUTIONAL AND LEGAL SUPPORT OF THE BASIC PRINCIPLES  
OF STATE HOUSING POLICY IN UKRAINE..... 30

**Ostrovij O.V.**

BACKGROUNDS OF THE FORMATION OF THE STATE DIGITAL  
DEVELOPMENT POLICY..... 37

**Parubchak I.O., Semeniv B.S., Vasylyshyn N.O.**

INNOVATIVE PRINCIPLES FOR THE IMPLEMENTATION  
OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE PEDAGOGICAL IMPACT  
ON THE PHYSICAL EDUCATION OF STUDENT YOUTH DURING  
EDUCATIONAL REFORMS IN UKRAINE..... 44

## LOCAL GOVERNMENT

**Kozak O.M.**

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM:  
SYSTEM ANALYSIS.....51

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS ..... 59**

# МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351.88

DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/01>**Банчук-Петросова О.В.**

Київський інститут інтелектуальної власності та права

Національного університету «Одеська юридична академія»

## ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті визначено, що основними функціями держави у сфері економіки є визначення стратегічних цілей і засобів розвитку; формування сприятливого інвестиційного та підприємницького клімату, а також сприятливих соціальних умов функціонування економіки (зокрема, соціальна підтримка цілей і засобів реалізації національної стратегії); підтримка національного бізнесу в зовнішньоекономічній сфері. Регулювання економіки включає розроблення теоретичних основ, концепції та стратегії розвитку; створення стабільної нормативно-правової бази й ефективної системи державного контролю за виконанням законів; визначення форм, методів та інструментів впливу органів законодавчої і виконавчої влади на виробників та експортерів; створення економічних умов, що стимулюють виробничо-комерційну діяльність.*

*Зазначено, що державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має специфіку порівняно з регулюванням інших сфер національної економіки. Ця специфіка зумовлена необхідністю для кожної держави зважати на міжнародні норми та принципи світової торгівлі. Будь-яка держава у процесі регулювання зовнішньоекономічної діяльності з метою розвитку та підвищення ефективності своєї економіки, реалізації своїх національних інтересів не повинна обмежувати інтереси інших країн та зобов'язана діяти в межах тих правил, що вироблені міжнародними організаціями. В умовах глобалізації світової економіки та посилення регулюючої ролі міжнародних економічних організацій складається система наднаціонального регулювання зовнішньоекономічних зв'язків держав світу, що включає двосторонні, багатосторонні та регіональні угоди, міжнародні товарні угоди та угоди Світової організації торгівлі. Система наднаціонального регулювання обмежує регулюючу роль країн за допомогою низки правил.*

*Встановлено, що головним завданням державного регулювання є формування законодавчої бази зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення розумного протекціонізму стосовно вітчизняних виробників, створення сприятливих економічних пріоритетів та організаційних умов розвитку всіх видів і форм зовнішньоекономічної діяльності, підвищення її ефективності, захист національних інтересів під час експорту й імпорту.*

**Ключові слова:** державне регулювання, зовнішньоекономічна діяльність, інвестиційно-підприємницький клімат, національна стратегія, система державного контролю, зовнішньоекономічні зв'язки.

**Постановка проблеми.** Основними функціями держави у сфері економіки є визначення стратегічних цілей і засобів розвитку, формування сприятливого інвестиційного й підприємницького клімату та сприятливих соціальних умов функціонування економіки (зокрема, соціальна підтримка цілей і засобів реалізації національної стратегії), а також підтримка національного бізнесу в зовнішньоекономічній сфері.

Регулювання економіки включає такі заходи:

- розроблення теоретичних основ, концепції та стратегії розвитку;
- створення стабільної нормативно-правової бази та ефективної системи державного контролю за виконанням законів;
- визначення форм, методів та інструментів впливу органів законодавчої і виконавчої влади на виробників та експортерів;
- створення економічних умов, що стимулюють виробничо-комерційну діяльність.

Вивчення світового досвіду показує, що держава здійснювала різні моделі втручання в економіку на різних етапах свого розвитку. З кінця 1990-х рр., на думку експертів Світового банку, такою моделлю є «модель ефективної держави», під якою розуміється держава, яка є каталізатором і помічником ринку, стимулює та доповнює діяльність приватного бізнесу в національному і світовому масштабі. Розуміння цього становища є в Україні лише на рівні вищої влади. Тільки сильна, ефективна та демократична держава здатна захистити громадян і їхні економічні свободи, створити умови для благополучного життя людей та для процвітання нашої Батьківщини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку зовнішньоекономічної діяльності присвячено праці багатьох учених, серед яких – Є.Я. Агеев, І.В. Багрова, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман, О.П. Гребельник, В.А. Зінченко, Н.А. Кизим, Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, Г.А. Маховикова, В.С. Сухарський, І.Ю. Сіваченко, Н.І. Редіна та інші. Науковці приділили увагу зовнішньоекономічній діяльності, її забезпеченню та під-

вищенню, проте постійні зміни макро- й мікросередовища зумовлюють необхідність подальших досліджень у цій сфері.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення особливостей державного регулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ідеться про нову якість ролі держави в зовнішньоекономічній діяльності, зумовлену новим етапом розвитку світової економіки. У зв'язку із цим логічно постає необхідність аналізу впливу нових тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин управління зовнішньоекономічною діяльністю держави.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має специфіку порівняно з регулюванням інших сфер національної економіки. Ця специфіка зумовлена необхідністю кожної держави зважати на міжнародні норми та принципи світової торгівлі. Будь-яка держава у процесі регулювання зовнішньоекономічної діяльності з метою розвитку й підвищення ефективності своєї економіки, реалізації своїх національних інтересів не повинна обмежувати інтереси інших країн та зобов'язана діяти в межах тих правил, що вироблені міжнародними організаціями [2, с. 217].

В умовах глобалізації світової економіки та посилення регулюючої ролі міжнародних економічних організацій складається система наднаціонального регулювання зовнішньоекономічних зв'язків держав світу, що включає двосторонні, багатосторонні й регіональні угоди, міжнародні товарні угоди та угоди Світової організації торгівлі. Система наднаціонального регулювання обмежує регулюючу роль країн за допомогою низки правил.

У своїх зовнішньоекономічних зв'язках держава не може не враховувати ті зміни, що відбуваються у світовій господарській системі під впливом таких тенденцій у її розвитку, як лібералізація міжнародної торгівлі, інтеграція, транснаціоналізація та глобалізація господарського життя, посилення регулюючої ролі міжнародних організацій.

Скасування державної монополії на зовнішню торгівлю в Україні, дозвіл підприємствам незалежно від організаційно-правових форм виходити на зовнішній ринок, розширення прав регіонів у сфері зовнішньоекономічної діяльності принципово змінили її масштаби та значення, проте водночас спричинили низку складних проблем, наприклад посилення її залежності від зовнішнього ринку, «витік» капіталів тощо. Лібералізація економіки одночасно вимагала посилення регулювання зовнішньоекономічної діяльності як на рівні держави, так і на рівні регіонів, однак цього не сталося.

Скасування монополії зовнішньої торгівлі та, відповідно, припинення діяльності держави як абсолютного її регулятора, що є позитивним і відповідає сучасним тенденціям розвитку світової економіки, привело до появи зовнішньоекономічних відносин, які стихійно складаються, до формування нерегульованого, нецивілізованого, напівкримінального ринку, що часто суперечить національним інтересам. Тому розвиток української економіки в перехідний період, в умовах лібералізації зовнішньоекономічної діяльності та дії ринкових механізмів, не дає результатів у вирішенні тих найголовніших завдань, які були поставлені, а саме інтеграції у світове господарство, ефективній із погляду інтересів розвитку української економіки, системної трансформації та структурної перебудови.

Найбільш складною та менш вирішальною в цьому є структурна перебудова, зокрема й у зовнішньоекономічному комплексі. Як наслідок, розвивалися негативні явища у сфері зовнішньої торгівлі та на внутрішньому ринку, наприклад: низький рівень конкурентоспроможності українських товарів; товарна структура експорту, яка властива країнам, що розвиваються; висока питома вага імпортованого продовольства на ринку; підвищення технологічної залежності від розвинених країн тощо. Ці проблеми необхідно було вирішити за умови послідовного реформування економіки під час її структурної перебудови. Однак інтеграція у світове господарство та

системна трансформація почалися з лібералізації зовнішніх зв'язків, коли внутрішній ринок тільки почав розвиватися, а українські підприємства не були готовими до роботи на ринкових засадах, не могли конкурувати із зарубіжними товарами, що заповнили наш ринок [4, с. 89].

Невигідна для реального сектору української економіки ситуація складалася на тлі знецінювання національної валюти, що штовхало підприємства на пошук можливостей виходу на зовнішній ринок у будь-який спосіб за практично повної їх невідповідності до ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності. В зазначених умовах головними завданнями державного регулювання було формування законодавчої бази зовнішньоекономічної діяльності; забезпечення розумного протекціонізму стосовно вітчизняних виробників; створення сприятливих економічних пріоритетів та організаційних умов розвитку всіх видів і форм зовнішньоекономічної діяльності, підвищення її ефективності; захист національних інтересів під час експорту та імпорту.

З метою поліпшення становища України у вирішенні проблем її неплатоспроможності були розроблені завдання середньострокового характеру у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності, зокрема:

а) скорочення та відмова від кількісних обмежень у зовнішній торгівлі, використання економічних методів регулювання, перехід до єдиного курсу національної валюти;

б) зближення структури внутрішніх і світових цін, послідовне зниження ставок експортного тарифу шляхом скасування його на значну кількість товарів до початку 1996 р., запровадження уніфікованого імпортового тарифу;

в) підтримка експорту та розширення ринків збуту української продукції [1, с. 210].

Незважаючи на низку позитивних зрушень, що стали результатом політики лібералізації, яка проводиться, сучасний стан зовнішньоекономічного комплексу зовсім не відповідає як економічному потенціалу країни, так і завданням виходу з економічної

кризи та забезпечення стабільного економічного зростання. У сучасній товарній структурі українського експорту основні позиції займають мінеральні продукти, метали, дорогоцінне каміння та вироби з нього.

Однією з основних тенденцій зміни у структурі експорту промислово розвинених країн нині є збільшення частки послуг. Питома вага експорту послуг в українському експорті становить менше 2%, що майже в 10 разів менше, ніж у розвинених країнах.

Щодо товарного наповнення структура українського експорту (як і імпорту) ближча до структури країн та відповідає економічному потенціалу держави.

За останнє десятиліття відбулися кардинальні зрушення в географічному розподілі зовнішньої торгівлі України. Якщо до розпаду СРСР основні експортно-імпортні операції були спрямовані на країни колишнього соціалістичного табору, то нині як об'єкти спрямування переважають промислово розвинені країни.

Зміна становища України в міжнародній торгівлі можлива лише за посилення ролі держави у створенні умов виробництва конкурентоспроможної експортної продукції та за умови підтримки експорту. Для практичної реалізації цього завдання розроблялися концепція, стратегія, політика та нормативно-правова база.

Найважливішою тенденцією розвитку світової економіки є її глобалізація, глибинна сутність якої полягає в тому, що світова економіка переходить у якісно новий стан, зумовлений інформаційною революцією та швидким розвитком комунікаційних технологій [2, с. 419]. Нові технології створили можливості для отримання в реальному режимі часу інформації з будь-якої відстані. Усе це створює реальні можливості для обґрунтованого та швидкого прийняття управлінських рішень із різних питань щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності на різних рівнях господарювання.

Глобалізація полягає в тому, що світове економічне співтовариство перетворюється на цілісну економічну систему, органічним

елементом якої стають національні економіки.

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку світової економіки є те, що за останні десятиліття в усіх країнах світу вагоме значення надається структурній розбудові народногосподарського комплексу. Нова економіка індустріально розвинених країн є сукупністю сучасних високотехнологічних і наукомістких виробництв [5]. Саме вони є основою розвитку сучасних форм міжнародного економічного співробітництва. Значною мірою цей процес здійснюється під впливом транснаціональних корпорацій, у зв'язку із чим посилюється залежність національних економік від міжнародних економічних відносин. Однак за таких умов роль держави в захисті національних інтересів від впливу зовнішньоекономічних факторів повинна зростати. Проте держави зіштовхуються із серйозною проблемою, оскільки використання ними традиційних форм, методів і засобів захисту національної економіки обмежується міжнародними угодами, що прийняті міжнародними організаціями, а також зустрічними діями держав-контрагентів та транснаціональних корпорацій. Таким чином, регулювання державою зовнішньоекономічної діяльності має бути вбудоване в механізм міжнародного регулювання міжнародних економічних відносин.

Сучасна ситуація у світовій економіці та інтеграція України у світове господарство ставлять перед нею найскладніше завдання – формування свого місця в міжнародному розподілі праці як великої промислової країни, а не сировинного додатка індустріально розвинених країн. Поки що інтеграція України у світове господарство відбувається за лінією паливно-сировинної спеціалізації та імпорту продовольчих товарів, машин, устаткування, електротоварів, побутової техніки, парфумерії і косметики. Зміна місця України в міжнародному розподілі праці передбачає використання всіх форм міжнародного науково-виробничого співробітництва, розвиток усіх видів і форм зовнішньоекономічної діяльності, а не лише зовнішньої торгівлі.



**Висновки.** Встановлено, що головним завданням державного регулювання є формування законодавчої бази зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення розумного протекціонізму стосовно вітчизняних виробників,

створення сприятливих економічних пріоритетів та організаційних умов розвитку всіх видів і форм зовнішньоекономічної діяльності, підвищення її ефективності, захист національних інтересів під час експорту й імпорту.

#### Список літератури:

1. Дудчак В.І., Мартинюк О.В. Митна справа : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 310 с.
2. Золотогоров В.Г. Борошномельна діяльність в Україні : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : ВД «Професіонал», 2014. 720 с.
3. Крилова Н.В. Міжнародна торгівля : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 365 с.
4. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : монографія. Київ : КНТЕУ, 2013. 395 с.
5. Державна підтримка українського експорту. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/>.

#### **Banchuk-Petrosova O.V. Features of state regulation of foreign economic activity**

*In article it is determined that the main functions of the state in the field of economy are the definition of strategic goals and means of development; formation of a favorable investment and business climate, as well as favorable social conditions for the functioning of the economy (including social support for the goals and means of implementing the national strategy); support for national business in the foreign economic sphere. Regulation of the economy includes: development of theoretical foundations, concepts and development strategies; creation of a stable regulatory framework and an effective system of state control over the implementation of laws; determination of forms, methods and tools of influence of legislative and executive bodies on producers and exporters; creation of economic conditions that stimulate production and commercial activities.*

*It is noted that the state regulation of foreign economic activity is specific compared to the regulation of other areas of the national economy. This specificity is due to the need of each state to take into account international norms and principles of world trade. Any state in regulating foreign economic activity in order to develop and increase the efficiency of its economy, the realization of its national interests should not infringe on the interests of other countries and must act within the rules developed by international organizations. In the context of globalization of the world economy and strengthening the regulatory role of international economic organizations, a system of supranational regulation of foreign economic relations of the world, including bilateral, multilateral, regional agreements, international commodity agreements and World Trade Organization agreements. The system of supranational regulation limits the regulatory role of countries to a number of rules.*

*The main task of state regulation was to form the legal framework for foreign economic activity, ensure reasonable protectionism against domestic producers, create favorable economic priorities and organizational conditions for the development of all types and forms of foreign economic activity, increase its efficiency, protect national interests in exports and imports.*

**Key words:** *state regulation, foreign economic activity, investment and business climate, national strategy, system of state control, foreign economic relations.*

**Гучко М.М.**

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

*Системи управління персоналом, що діють у рамках ринкової економіки, ґрунтуються на зворотному зв'язку з навколишнім середовищем, тобто об'єктивними факторами, і на використанні власного потенціалу до виконання завдань та створення сприятливої атмосфери в колективі та підвищення культури ділового спілкування. Головним фактором розвитку управління персоналом є координація діяльності, яка виявляється у вимогах організації до обов'язків співробітників у організації праці.*

*Охарактеризувати процес управління персоналом можна як такий, що спрямований на покращення якості праці, він досягається постійною роботою відділу з управління персоналом, до завдань якого входить розробка стратегії та механізмів управління персоналом. Завдання ефективної діяльності фахівців визначається підвищенням професіоналізму, що дозволяє збільшити рівень конкурентоспроможності організації. Зазначені завдання досягаються за допомогою удосконалення організаційних механізмів управління персоналом.*

*Важливою рисою управління персоналом є те, що це інструмент виконання завдань організації, що гарантує стабільність внутрішнього середовища, або адаптація зв'язків, що змінюють зміст та характер функціональних і лінійних відносин. Сутність покращення процесу управління персоналом відображається в освоєнні співробітниками потрібних компетенцій та досвіду, що орієнтують організацію на споживача, і такими, що створюють основу для конкурентоспроможності.*

*Нині виділяють кілька важливих факторів управління персоналом, тому з підвищенням рівня комунікації з клієнтом підвищується і рівень індивідуальності завдань співробітника, цей зв'язок спостерігається у визначенні обсягів роботи. Спостерігається професіоналізація в оптимізації управлінням персоналом саморегулювання, перспектива особистісного зростання набувається внаслідок чіткої постановки цілей та завдань.*

*Підвищення рівня особистої зацікавленості допомагає збільшити тренд на взаємодію та взаємодопомогу між співробітниками організації. Перекваліфікація фахівців та співробітників показує рівень взаємодії в загальній продуктивній роботі персоналу та менеджерів, цей взаємозв'язок передбачає комплексний ефективний організаційний механізм. Рівень оптимізації управління персоналом підвищується зі зміною відповідно до потреб прийнятих в організації завдань, процедур роботи зі співробітниками.*

**Ключові слова:** управління персоналом, організаційні механізми, фахівці, національні компанії, державні інституції, трансформація, етап, кваліфікація.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** У разі здійснення власних дій компанія має потребу вирішувати як типові, так і незвичайні для неї завдання, еволюція системи управління вимагає удосконалення механізмів управління персоналом. Головні складники системи управління персоналом передбачають вплив на працівників, встановлення цілей та шляхів пошуку необхідних рішень, завдань, якщо вони націлені на те, щоб досягти потрібного, та стосунків, що базуються на факті конструктивної та ефективної взаємодії [22]. Управління персоналом бере початок зі стратегії організації, а на сучасному етапі завжди повинно брати до уваги потреби та цілі всіх груп споживачів.

Завдання й механізми роботи персоналу гарантують правильність управлінських рішень, постійно орієнтують співробітників на роботу, що відображається у соціально-економічних показниках. У ситуації, коли методи, поставлені цілі уособлюють обґрунтований ланцюжок, можна говорити про закономірності процесу управління персоналом. Конкурентоспроможність організації в умовах конкуренції, забезпечення її функціонування та можливості до удосконалення мають у своєму розпорядженні співробітники, які мають креативний підхід, хочуть і можуть брати на себе відповідальність, можуть ефективно працювати в команді [18]. Потрібно гарантувати професійний ріст працівників та впроваджувати фінансові стимули, виходячи з продуктивності роботи кожного працівника.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми, та визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** Методологія управління компанією та працівниками відрізняється, однак варто зазначити, що команда діє більш оптимізовано та ефективно у разі, якщо психологічні впливи не застосовуються як фактор впливу або використовуються нечасто [20]. Управління персоналом передбачає методологію, яка у сукупності спрямована на оптимізацію використання розумових та фізичних мож-

ливостей співробітників під час їхньої діяльності з метою вирішення завдань, поставлених перед організацією.

Нові концепції управління персоналом базуються на визнанні збільшення значущості індивідуальності працівника, на знанні його особистих мотивацій, вмінні їх створювати та керувати ними відповідно до цілей, що стоять перед організацією. Удосконалення кадрової політики у системі управління персоналом та її планування бере свій початок з виявлення можливих недоліків у сфері управління працівниками [9]. Внаслідок трансформацій спостерігається різке поживлення всієї системи кадрового менеджменту в організаціях будь-якої форми власності. Водночас процес управління персоналом потрібно вважати частиною обов'язкового переліку функцій з моніторингом та аудитом.

**Формулювання мети статті, постановка завдань.** Метою цієї статті є обґрунтування удосконалення організаційних механізмів у трансформаційних процесах управління персоналом у національних компаніях України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Головними факторами оцінювання ефективності управління персоналом для розвитку є внесок працівників, очікувана реакція людей з точки зору отримання загального прибутку від діяльності організації та ступінь зайнятості співробітників, тобто розподіл завдань, професійний склад, співвідношення категорій працівників [14]. Головна відмінність управління персоналом полягає у експлуатації особистого потенціалу співробітника, потенціалу команди і цілісного корпоративного потенціалу. Управління персоналом – це процес, що з багатьох чинників поєднує широкий спектр завдань: від генерації концепції кадрового менеджменту та мотивації працівників до відповідного інструментарію реалізації цих концепцій в організації [16].

Організаційний механізм управління персоналом уособлює як звичайні обов'язки кадрового діловодства, так і аналітичні функції оцінки працівників. Система управління

персоналом уособлює спільність важелів впливу організацією на своїх працівників з тим, щоб задіяти їхні можливості на 100% для виконання поставлених завдань. Зміст системи управління персоналом становить низку факторів, найголовнішим з яких є освіта, кількісні та якісні основи команди, механізм підвищення кваліфікації співробітників, форми оплати праці, стосунки працівників у колективі [7]. Складники системи управління персоналом – це спільність ресурсів, принципів та методології, що дозволяють спрямовано впливати на працівників.

Нині необхідно удосконалити організаційні механізми, з яких можна оптимізувати процеси управління та використання інтелектуальних і фізичних можливостей персоналу. У процесі вдосконалення механізму управління персоналом водночас відбувається проектування майбутніх планів підвищення кваліфікації працівників. Нинішні теоретичні та практичні базиси управління персоналом ґрунтуються з урахуванням сучасних потреб у певних напрямках діяльності організації [10]. Певний перелік даних, таких як посада, освіта, стаж, допомагають здійснювати необхідні трудові завдання, які допомагають удосконалити управління персоналом.

Складниками процесу управління персоналом можна назвати методологію, що допомагає у здійсненні комплексного, персоналізованого, оперативного підходу до кадрового менеджменту. До механізмів управління персоналом належить весь комплекс теоретичних підходів, очікувань, моральних принципів, що характеризують ефективність роботи з працівниками, способи управління, котрі допомагають створити високо-ефективну команду [12]. Досягнення цілей відбувається шляхом виокремлення потреб організації у співробітниках, аналізу потенційних можливостей з урахуванням необхідних кваліфікацій та здібностей. Психологічна та соціальна адаптація новонаймалих працівників відбувається швидше у разі детального опрацювання всіх факторів управління персоналом.

Систематична перевірка співробітників з питань їхньої професійної діяльності дозволяє деталізувати рівень їхньої кваліфікації та дізнатися, чи необхідно додаткове навчання чи перепідготовка працівників [1]. Основним фактором кадрового менеджменту серед співробітників є механізм вирішення конфліктних та суперечливих ситуацій. Головними показниками ефективності управління персоналом може бути відповідність його даних вимогам роботодавця, професійною освітою, специфікацією, досвідом та забезпечення всім необхідним для допомоги в досягненні цілей організації.

Комплекс управління персоналом складається з виявлення потреби у нових працівниках, оцінюючи завдання та цілі, поставлені перед організацією на поточний момент. Для правильного визначення потреби у трудових ресурсах та знаходження найкращих джерел їх покриття організація повинна врахувати зовнішні та внутрішні фактори [5]. До зовнішніх факторів можна віднести ситуацію на трудовому ринку, тренди покращення соціально-економічної ситуації, наукову революцію, нормативно-правове середовище. До внутрішніх факторів належать завдання компанії, матеріальні ресурси, кадровий потенціал організації, стиль управління.

Напрями стратегії управління персоналом конкретної компанії відповідають кадровій політиці, а це кадрове планування, поточний кадровий процес, заходи щодо вдосконалення, підвищення кваліфікації, заходи щодо вирішення соціальних труднощів, винагорода та вмотивованість. Натепер актуалізується забезпечення програми покращення, рекрутинг співробітників, професійна налаштованість та пристосованість співробітників, формування колективів, професійна підготовка та підвищення кваліфікації та вивчення узгодженості кадрової стратегії, здійснюваних заходів та стратегії організації, виявлення недоліків у кадровій розробці, оцінка кадрових ресурсів.

Бувають такі ситуації, в яких топ-менеджмент компанії не дотримується певної методики дій в управлінні персоналом, а

кадрова робота перетворюється на боротьбу з негативними ситуаціями [3]. Топменеджмент у таких ситуаціях працює у стані термінового надання відгуку на спірні обставини, що з'являються, і намагається вирішити їх усіма шляхами, часто не з'ясовуючи причин конфліктів та їх наслідків. Наслідуючи таку стратегію, менеджмент компанії лише контролює показники негативного становища в робочому процесі зі співробітниками, причини та ситуацію розвитку кризи.

Менеджмент компанії намагається мінімізувати наслідки таких станів, намагається з'ясувати, у чому причинно-наслідковий зв'язок, що спричинило подібні проблеми у колективі. Організації, у яких поширена попереджувальна стратегія, мають ресурси з метою впливу та можуть прогнозувати на короткостроковій перспективі наслідки тих або інших дій [23]. Механізми удосконалення включають короткострокові та середньострокові передбачення потреби співробітників, як якісні, так і кількісні, та формують завдання щодо розвитку персоналу національних компаній.

За умови, що менеджери компанії володіють не одними передбаченнями, а й механізмами впливу на стан речей, а відділ управління персоналом може створити антикризові кадрові плани [11]. Проблематика у разі здійснення такої кадрової стратегії здатна мати місце, коли у разі збільшення впливу факторів, що раніше не враховувалися, це несподівано може змінити стан справ. З точки зору кадрової стратегії потрібно буде перекваліфікувати співробітників, але перепідготувати працівників можна успішно швидше за умови молодшого віку основної маси співробітників, ніж якщо співробітники вже літні, досвідчені та висококваліфіковані [8].

Іншою причиною для поділу кадрової політики може бути принципова спрямованість на внутрішній або на зовнішній персонал, рівень відкритості стосовно зовнішнього середовища для створення кадрового складу. Управління персоналом побудоване методом, що ставить завдання рекрутування потрібної кількості нових співробітників у потрібний

час підходящими під висунуті вимоги компанії, які своєю чергою формуються під впливом тих чи інших факторів [2]. Кадрова політика є комплексним списком заходів щодо регулювання кількості та якості особового складу, при цьому враховується велика кількість факторів: демографічні зміни, попит та пропозиція на ринку, вплив державних структур на підприємництво, конкурентоспроможність та конкуренція [6].

У разі підвищеної плинності кадрів терміново повинні бути вжиті заходи щодо врівноваження ситуації, оскільки цей фактор завжди негативно позначається на ефективності роботи, фінансах компанії та психологічному кліматі в команді. Часта зміна співробітників призводить до зниження якості праці та вироблених товарів чи послуг, якщо вчасно зафіксувати цю ситуацію, можна уникнути втрати цінних кадрів. Розгляд причин плинності працівників дає можливість зрозуміти головні проблеми, через які працівники йдуть з компанії [4]. Велику вагу у боротьбі з плинністю співробітників має збір та аналіз інформації про них, змінює стан справ у плані плинності кадрів стаж співробітників у компанії.

Нині можна помітно знизити плинність, незважаючи на наявність низки факторів. З цією метою використовують інтеграцію нових технологій та підвищення рівня комфорту роботи, підбір максимально наближених для співробітника позицій для того, щоб уникнути ситуації, коли він почуватиметься непотрібним або малоефективним, та надання додаткових пільг та гарантій, покращення внутрішнього клімату [21].

Головними мотивами плинності кадрів можуть бути низька заробітна плата, несвоєчасна її виплата, несправедливий розподіл коштів, переробка робочого часу або незручний розклад, відштовхуючі керівники, несприятливі умови роботи, складна доступність геолокації, відсутність кар'єрного зростання, низький рівень відбору кандидатур, несправедливі призначення, споживче ставлення до співробітника, зміни в іміджі організації. У разі невчасного реагування

організація почне втрачати цінних співробітників, отже, гарантоване зниження рівня конкурентоспроможності на ринку, а відновлення цих показників вимагатиме великих фінансових та тимчасових витрат [17].

**Формулювання висновків і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Управління персоналом компанії найчастіше не має засобу прогнозування стану справ та перевірки співробітників, але в механізми поліпшення компанії вносять плани кадрової роботи часто для того, щоб виконати завдання, значущі для організації. Відділ роботи з персоналом компанії може не тільки перевіряти справжній стан у колективі, а й прогнозувати його на середньостроковий і довгостроковий термін. У методах удосконалення компанії є короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий термін передбачення необхідності у співробітниках [19]. Крім цього, важливою частиною цього методу можна назвати організаційний механізм процесу роботи із фахівцями національних компаній

України з ефективним інструментарієм його реалізації.

Управління персоналом спрямоване на оптимізацію робочих процесів у компанії та досягнення поставлених цілей, співробітники мають бути залучені не тільки у процес операційної роботи, а й у процеси управління та стратегічних дій [13]. Основними положеннями ефективного управління персоналом у національних компаніях повинне стати вивчення стану справ та прогнози щодо покращення компанії, встановлення стратегічних завдань організації, вироблення стратегій кадрового планування, з'ясування основних аспектів та переваг, офіційне підтвердження кадрової стратегії організації [15]. Важливим є аналіз матеріальних ресурсів на реалізацію підбраного виду стратегії – викладення норм призначення коштів, надання результативної системи мотивації праці та виявлення потреби у трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, створення структури та штату, функція, створення резерву, кадрове переміщення.

#### Список літератури:

1. База даних «Проблеми теорії та практики управління». URL: <http://www.ptpu.ru/> (дата звернення: 20.09.2020).
2. Баркова С.А. Управління персоналом : посібник. Новосибірськ : СибУПК, 2001. 87 с.
3. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 22.02.2021).
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, 2012. С. 37–44.
5. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. Москва : Изд-во РЭА, 2004. 244 с.
6. Вольгин А.П., Матирко В.И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Москва : Дело, 2005. 312 с.
7. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. Москва : Наука, 2006. 185 с.
8. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32–34.
9. Деслер Г. Управление персоналом. Москва : Бинум, 2003. 231 с.
10. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ, 2015. С. 43–46.
11. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
12. Збірник законів України про працю / упорядник Н.Б. Болотіна. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2008. 349 с.
13. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. Москва : ГАУ, 2006. 218 с.

14. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. Москва : Наука, 2007. 289 с.
15. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Москва, 2002. 256 с.
16. Хентце И., Менцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / пер. с нем. Москва, 2004. 294 с.
17. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
18. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. Москва : Юристъ, 2007. 376 с.
19. Шейл П. Руководство по развитию персонала / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 403 с.
20. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. Москва : Политика, 2002. 326 с.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Москва : Интел-Синтез, 2006. 384 с.
22. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Москва : Юрист, 2005. 412 с.
23. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf) (дата звернення: 17.09.2021).

### **Huchko M.M. TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF RETRAINING OF SPECIALISTS OF NATIONAL COMPANIES IN UKRAINE**

*Personnel management systems operating in a market economy are based on feedback from the environment, i.e. objective factors and the use of their own potential to perform tasks and create a favorable atmosphere in the team and improve the culture of business communication. The main factor in the development of personnel management is the coordination of activities, which is manifested in the requirements of the organization to the responsibilities of employees of the labor organization.*

*The process of personnel management can be described as one aimed at improving the quality of work, it is achieved by the constant work of the personnel management department, whose tasks include the development of strategy and mechanisms for personnel management. The task of effective activity of specialists is determined by the increase of professionalism which allows to increase the level of competitiveness of the organization. These tasks are achieved through the improvement of organizational mechanisms of personnel management.*

*An important feature of personnel management is that it is a tool for performing the tasks of the organization, which ensures the stability of the internal environment, or the adaptation of relationships that change the content and nature of functional and linear relationships. The essence of improving the process of personnel management is reflected in the development of employees of the necessary competencies and experience that focus the organization on the consumer, and those that create a basis for competitiveness.*

*Today there are several important factors of personnel management, so with the increase in the level of communication with the client and the level of individuality of the employee's tasks increases, this connection is observed in determining the scope of work. There is a professionalization in the optimization of personnel management self-regulation, the prospect of personal growth is acquired through a clear statement of goals and objectives.*

*Increasing the level of personal interest helps to increase the trend of interaction and mutual assistance between employees of the organization. Retraining of specialists and employees shows the level of interaction in the overall productive work of staff and managers, this relationship provides a comprehensive effective organizational mechanism. The level of optimization of personnel management increases with the change in accordance with the needs of the tasks adopted in the organization, procedures for working with employees.*

**Key words:** *personnel management, organizational mechanisms, specialists, national companies, state institutions, transformation, stage, qualification.*

**Кіфоренко О.В.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

*Глобалізаційні процеси у розвитку економіки, проблеми навколишнього середовища, технологічні та інформаційні виклики та необхідність подолання кризових явищ у багатьох сферах життєдіяльності суспільства зумовлюють необхідність розробки нових та вдосконалення наявних інструментів і механізмів розвитку регіонів. Кожна держава приділяє особливу увагу вдосконаленню управління сталим регіональним розвитком. Ефективне публічне управління є важливою складовою частиною успішного розвитку не лише окремого регіону, але й усієї країни загалом. Плідна співпраця між державним, приватним і громадським секторами усередині регіону та така ж співпраця між регіонами та державною владою є запорукою економічно та політично сильної держави.*

*Прикладом партнерства між державним, приватним і громадським секторами є Агенції регіонального розвитку. Ефективність функціонування органів публічного управління на регіональному рівні запропоновано визначати через їх практичний вплив на економічний розвиток кожного окремого регіону, а саме на обсяг валового регіонального продукту. Метою дослідження є доведення двох гіпотез про позитивний вплив АРР на економічний розвиток регіонів та негативний вплив відсутності АРР на вказаний розвиток. У статті проаналізовано обсяг ВРП по регіонах України за 2015 та 2019 роки та його зміни з поправкою на наявність/відсутність АРР у кожному регіоні України. Дослідження буде продовжене після появи даних щодо обсягу ВРП за наступні після 2019 роки на офіційній Інтернет-сторінці Державної служби статистики України, щоб мати змогу зробити висновки на основі більшого обсягу даних.*

*Це дослідження буде корисним для політиків та урядовців як державного, так і регіонального рівнів, науковців, котрі займаються всіма сферами управління та функціонування регіонів зокрема та держави загалом, а також представникам бізнес-структур та некомерційних організацій.*

**Ключові слова:** публічне управління, регіон, Агенція регіонального розвитку, валовий регіональний продукт, ефективність управління.

**Постановка проблеми.** Поглиблення процесів глобалізації економіки, загострення проблем довкілля, технологічний та інформаційний вибухи, а також подолання кризових явищ у суспільстві зумовлюють необхідність розробки нових інструментів і механізмів становлення та розвитку регіонів. Необхідність удосконалення управління соціально-економічними процесами в регіоні нині зумовлена, з одного боку, загостренням

світової конкуренції територій щодо залучення і збереження різноманітних ресурсів, а з іншого – підвищенням ролі територій щодо свого соціально-економічного становища. Тому, власне, стратегічним напрямом інституційних перетворень в Україні є трансформація наявної системи публічної влади та регіонального управління, зокрема, з метою її наближення до стандартів європейських країн [3]. Держава покликана сприяти



підтримці економічної, соціальної та політичної стабільності в кожному регіоні, забезпеченню їх ефективної взаємодії, поєднанню конкретних підходів до вирішення проблем окремих регіонів у єдності із загальними принципами функціонування ринку на всій території [11]. Ефективне управління розвитком регіонів, що належить до пріоритетних завдань державного управління, потребує належного організаційно-правового забезпечення. Адже з набуттям незалежності Україна отримала у спадок низку суттєвих протиріч у взаєминах держави з регіонами на всіх рівнях управління [13]. Беручи до уваги все згадане вище, важливість ефективного публічного управління на регіональному рівні не викликає сумнівів та потребує ретельного вивчення. Удосконалення інституційного та нормативно-правового механізмів вказаного управління є важливим завданням науковців, державних управлінців та інших суб'єктів управлінського процесу для успішного функціонування публічного управління країною загалом та покращення рівня розвитку кожного окремого регіону зокрема.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ефективне функціонування держави та стабільний розвиток громадянського суспільства можливі лише за умови узгодження інтересів територіальних громад, їх об'єднань, населення регіонів, з одного боку, та загальнодержавних інтересів – з іншого. Встановлення динамічної рівноваги інтересів є запорукою розвитку, а здебільшого самого існування держави та суспільства [8]. Регіональний розвиток та процес його ефективного здійснення лежать в основі прогресивного поступу будь-якого суспільства. Для того щоб у державі забезпечувалося зростання показників соціального та економічного розвитку, необхідно, щоб ці перетворення здійснювалися як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях [5].

Загальну концепцію публічного управління та його засади висвітлювали у своїх працях Н. Арабаджійські, О.В. Марухленко, Б.Б. Мельниченко, Ю.О. Легеза, Г.Б. Сабурова, Р.Ю. Олійник, В.О. Саламатов, М.І. Мас-

ляк, І.Л. Бородін, К.Л. Бугайчук, О.Л. Дурман, О.А. Задихайло, Л.М. Івашова, М.Ф. Івашов, І.М. Квеляшвілі, С.О. Шевченко, О.В. Сукманова, О.В. Aleksandrov та ін.

Реалізацію публічного управління на регіональному рівні розглядали такі науковці, як: І.М. Безена, В.В. Сиченко, С.О. Рибкіна, В.М. Вакуленко, М.К. Орлатий, В.С. Куйбіда, Т.М. Безверхнюк, С.О. Біла, О.І. Васильєва, І.Ф. Гнибіденко, О.С. Ігнатенко, О.Ю. Лебединська, С.В. Сьомін, В.П. Удовиченко, О.В. Берданова, І.В. Валентюк, Н.В. Васильєва, Н.М. Гринчук, Ю.Ф. Дехтяренко, І.О. Дегтярьова, А.П. Лелеченко, Л.П. Піддубна, Н.А. Сич, В.В. Юзефович та ін.

Незважаючи на доволі велику кількість науковців та праць з різних аспектів публічного управління і регіонального розвитку та управління ним, у вказаній галузі знань наявні прогалини як теоретичного, так і практичного характеру, котрі потрібно заповнити для кращого розуміння теми дослідження та її практичного застосування.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є проведення аналізу наявних даних, за результатами котрого зробити висновок про доведення/недоведення таких двох гіпотез. Першою гіпотезою цього дослідження є така – існування та успішне функціонування Агенцій регіонального розвитку сприяє кращому функціонуванню публічного управління на регіональному рівні, а тому підвищує рівень економічного розвитку регіонів. Другою гіпотезою є така, котра «витікає» з першої, а саме відсутність указаних Агенцій має негативний вплив на економічний розвиток регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах можливості соціально-економічного розвитку країни залежать від розвитку її окремих територій, а при цьому виникає низка проблем та завдань, зокрема, забезпечення регіонального розвитку та підвищення ефективності регіонального управління. Досягнення високого рівня ефективності та результативності в регіональному управлінні має

ґрунтуватися на застосуванні ефективних механізмів державного управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів [12]. Таким чином, головною метою регіонального управління вважається забезпечення комплексного розвитку регіонів з метою підвищення ступеня задоволення соціально-економічних потреб їхнього населення. А отже, публічне управління на регіональному рівні доречно розглядати як діяльність органів публічної влади відповідного рівня територіальної організації влади, що здійснюється із широким залученням недержавних інституцій і спрямована на реалізацію повноважень, визначених Конституцією, національним законодавством, рішеннями регіональних органів представницької влади, з надання адміністративних послуг, забезпечення підтримки і розвитку соціальної і комунальної інфраструктури, підтримки національної і екологічної безпеки, виконання інших норм права, що регулюють та регламентують суспільні відносини на підвідомчій території [14].

У продовження цього дослідження необхідно зазначити, що ефективно публічне управління на регіональному рівні забезпечується оптимальним співфункціонуванням нормативно-правового та інституційного складників. І якщо на державному рівні все більш-менш зрозуміло і структуровано, то на регіональному рівні такої ясності не спостерігаємо. Для прикладу візьмемо Агенції регіонального розвитку (далі – АРР), котрі є неприбутковими організаціями, що діють на засадах партнерства між державним, приватним і громадським секторами, керуються принципами демократії, політичного плюралізму, верховенства права, дотримання міжнародних норм і стандартів у сприянні регіональному розвитку, забезпечують тісну взаємодію з органами державної влади, місцевим і регіональним самоврядуванням, політичними та громадськими структурами, координують свою діяльність і рух фінансових ресурсів у процесі реалізації проєктів регіонального розвитку, узгоджених з органами державної та місцевої влади,

органами місцевого самоврядування, зберігаючи при цьому автономію у прийнятті рішень [2]. З одного боку, ніби корисна річ, адже головна мета діяльності агенції – ефективна реалізація державної регіональної політики [9]. Це в теорії, а що ж у реальності? Але спочатку трішки історії. Для регіонів України можливість створення агенцій з'явилася в 2015 році, коли Верховною Радою України був ухвалений Закон України «Про засади державної регіональної політики» [4]. Наступним кроком стало схвалення 11 лютого 2016 року Кабінетом Міністрів України Типового положення про Агенцію регіонального розвитку, що остаточно врегулювало законодавче поле для створення та діяльності агенції [9]. Що ж до динаміки створення вказаних агенцій, то за ситуацією на 2019 рік у 22 регіонах прийнято рішення про створення агенцій, 18 агенцій уже працюють або перебувають у процесі формування. Агенції регіонального розвитку *de facto* відсутні у Сумській, Херсонській, Миколаївській, Львівській, Харківській та Одеській областях. У Сумській, Харківській, Херсонській та Одеській областях в 2016–2018 рр. були прийняті відповідні рішення ОДА та облрад, а в Львівській області рішення ОДА щодо утворення агенції. Проте до цього часу (до 2019 року – *авт.*) Агенції регіонального розвитку в цих областях не розпочали діяльність [9]. Таким чином, бачимо, що мета створення згаданих регіональних інституцій благородна, та і поле для діяльності досить-таки широке, але з 2015 по 2019 рік включно у шести областях вказані Агенції так і не розпочали свою діяльність. Можливо, справа у функціях Агенцій, котрі є занадто складними для виконання? До функцій Агенцій регіонального розвитку належать такі як:

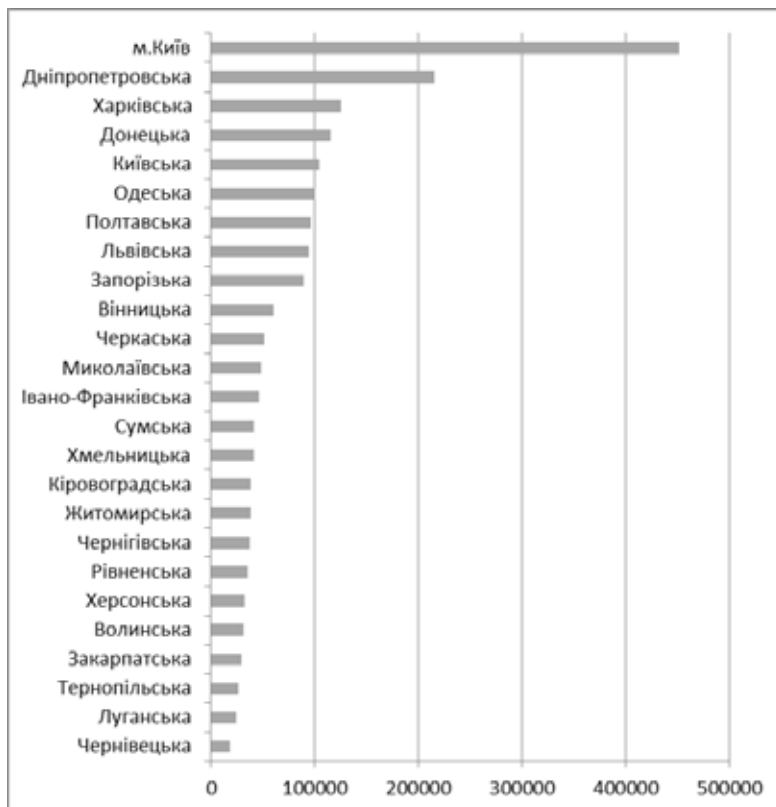
- стратегічне планування та моніторинг розвитку регіонів;
- розробка, реалізація та моніторинг проєктів регіонального розвитку;
- надання послуг, спрямованих на розвиток регіону;
- всестороння підтримка бізнесу [9].

Перелік функцій, поданих вище, не є аж таким довгим та і самі функції не відзначаються надзвичайною складністю і містять у собі величезну кількість можливостей для ініціативних та креативних рішень на благо кожного окремого регіону та країни загалом. У продовження дослідження подивимося, яким чином ситуація із кількістю Агенцій змінилася станом на 2021 рік. За інформацією Міністерства розвитку громад та територій України, у 21 регіоні АРР зареєстровані, у 16 регіонах АРР утворені відповідно до законодавства – засновниками є відповідні облради та облдержадміністрації. Докладніше: у січні–вересні 2021 року вказані Агенції у Волинській та Дніпропетровській областях не здійснювали свою діяльність. У Донецькій та Львівській областях Агенції регіонального розвитку перебувають у стані припинення діяльності згідно з чинним законодавством. Що ж до Миколаївської, Сумської та Харківської області, то у них згадані Агенції так і не були створені. Серед головних перешкод на шляху успішної діяльності вказаних Агенцій слід зазначити відсутність гарантованого мінімального рівня забезпеченості агенцій фінансовими ресурсами, укомплектованості кадрами, які пройшли відповідну фахову підготовку, участі ключових стейкхолдерів регіонального розвитку в управлінні та діяльності АРР [10].

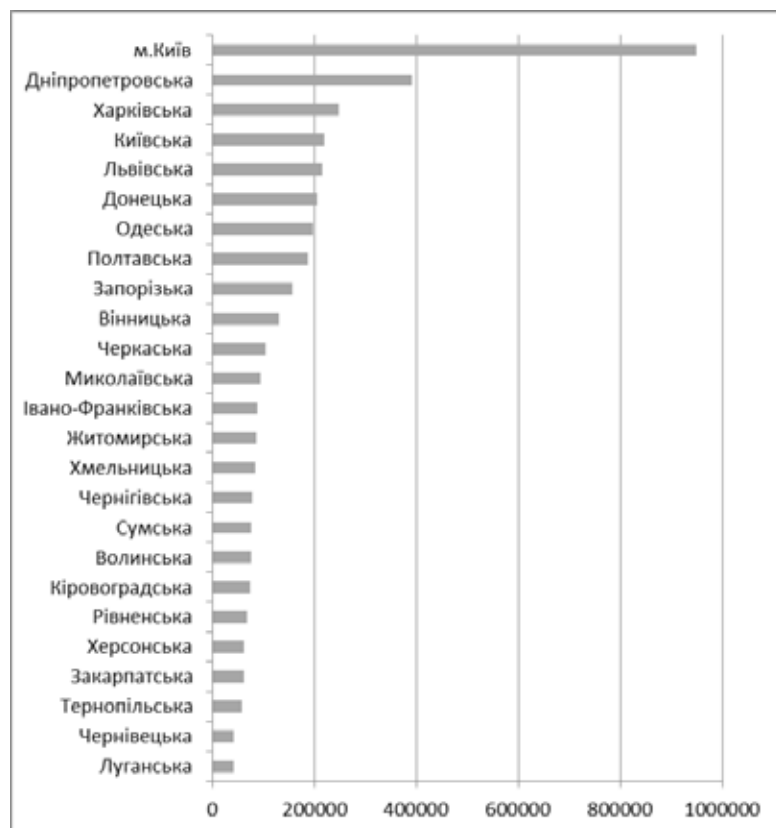
Ефективне публічне управління є важливою складовою частиною успішного розвитку не лише окремого регіону, але й усієї країни загалом. Проте досить складно визначити, наскільки ефективно працює та чи інша інституція чи наскільки ефективні рішення приймають посадовці. Є багато спроб це зробити, але методи оцінки або занадто складні та об'ємні, або не досить точні. Існування та успішне функціонування Агенцій регіонального розвитку сприяє кращому функціонуванню публічного управління на регіональному рівні, а тому підвищує рівень економічного та соціального розвитку регіонів, що і є гіпотезою цього дослідження. У цій статті пропонується дослідити, як практично впливає

наявність/відсутність вказаних Агенцій на економічний розвиток регіонів України. Для цього розглянемо такий показник економічного розвитку регіонів, як валовий регіональний продукт (далі – ВРП). Відповідно до визначення Державної служби статистики України «валовий регіональний продукт (В.1\*gr) – це інтегрований показник економічного розвитку регіонів України, який характеризує результат виробничої діяльності резидентів у межах економічної території регіону і вимірюється сукупною вартістю товарів та послуг, виготовлених ними для кінцевого використання» [6]. Такий показник, на думку автора, найкраще характеризуватиме, чи має практичний вплив наявність/функціонування Агенцій на рівень економічного розвитку регіонів України і якщо має, то наскільки сильний. Позаяк відправною точкою для створення вказаних Агенцій став 2015 рік, пропонується для аналізу рівня валового регіонального продукту спочатку взяти саме дані 2015 року, представлені на рисунку 1.

Дані на рисунку 1 відсортовані за зменшенням значення обсягу валового регіонального продукту. Спосіб візуального представлення даних на рисунку, поданому вище, допомагає краще побачити рівень економічного розвитку регіонів нашої країни та особливо різницю у вказаному розвитку між регіонами. Перші три місця за обсягом валового регіонального продукту у 2015 році посідають м. Київ, Дніпропетровська та Харківська області відповідно. Крім того, потрібно зазначити, що п'ять регіонів перетнули позначку у 10 млрд грн щодо обсягу ВРП у 2015 році, а саме м. Київ, Дніпропетровська, Харківська, Донецька та Київська області. До областей із найменшим обсягом ВРП у вказаному році відносимо Чернівецьку, Луганську та Тернопільську відповідно. Таким чином, ми бачимо відправну ситуацію з обсягом ВРП у році, коли було дано початок створення АРР. Повертаючись до динаміки створення АРР, окресленої раніше у цій статті, проаналізуємо обсяг ВРП у 2019 році, візуалізований на рисунку 2.



**Рис. 1.** Валовий регіональний продукт у 2015 році за регіонами України, млн грн  
*Джерело: власні напрацювання автора на основі даних [7].*



**Рис. 2.** Валовий регіональний продукт у 2019 році за регіонами України, млн грн  
*Джерело: власні напрацювання автора на основі даних [7].*

Дані, представлені на рисунку 2, структуровані у спосіб, подібний до рисунку 1. Переглянувши візуальне представлення даних обсягу ВРП у 2019 році, можемо стверджувати, що трійка областей, котрі мають найбільший обсяг ВРП у 2019 році, не відрізняється від таких у 2015 ні за переліком, ні за послідовністю. Але надалі список дещо змінився: якщо у 2015 році на четвертому місці була Донецька область, то у 2019 році ця область опустилася на шосте місце. Київська ж область, котра у 2015 році посідала п'яте місце, у 2019 піднялася на одну сходинку вгору. Суттєво покращила свою позицію Львівська область, яка із восьмого місця у 2015 році піднялася на п'яте місце у 2019 році. Ще однією зміною щодо обсягу ВРП у 2019 році порівняно із 2015 є збільшення переліку областей, котрі перетнули межу у 10 млрд грн обсягу ВРП. У 2019 році такими областями були (у порядку зменшення) м. Київ, Дніпропетровська, Харківська, Київська, Львівська, Донецька, Одеська, Полтавська, Запорізька, Вінницька та Черкаська області. Таке подовження списку областей із обсягом ВРП, більшим ніж 10 млрд грн, вселяє оптимізм, але не забуваймо, що обсяг ВРП подано у національній грошовій одиниці без поправки на інфляцію. Розглянемо детальніше рисунок 2 з поправкою на інформацію щодо створених/діючих/відсутніх АРР за інформацією станом на 2019 рік, поданою вище. Прослідкуємо, яким чином змінилося місце кожної із областей, у котрих станом на 2019 рік так і не були створені АРР, у списку регіонів України щодо обсягу їхнього ВРП. Сумська область посіла 17-те місце у 2019 році проти 14-го місця у 2015. Херсонська область посіла 21-е місце у 2019 році, погіршивши своє становище на одну позицію порівняно з 2015 роком. Миколаївська область не змінювала традицій, займаючи як у 2019, так і в 2015 роках 12-е місце. Львівська область, як уже зазначалося вище, на три позиції покращила своє місце у 2019 році порівняно із 2015 роком. Харківська область не змінила своїх позицій у 2019 році, підтверджуючи своє місце у трійці лідерів щодо обсягу ВРП, порівняно із 2015

роком. Одеська область також погіршила своє становище на одну позицію у 2019 році порівняно із 2015 роком, посівши у 2019 році 7-е місце. Проаналізувавши зміну ВРП у регіонах, де фактично АРР не функціонують, та, щоб мати якнайповнішу картину наявної ситуації, дані ВРП по всіх регіонах за 2015 та 2019 роки зі змінами представлено у таблиці 1 із використанням методу візуалізації.

Візуальне представлення даних у таблиці 1 спонукає зробити такі висновки, а саме: із шести регіонів, у котрих не функціонують АРР, три – погіршили свої позиції (50%), два – не змінили їх (33%), а один регіон (17%) піднявся на три позиції щодо обсягу ВРП у 2019 році порівняно з 2015. Що ж до 19 регіонів із функціонуючими АРР, то серед них ситуація така: п'ять із них погіршили свої позиції (26%), дев'ять посідають те ж місце у списку (47%) і п'ять регіонів (26%) покращили свої позиції щодо обсягу ВРП у 2019 році порівняно із 2015. У статті також представлено інформацію щодо кількості наявних/діючих АРР станом на 2021 рік, але, на жаль, офіційних даних щодо обсягу ВРП за 2020 рік ще немає на Інтернет-сторінці Державної служби статистики України, а тому ми не можемо прослідкувати далі наявність чи відсутність впливу АРР на обсяг ВРП по регіонах. Саме це, власне, і вказує на необхідність подальших досліджень у такій сфері, щоб зробити висновки на основі детальнішого аналізу більшого обсягу даних.

**Висновки.** Кожна держава приділяє особливу увагу вдосконаленню управління сталим регіональним розвитком. Це пояснюється тим, що поява внутрішніх негативних тенденцій національного соціально-економічного розвитку здебільшого спричинена проблемами регіонального характеру [1]. Адже ефективне функціонування держави та стабільний розвиток громадянського суспільства можливі лише за умови узгодження інтересів територіальних громад, їх об'єднань, населення регіонів, з одного боку, та загальнодержавних інтересів – з іншого [8]. Прикладом такого партнерства

**Зведена таблиця з даними обсягу валового регіонального продукту по регіонах України за 2015 і 2019 рр., його змінами та наявністю/відсутністю агенцій регіонального розвитку**

Область	Місце за обсягом ВРП у 2015 р	Місце за обсягом ВРП у 2019 р	Відношення даних 2019 до 2015, (+,-)	АРР станом на 2019 р
Вінницька	10	10	-	функціонує
Волинська	21	18	▲3	функціонує
Дніпропетровська	2	2	-	функціонує
Донецька	4	6	▼2	функціонує
Житомирська	17	14	▲3	функціонує
Закарпатська	22	22	-	функціонує
Запорізька	9	9	-	функціонує
Івано-Франківська	13	13	-	функціонує
Київська	5	4	▲1	функціонує
Кіровоградська	16	19	▼3	функціонує
Луганська	24	25	▼1	функціонує
Львівська	8	5	▲3	не функціонує
Миколаївська	12	12	-	не функціонує
Одеська	6	7	▼1	не функціонує
Полтавська	7	8	▼1	функціонує
Рівненська	19	20	▼1	функціонує
Сумська	14	17	▼3	не функціонує
Тернопільська	23	23	-	функціонує
Харківська	3	3	-	не функціонує
Херсонська	20	21	▼1	не функціонує
Хмельницька	15	15	-	функціонує
Черкаська	11	11	-	функціонує
Чернівецька	25	24	▲1	функціонує
Чернігівська	18	16	▲2	функціонує
м.Київ	1	1	-	функціонує

Джерело: власні напрацювання автора на основі даних [7].

між державним, приватним і громадським секторами є Агенції регіонального розвитку, котрі покликані забезпечувати тісну взаємодію з органами державної влади, місцевим і регіональним самоврядуванням, політичними та громадськими структурами. Для регіонів України можливість створення агенцій з'явилася в 2015 році після ухвалення Верховною Радою України Закону України «Про засади державної регіональної політики». Але, незважаючи на благородну мету та величезну кількість можливостей для ініціативних та креативних рішень на благо кожного окремого регіону та країни загалом, станом на вересень 2021 року вказані Агенції у Волинській та Дніпропетровській областях не здійснювали свою діяльність.

У Донецькій та Львівській областях Агенції регіонального розвитку перебувають у стані припинення діяльності згідно з чинним законодавством. Що ж до Миколаївської, Сумської та Харківської областей, то у них згадані Агенції так і не були створені.

Ефективне публічне управління є важливою складовою частиною успішного розвитку не лише окремого регіону, але й усієї країни загалом. Проте досить складно визначити, наскільки ефективно працює та чи інша інституція. Ефективність функціонування органів публічного управління на регіональному рівні запропоновано визначати через їх практичний вплив на економічний розвиток кожного окремого регіону, а саме на обсяг

валового регіонального продукту. Позаяк відправною точкою для створення вказаних Агенцій став 2015 рік, а дані щодо функціонування вказаних Агенцій наявні за 2019 рік, тому у статті проаналізовано обсяг ВРП по регіонах України за вказані роки. Відповідно до аналізу представлених даних серед регіонів, у котрих не функціонують АРР, 50% з них – погіршили свої позиції, 33% – не змінили їх, а 17% – піднялися на три позиції щодо обсягу ВРП у 2019 році порівняно з 2015. Вказані дані доводять другу гіпотезу щодо негативного впливу відсутності АРР на економічний розвиток регіону, хоча варто відзначити, що цей вплив не є переважаючим (на 17 в.п. більше проти відсутності впливу та на 33 в.п. більше проти позитивного впливу). Що ж до першої гіпотези, то за результатами аналізу її не доведено (це не означає, що ми її автоматично спростовуємо, адже за законами статистики недоведення гіпотези не веде до її автоматичного спростування). Результати аналізу щодо першої гіпотези такі: серед регіонів із функціонуючими АРР 26% із них погіршили свої позиції, 47% посідають те ж місце у списку і 26% покращили свої позиції щодо обсягу ВРП у 2019 році порівняно із 2015. У статті подано також дані щодо наявності/

функціонування Агенцій станом на вересень 2021 року, але офіційних даних щодо обсягу ВРП за цей період на офіційних Інтернет-ресурсах Держкомстату доки що не опубліковано. Власне, цей факт і є мотивацією до продовження такого дослідження, щоб мати змогу зробити висновки на основі більшого обсягу даних. Це дослідження буде корисним для політиків та урядовців як державного, так і регіонального рівнів, науковців, котрі займаються всіма сферами управління та функціонування регіонів зокрема та держави загалом, а також представникам бізнес-структур та некомерційних організацій.

Отже, ефективне публічне управління на регіональному рівні – це не лише особиста справа управлінців кожного окремого регіону, але насамперед життєва необхідність усіх і кожного у ці складні часи. Адже навіть високорозвинений регіон сам по собі не може протистояти викликам сьогодення. Плідна співпраця між державним, приватним і громадським секторами усередині регіону та така ж співпраця між регіонами та державною владою є запорукою економічно та політично сильної держави, здатної не тільки відстояти свої інтереси, але і стати сильним геополітичним та гео економічним гравцем на світовому полі.

#### Список літератури:

1. Базавлук Н., Рагімов Ф. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів у контексті принципів належного врядування. 2018. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018\\_02\(37\)/11.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02(37)/11.pdf).
2. Бородіна О.М., Плотнікова Л.І. Стратегічні домінанти регіонального адміністрування у сучасних умовах. 2019. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/2/19.pdf>.
3. Вакуленко В.М. та ін. Основи регіонального управління в Україні. 2012. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Osnovi-regionalnogo-upravlinnya-v-Ukrayini-2012.pdf>.
4. Верховна Рада України. Закон України «Про засади державної регіональної політики». 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
5. Войтик О. Особливості державного управління регіональним розвитком: теоретичні аспекти. 2017. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017\\_01\(32\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_01(32)/5.pdf).
6. Державна служба статистики України. Методологічні положення розрахунку валового регіонального продукту. 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2018/284/mp\\_roz\\_VRP.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/284/mp_roz_VRP.pdf).
7. Державна служба статистики України. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Зінченко Г.К. Організація публічного управління на регіональному рівні: європейський досвід для України. 2017. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2966/1/28.pdf>.

9. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Платні послуги агенцій регіонального розвитку. 2019. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/Posibnik-ARR.pdf>.

10. Міністерство розвитку громад та територій України. Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у січні–вересні 2021 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/zvit-pro-rezultaty-diyalnosti-agenczij-regionalnogo-rozvytku-u-sichni-veresni-2021-roku.pdf>.

11. Проскура В. Особливості ефективного управління регіональним розвитком. 2015. URL: <file:///C:/Users/komp/AppData/Local/Temp/84516-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-255716-1-10-20171229.pdf>.

12. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. 2019. URL: <file:///C:/Users/komp/AppData/Local/Temp/138-Article%20Text-101-1-10-20190801.pdf>.

13. Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К. Організаційно-правові аспекти державного управління регіональним розвитком. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1664>.

14. Тютюнник І.В. Модернізація публічного управління на регіональному рівні як об'єкт наукового аналізу. 2015. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2015/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2015/23.pdf).

### **Kiforenko O.V. PUBLIC ADMINISTRATION ON THE REGIONAL LEVEL: THE RESULTS TO BE DISCUSSED**

*Globalization processes in the economic development, environmental problems, technological and information challenges and the need to overcome crises in many spheres of society functioning necessitate the development of new and improvement of the existing tools and mechanisms for regional development. Every state pays a special attention to the improvement of the management for the sustainable regional development. Effective public administration is an important component for the successful development not only of a single region, but of the country as a whole. Fruitful cooperation between the public, private and public sectors within the region, as well as the cooperation between the regions and the state governing bodies of power, is the key to an economically and politically strong state.*

*An example of a partnership between public, private and public sectors is the Regional Development Agencies. It is proposed to determine the efficiency of public administration bodies at the regional level through their practical impact on the economic development of every single region, namely on the volume of the gross regional product. The aim of the study is to prove two hypotheses about the positive impact of RDA on the economic development of regions and the negative impact of the lack of RDA on the said development. The volume of GRP by regions of Ukraine for 2015 and 2019 and its changes, adjusted for the presence / absence of RDA in each region of Ukraine were analyzed in the article.*

*The research will be continued after the data on GRP for the years following 2019 are available on the official website of the State Statistics Service of Ukraine to be able to draw conclusions based on a greater amount of data.*

*This research will be useful for politicians and government officials at both state and regional levels, scientists involved in all the areas of governance and functioning of regions in particular and the state as a whole, as well as for representatives of business structures and non-profit organizations.*

**Key words:** *public administration, region, regional development agency, gross regional product, management efficiency.*



УДК 351  
DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/04>

**Лютий М.О.**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА КРИТЕРІЯМИ МАТРИЦІ «ЗДАТНІСТЬ – БАЖАННЯ» ЯК ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПОШИРЕННЯ В ПРАКТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОДЕЛІ 3S-ЛІДЕРСТВА

У статті обґрунтовується доцільність використання в процесах практичного управління моделі 3S-лідерства, якою діючим посадовцям-лідерам вітчизняної системи публічного управління і адміністрування рекомендується використовувати моделі формування відносин і взаємодії із підлеглими-послідовниками за такими критеріями, як співуправління (синархія), співмислення (сінтелектика) і співдія (синергія). На підставі уточнення моделі особистості працівника у вигляді комбінації 4 складників матриці лідерства, утвореної в координатах «здатність» і «бажання» бути лідером, та визначення з їх числа домінуючої складової частини всі працівники поділяються на лідерів, співлідерів(+), співлідерів(-) і послідовників. Така диференціація групи лідером  $n$  підлеглих йому співробітників за їхніми реальними людськими характеристиками «здатність» і «бажання» дозволить за рахунок мотивації участю у співуправлінні, співмисленні і співдії інтегрувати і трансформувати їх у  $n$  вмотивовані і ефективні управлінські пари «лідер – послідовник» або «лідер – група  $n$  послідовників», кожна з яких самостійно визначає режим ефективної взаємодії в режимах «суб'єкт→об'єкт», «суб'єкт↔суб'єкт», «об'єкт↔об'єкт» або «суб'єкт←об'єкт». Для цього лідеру у системі публічного управління слід оволодіти прийомами використання комплексу рекомендацій моделі 3S-лідерства щодо налагодження в групі взаємин за критеріями синархія–сінтелектика–синергія. Модель 3S-лідерства уже отримала певну апробацію і поширення в навчальному процесі майбутніх і діючих працівників вітчизняної системи публічного управління і адміністрування.

**Ключові слова:** лідер, співлідер, послідовник, управлінська пара, взаємодія, синархія, сінтелектика, синергія.

**Постановка проблеми.** Прагнення багатьох людей до влади як можливості монопольного права приймати та спроможності забезпечувати виконання рішень, які впливають на поведінку інших людей, з використанням якихось засобів впливу (управління, менеджмент, лідерство) є настільки ж поширеним явищем, як і нехіль іншої частини людей користуватись певним обсягом влади та нести відповідальність за її належне використання, надаючи перевагу спокою, захи-

щеності, безумовному підпорядкуванню та виконанню рішень інших.

Таке альтернативне відношення людей до влади та її використання пояснюють існуванням і дією у середовищі персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування певних психологічних деформацій особистості. Ці деформації авторка дослідження [1, с. 9], яка інтерпретувала державного службовця як «суб'єкта виконання професійних обов'язків» і «суб'єкта реалізації

професійної діяльності» (тут і надалі підкреслено мною – *М.Л.*), визначила як негативні зміни в його соціально-психологічній структурі, що відбуваються під впливом змісту, умов, тривалості виконання професійної діяльності та індивідуально-психологічних особливостей, зумовлюють переоцінку власних здібностей і можливостей, що призводить у подальшому до неоптимальної поведінки. При цьому, якщо одні втрачають самокритичність, переконані у власній компетентності і стають нетерпимими до думок і позицій інших, то інші перетворюються на пристосованців і конформістів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зауважити, що у вітчизняній фаховій літературі прикладів досліджень та оцінки як першого, так і другого варіантів поведінки, коли одні, незважаючи на некомпетентність і недосвідченість, рвуться до влади і посад, а інші, незважаючи на наявну компетентність і досвід, уникають навіть спроб їх обійняти, є дуже мало. При цьому зауважимо, що якщо про виявлення охочих до влади, але некомпетентних вітчизняних кандидатів уже з'являються окремі публікації [для прикладу, 2; 3; 4; 5; 6], то у відповідях на питання: «Чому багатьом компетентним людям не вдається стати лідерами?» [7] або «Чому компетентні люди відмовляються ставати лідерами?» [8] чи «Чому здатні люди не бажають керувати?» [9] вітчизняна наука державного управління ще навіть не відчула потреби. Адже натепер пропозиція послуг керівників і посадовців у структурах публічного управління у нас набагато перевищує потребу. Як приклад можна використати наведену авторами роботи [6] реальну ситуацію, коли «... у 2019 році на 14 посад голів райдержадміністрацій у рамках проєкту «LIFT» тільки в Івано-Франківській області було подано заяви від майже тисячі осіб...», а «На Рівненщині на «найпопулярнішу» посаду голови Рівненської райдержадміністрації подали заявки аж 82 претенденти».

Головними причинами такої ситуації можна, на нашу думку, вважати, з одного боку, повну неусвідомленість більшості кан-

дидатів на посади керівників-лідерів щодо обов'язків і відповідальності, а з іншого – відсутність якісної моделі диференціації претендентів на посади за їх характеристиками. Адже більшість поширеного тестового інструментарію оцінює особистість за критеріями «лідер – послідовник» [10], «керівник – виконавець» [11], «командувати чи підпорядковуватись» [12] і т. п., оскільки розраховані тільки на виявлення у неї здатності бути або «суб'єктом», або «об'єктом» у складі типової управлінської пари «суб'єкт → об'єкт».

Проблема ж ефективної взаємодії людей у ролях учасників нетипових управлінських пар, які функціонують у режимах взаємодії «суб'єкт ↔ суб'єкт», «об'єкт ↔ об'єкт» і «суб'єкт ← об'єкт», виявлених і обґрунтованих в дослідженнях [13; 14], до останнього часу залишається ще невивченою ні зарубіжними, ні вітчизняними науковцями.

**Формулювання цілей статті.** На основі комплексного врахування диференціації характеристик персоналу системи публічного управління за критеріями здатності і бажання бути лідером довести доцільність поширення і використання моделі 3S-лідерства в застосуванні до організації ефективної і результативної взаємодії лідера з послідовниками.

**Виклад основного матеріалу.** В цьому контексті вважаємо за необхідне використати підсумки досліджень, що опубліковані ще у 1986 році відомим психологом, проф. Ф. Фарлеєм (Frank Farley) у роботі [15], який за результатами багаторічних досліджень дійшов висновку про існування континууму, на одному полюсі якого позиціонуються особистості «типу Т» («Big T») з притаманними їм характеристиками «шукачів пригод», «ризик», «гострих вражень», «творчості», а на іншому – особистості «типу t» («Little t»), що надають перевагу «впевненості», «передбачуваності», «уникненню ризиків» і «невідомості». При цьому, на цілком слушну думку дослідника, особистості з характеристиками «Т» і «t» серед популяції є, безумовно, в меншості, а більшість людей потрапляє в діапазон «десь між цими двома крайнощами». Очевидним є і той факт, що якщо особистості

«Т» є, без найменшого сумніву, здатними виконувати функції провідників-лідерів, то особистості «t» слід вважати чітко вираженими послідовниками. Тоді стає очевидним і факт того, що більшість людей розташовані «між цими двома крайнощами» і характеризуються певними співвідношеннями одночасно наявних у їхніх характеристиках як «Т», так і «t» складників. Тобто більшість людей в організованих спільнотах мають схильність до виконання функцій як лідерів, так і послідовників, у зв'язку з чим можуть бути інтерпретованими у вигляді вектора, який характеризує «Здатність до лідерства» особистості, значення якого може змінюватися в межах  $0 \rightarrow \max$ .

Усвідомлюючи схожість континууму проф. Ф. Фарлея із запропонованим у праці [16] континуумом трансформації персонального статусу особистості в організації, яким демонструється її прагнення обійняти посаду певного рівня, інтерпретуємо аналогічним чином і характеристику «Бажання лідерства» у вигляді вектора величиною в межах  $0 \rightarrow \max$ .

Цілком очевидно, що персонал будь-якого організаційного утворення системи публічного управління може бути диференційованим як за характеристиками здатності, так і за бажанням виконувати функції керівництва. Проте як континуум Ф. Фарлея, так і запропонований у [14] континуум трансформації статусності особистості в організації є одно-

мірними конструктами, кожен з яких окремо відображає здатність і бажання певної особистості до певного виду діяльності.

Комплексне використання обох характеристик дозволить побудувати площинну модель особистості, яка буде враховувати обидві характеристики одночасно. Саме такий підхід був застосований авторами публікації [16] для диференціації людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями т. зв. матриці лідерства (рис. 1).

Автори цього дослідження в результаті поділу персоналу за характеристиками в координатах «здатність–бажання» запропонували одночасно враховувати як здатність особистості до лідерства, так і її бажання взяти на себе відповідальність лідера, що дало їм можливість диференціювати персонал організації за такими категоріями:

- лідерів – людей з усіма необхідними для лідерства здібностями і бажанням нести відповідальність за їхнє належне використання;
- послідовників – людей, що володіють здібностями, кваліфікаціями, знаннями і компетенціями для професійної діяльності, проте не мають бажання і не прагнуть обіймати відповідальні посади;
- лідерів-послідовників (+) – людей, які, маючи здібності і компетенції для лідерства, не мають, однак, бажання брати на себе таку роль і відповідальність та надають перевагу спокою, передбачуваності і захищеності, проте можуть бути корисними порадиниками лідера;
- послідовників-лідерів (-) – людей, які не мають здібностей для лідерства, але з різних причин і мотивів бажають зайняти лідерські позиції у системі, які також можуть бути корисними помічниками лідера.

Проте спроби і результати практичного використання рекомендацій цієї матриці в процесах навчання, консультування і розвитку людських ресурсів системи з використанням тестових досліджень і оцінок [для прикладу, 17; 18] продемонстрували відсутність в організаціях чіткого розподілу людей за виділеними категоріями, якого в чистому вигляді не існує і не може існувати.



Рис. 1. Матриця лідерства як основа розподілу людських ресурсів за критеріями здатності і бажання бути лідером (Дж. [12])

Адже будь-яка особистість у системі формується організаційною культурою, посадовими вимогами, оточенням і т. п. у вигляді певної мікс-характеристики, коли у значній більшості персоналу організаційних утворень тією чи іншою мірою є присутніми всі складники виділених частин матриці лідерства. За такого припущення окремішні особистість в організації може бути інтерпретована властивою тільки її комбінацією всіх чотирьох складників, варіанти рівномірного і нерівномірного розподілу яких у особистості представлено на рисунку 2.

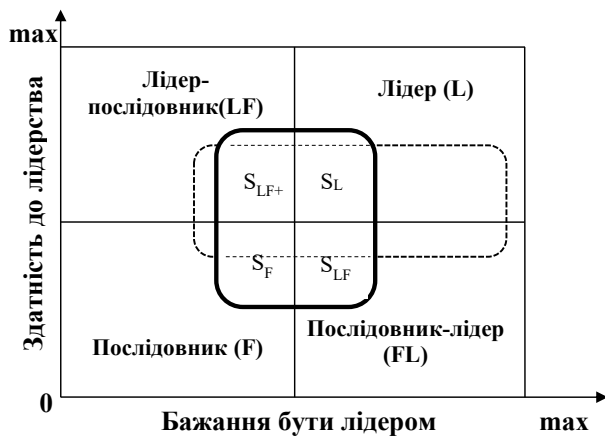


Рис. 2. Модель особистості як комбінації складових матриці лідерства

(розробка автора)

Варіант інтерпретації особистості за однакового розподілу складників її характеристик лідера (L), послідовника (F), лідера-послідовника (LF) і послідовника-лідера (FL) представлено у вигляді прямокутника, хоча такий розподіл може бути інтерпретовано у вигляді фігури будь-якої геометричної форми, яка адекватно відображає розподіл характеристик особистості у запропонованій системі координат «здатність – бажання».

Отже, якщо припустити, що кожній особистості буде притаманним власний варіант розподілу складників характеристик (L), (F), (LF) і (FL), то в такому разі її комплексна модель може бути інтерпретована у вигляді геометричної суми площ цих склад-

ників:

$$S_{\Sigma} = S_L + S_F + S_{LF} + S_{FL}, \quad (1)$$

де  $S_L$ ,  $S_F$ ,  $S_{LF}$  і  $S_{FL}$  – геометричні площі відповідних складників характеристики особистості.

Тоді за умови рівномірного розподілу цих складників  $S_L = S_F = S_{LF} = S_{FL}$ . представлено на рисунку 2 модель особистості (неперервна лінія) можна вважати базовою, будь-яке відхилення від якої дає можливість відносити особистість до тієї чи іншої категорії за значенням окремих складників, реальне співвідношення яких і визначатиме її поведінкову домінанту. Так, для прикладу, вираз  $S_L \gg S_F + S_{LF} + S_{FL}$  описує особистість лідера,  $S_F \gg S_L + S_{LF} + S_{FL}$  – послідовника і т. д., а зразок нерівномірного розподілу останніх демонструється фігурою (штрихова лінія) з домінуючим значенням  $S_L$ .

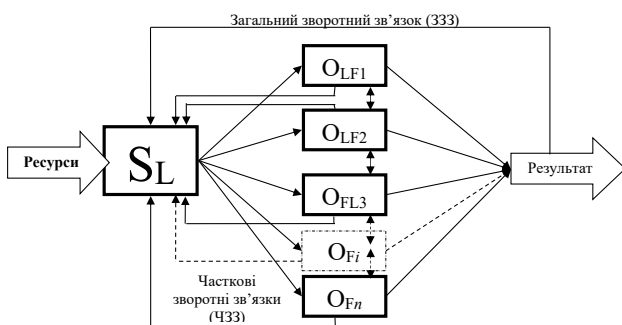
Отже, запропонована модель засвідчує, що домінуюче нині спрощене, традиційне трактування взаємин у типовій управлінській парі «суб’єкт – об’єкт» є неправильним, оскільки у обох складників цієї пари є присутніми такі характеристики, які слід уміло використовувати учасниками в процесі їхньої взаємодії.

При цьому слід усвідомлювати, що у більшості персоналу будь-якого організаційного утворення системи публічного управління (які позиціонуються між «двома крайнощами» за здатністю і бажанням) завжди є і будуть присутні певні амбіції і прагнення, мотиви і бажання, які можуть і повинні бути належним чином використані керівництвом для організації їх ефективної і результативної взаємодії.

Як докази цього цілком доречно навести або відому українську приказку «То не козак, що не думає отаманом бути» [19], або приписуваний Наполеону I Бонапарту вислів «В ранці кожного солдата лежить жезл маршала» [20], якими підтверджується припущення про існування у середовищі будь-яких людських спільнот різних множин особистостей із самими різними варіантами комбінацій їх здатності як до проявів лідерства, так і послідовництва.

Тому згідно з цілком слушним ствердженням авторського колективу вітчизняного підручника «Державне управління», що «Лідерами повинні бути всі співробітники організації, оскільки лідерство – це, передусім, відповідальність за власні дії і рішення, які справляють вплив на всю організацію...» [21, с. 311], будь-який лідерський потенціал будь-якої особистості в організаціях і установах публічного управління і адміністрування повинен бути виявленим і ефективно використаним.

У цьому разі саме така інтерпретація особистостей, які взаємодіють як учасники управлінської пари у разі перенесення отриманих умов і рекомендацій на множини управлінських пар, в яких роль суб'єкта виконується одним спільним для всіх суб'єктом  $S_L$  (лідером, керівником, менеджером і т. п.), дозволяє зрозуміти всю складність виконання суб'єктом функцій взаємодії з учасниками кожної окремої пари із дорученої для лідерства множини послідовників  $O_i$  числом  $n$  (рис. 3), серед яких є і співлідери, і послідовники із самими різними варіантами співвідношення складників  $S_L$ ,  $S_F$ ,  $S_{LF}$  і  $S_{FL}$ , домінанти яких і визначають їхню роль, місце і статус у групі.



**Рис. 3. Схема взаємовпливів суб'єкта-лідера (SL) і його  $n$  об'єктів-послідовників з різними характеристиками відношення до лідерства, які формують групу з  $n$  управлінських пар різного роду**  
(інтерпретація автора)

Адже всі відомі суб'єкту  $S_L$  концепції, методи, стилі, моделі управління і лідерства рекомендують вибирати і реалізовувати в рамках окремих управлінських пар

оригінальні, ефективні тільки для цієї пари підходи та рішення щодо забезпечення їх ефективної і результативної взаємодії. Як наголошено авторами публікації [21, с. 315] «Щоб стати ефективним лідером, необхідно встановлювати індивідуальні стосунки з кожним членом групи, враховувати його інтереси і потреби, надихати кожного окремо на досягнення результату» за чотирма можливими режимами взаємодії «суб'єкт→об'єкт», «суб'єкт↔суб'єкт», «об'єкт↔об'єкт» і «суб'єкт←об'єкт».

Проте зростання множини  $nO_i$  пар, в яких кожному з учасників, згідно з моделлю особистості за критеріями матриці лідерства (рис. 2), притаманні найрізноманітніші набори здібностей, умінь, навичок, кваліфікації, досвіду і т. п. у комбінації з палітрою особистісних бажань та потреб статусності, зростання, розвитку і творчості, або, навпаки, спокою, впевненості в майбутньому, передбачуваності і плановості, неймовірно ускладнює завдання забезпечення суб'єктом-лідером у кожному окремому випадку належного рівня лідерства для налагодження ефективних взаємин і отримання необхідних результатів.

Адже, виходячи із традиційної інтерпретації «суб'єкт-об'єктних» стосунків, якщо лідер керується тільки однією із відомих йому теоретичних концепцій лідерства і використовує тільки один із варіантів відомих моделей і технологій її практичної реалізації, то у особистостей з різними відношенням до лідерства будуть формуватися з ним різні взаємини на основі інформації, яка надходить одним загальним зворотним зв'язком (333) про результати функціонування групи і від  $n$  часткових зворотних зв'язків (ЧЗЗ) про результати кожного із її членів  $O_i$ .

Якщо ж до всіх вищеперерахованих поведінкових чинників додається ще й ціла палітра міжособистісних прямих і зворотних зв'язків між членами групи та їх вплив на можливі ускладнення ситуацій, зміну цілей і завдань, забезпеченість ресурсами і т. д., то це неймовірно ускладнює процеси і процедури прийняття та реалізації рішень як по

кожному члену групи окремо, так і по всій групі разом, погіршує показники результативності та ефективності, а всі мислимі цілі і завдання лідера примножуються зі зростанням кількості і різноманітності характеристик підлеглих.

Така ситуація мотивує пошук, ідентифікацію і дослідження можливостей практичного використання таких інноваційних прийомів лідерства, які були б однаково ефективними для всіх без винятку учасників певної множини  $nO_i$  – управлінських пар незалежно від того, до якої категорії за критеріями матриці (L, F, LF чи FL) належать їхні учасники і незалежно від того, яким концепціям, моделям і технологіям лідирування надає перевагу діючий суб'єкт-лідер.

У зв'язку з цим цілком очевидно стає потреба пошуку та обґрунтування моделі лідерства, яка б, не заперечуючи основ і принципів уже відомих концепцій, теорій, моделей і стилів лідерства, врахувала б ті зміни, що відбулись у ментальності людей XXI століття, і які радикально відрізняються від життєвих цінностей і переконань, світоглядних позицій, орієнтирів, бачення і способів мислення тих поколінь, за яких ці теорії і моделі формувались. Така модель має запропонувати нове сучасне бачення лідерства епохи зовсім іншого, демократизованого суспільства і зовсім іншої, інтелектуалізованої та глобалізованої економіки.

Адже, на думку багатьох експертів (для прикладу, Г. Клейтон – Helena Clayton) [22, с. 78–83], саме зміни, що відбулися у відносинах учасників типової управлінської пари «лідер – послідовники», свідчать про те, що послідовники-підлеглі уже не завжди і не всюди готові терпіти звичні для командно-адміністративної системи стилі директивного керівництва (героїчні, авторитарні, патерналістські, бюрократичні, розпорядницькі та ін.). Зміни, які відбулися в інтелекті, ментальності, досвіді, життєвих цінностях і орієнтирах сучасних людей, поступово і впевнено витісняють із практики управління авторитарних вождів, командирів, героїв і наглядачів-контролерів. На їхнє місце пови-

нні приходять людиноцентричні лідери, які мають володіти новими моделями, методами і технологіями управління-лідерства, які мають використовувати нові підходи для вирішення проблем, які мусять бути налаштовані на результативну і ефективну співпрацю зі всіма, без винятків, своїми послідовниками.

Тому, як дуже влучно висловився автор дослідження «Інтелектуальне лідерство та творчість», «...ми, безумовно, продовжуємо потребувати сильних лідерів, але сильне керівництво сьогодні також означає спільне керівництво» [23].

Отже, якщо в часи Наполеона I Бонапарта «Людський дух не дозрів ще для того, щоб керуючі робили те, що повинні робити, а керовані – те, що хочуть» [20], то дух «керованих» XXI століття уже вимагає і диктує необхідність їхньої активної участі в процесах управління, що прямо вимагає від суб'єктів-лідерів переорієнтації їхнього мислення і поведінки на цілі і методи творчої та інклюзивної культури управління [24].

Вимогам і потребам реалізації такої культури спільної творчості і спільного керівництва заради спільного результату найбільше відповідає запропонована в роботах [25; 26] модель 3S-лідерства, якою пропонується організація співпраці в управлінській парі за комплексом критеріїв синархії, синтелектики і синергії. Ця модель є найбільш зручною, оскільки не диктує її учасникам ніяких вимог щодо необхідних їм лідерських рис, характеристик, цінностей, позицій і т. п., які практично ніколи не співпадатимуть, а рекомендує порядок і технологію співуправління (синархія), співмислення (синтелектика) і співдії (синергії), дотримання якої в кожному окремому випадку є завданням окремої елементарної пари із певної їх множини.

У зв'язку з цим пошук лідерами відповіді на традиційне питання «Що робити?» не буде перетворюватися на обґрунтування чергових переліків звичних відповідей на те, якими самими кращими і важливими характеристиками та компетентностями повинен володіти лідер у системі публічного управління, а також пошуку порад, як їх удосконалювати

в контексті кожного із *nO*, своїх підлеглих-послідовників. Адже, навіть володіючи інформацією про домінуючі складники відношення до лідерства кожного члена групи, лідеру немає необхідності намагатися будувати взаємини і взаємовпливи з кожним послідовником окремо, оскільки в процесі взаємодії в парі «лідер – послідовник» за критеріями співуправління, співмислення і співдії кожен з них формуватиме притаманний тільки йому поведінковий зразок.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, модель 3S-лідерства, якою приписуються обов’язкові дії і вплив лідера групи на підлеглих співробітників, диференційованих за реальними людськими характеристиками «здатність» і «бажання», дозволить за рахунок точного оцінювання здатності і бажань кожного з учасників трансформувати множину *n* учасників у вмотивовані та ефективні управлін-

ські пари «керівник – підлеглий» або «керівник – група підлеглих».

Для цього суб’єкта-лідера системи публічного управління слід, не забуваючи про поради і рекомендації будь-яких традиційних концепцій та моделей лідерства, оволодіти прийомами використання комплексу рекомендацій моделі 3S-лідерства щодо налагодження в групі відносин за критеріями синархія–сінтелектика–синергія, яка уже отримала певну апробацію та активно поширюється в навчальному процесі майбутніх і уже діючих працівників вітчизняної системи публічного управління і адміністрування [27; 28; 29].

Подальші дослідження доцільно спрямувати на підбір або розробку і апробацію тестового інструментарію для оцінювання і диференціації кожного з учасників взаємин за критеріями матриці лідерства.

#### Список літератури:

1. Сіцінська М.В. Попередження професійної деформації державних службовців в Україні: соціально-психологічні аспекти : автореф. дис ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2011. 20 с.
2. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера у системі управління українською державою. *Теорія та практика державного управління*. ХарРІДУ, 2017. № 1(50). С. 6–11.
3. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П., Аршулік О.С. Врахування впливу феномена Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 229–230.
4. Орлів М.С., Петренко В.П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. Матеріали XII науково-практичної Інтернет-конференції «*Теорія та практика публічної служби*» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95–96.
5. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу соціально-економічних систем. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law*: collection of international scientific papers. Chernihiv : CNUT, 2018. С. 223–226.
6. Дзвінчук Д.І., Орлів М.С., Петренко В.П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963> (дата звернення: 02.07.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.4.
7. Tomas Chamorro-Premuzic. Why Do Many Competent People Fail To Become Leaders? URL: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2020/05/31/why-do-many-competent-people-fail-to-become-leaders/?sh=27eded3c8fc4>.
8. Chen Zhang, Jennifer D. Nahrgang, Susan J. Ashford, D. Scott DeRue. Why Capable People Are Reluctant to Lead. URL: <https://hbr.org/2020/12/why-capable-people-are-reluctant-to-lead>.

9. Boyd Anthony. Why Competent People Refuse To Become Leaders. URL: <https://byanthonyboyd.com/why-competent-people-with-leadership-skills-refuse-to-lead-acd8d27d160b>.
10. Тест: хто ви по життю – лідер или ведомый? URL: [https://vibirai.ru/testy-i-viktoriny/2482437-test\\_kto\\_vy\\_po\\_jizni\\_lider\\_ili\\_vedomuyu](https://vibirai.ru/testy-i-viktoriny/2482437-test_kto_vy_po_jizni_lider_ili_vedomuyu).
11. Тест «Хто ви: керівник или исполнитель?». URL: <https://marketing.wikireading.ru/12303>.
12. Командувати чи підкорятися. Тест – цікава психологія. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/komanduvati-abo-pidkorjatisja-test-cikava.html>.
13. Дзвінчук Д.І., Лютий О.В., Петренко В.П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 67. С. 191–202.
14. Dzvinchuk D.I., Liutyi M.O., Petrenko V.P. Grapho-analytical Modeling of Processes of Interaction of Elementary Components of a Management Pair. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. No. 8(20) September. Pp. 8–15.
15. Farley F. The big T personality. *Psychology Today*. 1986. No. 5. Pp. 45–52.
16. Лютий О., Панасюк Р., Петренко В. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law* : collection of international scientific papers. Chernihiv : CNUT, 2018. С. 241–243.
17. Петренко В.П., Кушнірюк В.М., Панасюк Р.В. Аналіз та оцінювання слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» за критеріями матриці лідерства. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали щоріч. наук.- практич. конф. за міжнар. участю (Київ, 1–2 листоп. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія : В.С. Куйбіда, А.П. Савков, І.О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 319–322.
18. Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М., Лютий М.О., Мельник Є.С. Матриця лідерства як інструмент формування піраміди менеджменту територіальної громади. «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (7–8 квітня 2021 року. Івано-Франківськ). 2021. С. 120–122.
19. Скарби історії. Прислів'я про козаків. URL: <https://sites.google.com/site/skarbiistoriie/prisliva-pro-kozakiv>.
20. Цитати Наполеона Бонапарта. URL: <http://citata.net.ua/tsitati-napoleona-bonaparta/>.
21. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ–Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
22. Clayton H. “The changing leadership landscape”. *Strategic HR Review*, 2012. Vol. 11 No. 2, pp. 78–83. URL: <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>.
23. Pentti Sydänmaanlakka. Intelligent Leadership and Creativity: Supporting Creativity through Intelligent Leadership. *An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action. The 2nd community meeting, May 28–30 2008, Buffalo, New York*. URL: <https://www.google.com/search?q=Intelligent+leadership+and+creativity%3A+Supporting+creativity+through+intelligent+leadership+Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka&oq=Intelligent+leadership+and+creativity%3A+Supporting+creativity+through+intelligent+leadership+Pentti+Syd%C3%A4nmaanlakka&aqs=chrome..69i57.1853j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
24. Jennifer Flock, Dustin Seale. Creating an inclusive culture: Five principles to create significant and sustainable progress. URL: [https://www.heidrick.com/en/insights/diversity-inclusion/creating-an-inclusive-culture-five-principles-to-create-significant-and-sustainable-progress?utm\\_source=Leadership+Agenda&utm\\_medium=Email&utm\\_campaign=Leadership+Agenda](https://www.heidrick.com/en/insights/diversity-inclusion/creating-an-inclusive-culture-five-principles-to-create-significant-and-sustainable-progress?utm_source=Leadership+Agenda&utm_medium=Email&utm_campaign=Leadership+Agenda).
25. Лютий М.О. Про можливість і доцільність публічного управління на синтелекто-синергічно-синергічних засадах. Матеріали 20-го ювілейного молодіжного форуму «Електроніка і молодь в ХХІ столітті» (квітень 2016, м. Харків). *Конференція «Управління знаннями і конкурентна розвідка»*. Т. 9. С. 100–101.
26. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Петренко В.П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44–60.



27. Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, Iryna Ozminska, Victor Petrenko. 3S-leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *18<sup>th</sup> International Conference on European Processes (ICEP-21, 23.04.2021, Kaunas University of Technology)*. URL: <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>.

28. Лютий М. Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологій дизайн-мислення і 3S-лідерства. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи» (30 вересня 2021 р., м. Івано-Франківськ). URL: <https://nung.edu.ua/department/institut-humanitarnoyi-pidhotovky-ta-derzhavnoho-upravlinnya/konferentsiyi>.

29. Дзвінчук Д., Лютий М., Аршулік О. Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття» на основі використання технології дизайн-мислення. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи» (30 вересня 2021 р., м. Івано-Франківськ). URL: <https://nung.edu.ua/department/institut-humanitarnoyi-pidhotovky-ta-derzhavnoho-upravlinnya/konferentsiyi>.

**Liutyi M.O. DIFFERENTIATION OF PERSONNEL OF THE DOMESTIC SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE “ABILITY – DESIRE” MATRIX AS A JUSTIFICATION OF THE RATIONALE FOR DISSEMINATION IN THE PRACTICAL MANAGEMENT MODEL OF 3S-LEADERSHIP**

*The article substantiates the expediency of using the 3S-leadership model in the processes of practical governance and administration. The model recommends the use of such models of formation of relations and interaction with subordinates-followers on such criteria as co-management (synarchy), co-thinking (syntelectics) and cooperation (synergy) to current officials-leaders of the domestic systems of public governance and administration. Based on the refinement of the employee’s personality model in the form of a combination of 4 components of the leadership matrix formed in the coordinates “ability” and “desire” to be a leader, and determining from them the dominant component, all employees are divided into leaders, co-leaders(+), co-leaders(-) and followers. Such differentiation of the group of n subordinate employees by the leader according to their real human characteristics of “ability” and “desire” will allow, with the help of motivation to participate in co-management, co-thinking and cooperation to integrate and transform them into n motivated and effective management pairs “leader-follower” or “leader” – group of n followers”, each of which independently determines the mode of effective interaction in the modes “subject→object”, “subject ↔ subject”, “object ↔ object” or “subject←object”. For this leader in the system of public administration should master the techniques of using a set of recommendations of the model of 3S-leadership to establish relationships in the group on the criteria of synarchy–syntelectics–synergy. The model of 3S-leadership has already received some testing and dissemination in the educational process of future and current employees of the domestic system of public administration and administration.*

**Key words:** leader, co-leader, follower, managerial pair, interaction, synarchy, synelectics, synergy.

**Мирошниченко А.В.**

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

## ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

*Формування та реалізація державної політики, спрямованої на створення умов, за яких громадяни мають змогу повною мірою реалізовувати свої соціально-економічні права, в тому числі право на житло, є одним із головних завдань соціальної держави. При цьому вирішення такого завдання в правовій державі має відбуватися в умовах верховенства права та з неухильним дотриманням принципу законності, що зумовлює необхідність законодавчого закріплення основних засад державної житлової політики. Тож у рамках даної статті автор пропонує поглянути на стан законодавчого закріплення основних засад державної житлової політики в ретроспективному ключі та визначити практичні кроки щодо вдосконалення нормативно-правового базису державної житлової політики України. Автором зроблено висновок, що ключові нормативно-правові акти, що мали б комплексно закріплювати основні засади державної житлової політики, як Житловий кодекс та Концепція державної житлової політики, є застарілими та не відповідають сучасним запитам суспільства, а закріплення деяких з основних засад державної житлової політики в Конституції України та Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» можна охарактеризувати як фрагментарне. У статті запропоноване авторське розуміння сутності основних засад державної житлової політики. Автор наголошує на необхідності прийняття оновленого та сучасного Житлового кодексу України, яким має бути закріплений весь комплекс основних засад державної житлової політики. Поряд із цим автор акцентує увагу на важливості неухильного дотримання органами публічної влади принципу законності та обов'язку діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Автор також вказує на необхідність врахування органами публічної влади під час здійснення ними нормотворчої діяльності принципів нормотворчості, зокрема принципу диференціації нормотворчої компетенції, принципів науковості, системності, своєчасності та об'єктивності.*

**Ключові слова:** житлова політика, основні засади державної політики, правове забезпечення, житлове законодавство, житлова сфера.

**Постановка проблеми.** «Недосконалість фінансово-кредитної системи, централізація будівництва, реконструкції та утримання житлового фонду, обмеження у виділенні земельних ділянок і спорудженні індивідуального житла, відсутність стимулюючих факторів у вирішенні житлових питань значно загострили житлову проблему. Понад 2,6 млн. сімей (у тому числі сім'ї, що мають право на першочергове одержання квартир) тривалий

час перебувають на обліку як такі, що потребують поліпшення житлових умов. Водночас, незважаючи на низький рівень забезпеченості громадян житлом, обсяги житлового будівництва щорічно зменшуються. До того ж потребують докорінної зміни чинні законодавчі та інші нормативні акти, що регулюють відносини у житловій сфері» [1]. Процитована частина преамбули до Концепції державної житлової політики, з моменту написання якої

минуло вже понад 26 років, доволі повно відображає стан речей в житловій сфері України середини 90-х років ХХ сторіччя. Водночас маємо визнати, що окреслені цитованою преамбулою проблемні питання залишаються актуальними і сьогодні.

Зрозуміло, що на соціально-економічний розвиток держави протягом останніх 30 років впливало багато потужних факторів, серед яких і економічні кризи (як національного, так і глобального масштабів), і кризи політичні (як внутрішні, так і зовнішні). Проте, попри значний вплив на розвиток житлової сфери в Україні саме кризових явищ, не варто залишати поза увагою необхідність наявності в країні якісного нормативно-правового забезпечення формування та реалізації житлової політики як доволі потужний чинник впливу на розвиток житлової сфери.

**Мета статті.** Тож у заданому контексті доцільним видається проведення ретроспективного аналізу нормативно-правового закріплення основних засад державної житлової політики з метою визначення стану їх закріплення та формування пропозицій щодо можливих кроків з удосконалення нормативно-правового базису державної житлової політики в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питання формування та реалізації житлової політики в Україні присвячені праці, зокрема, таких науковців, як І. Деміхов, А. Кошева, О. Непомнящий, Н. Олійник, Н. Орлова. Поряд із цим окремої уваги, на наш погляд, потребує питання законодавчого закріплення основних засад житлової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Для проведення дослідження в рамках даної статті, перш за все, необхідно звернути увагу на змістовне наповнення таких термінів, як «засада» та «державна житлова політика».

Отже, «засада» визначається як: 1) основа чогось; те головне, на чому ґрунтується, базується що-небудь; 2) вихідне, головне положення, принцип; основа світогляду, правило поведінки; 3) спосіб, метод здійснення чого-небудь [2, с. 211].

Під засадами В.В. Навроцька розуміє безпосередньо закріплені в законі основоположні ідеї, найзагальніші положення, що визначаються стабільністю і системністю та визначають суть, зміст і спрямованість діяльності суб'єктів процесу, спосіб і процесуальну форму їхньої діяльності, порушення яких обов'язково має тягти за собою настання відповідних юридичних наслідків [3, с. 23].

Л. Пал визначає державну політику як «напрямок дії або утримання від неї, обрані державними органами для розв'язання певної чи сукупності взаємно пов'язаних проблем» [4, с. 22]. Саме в цьому значенні термін «державна політика» і буде використовуватися нами в цілях даного дослідження.

Тож обґрунтовано видається позиція, згідно з якою засади державної політики включають у себе: принципи, пріоритети, гарантії, суб'єктів реалізації державної політики та їх функції [5].

Виходячи з викладеного, під основними засадами житлової політики пропонуємо розуміти принципи, пріоритети, гарантії державної житлової політики, визначення суб'єктів її реалізації та їх функції в житловій сфері.

З огляду на це одним із перших кроків із визначення пріоритетів державної житлової політики, зроблених нашою державою після отримання незалежності, можна визнати прийняття Закону України «Про приватизацію державного житлового фонду». Законом було визначено вектор руху – роздержавлення житлового фонду, залучення громадян до участі в утриманні і забезпеченні наявного житла та формування ринкових відносин [6].

Власне, Концепція державної житлової політики, затверджена Постановою Верховної Ради України від 30 червня 1995 р., преамбулу до якої було процитовано на початку даної статті, досі є чинною. Вона визначала та формально продовжує визначати і сьогодні основні напрями реалізації права громадян України на житло. Треба констатувати, що вказаний нормативно-правовий акт був створений за доволі специфічних умов транзитивної економіки, і саме ці обставини

здебільшого зумовили його змістовне наповнення. Наразі Концепція державної житлової політики 1995 р. в цілому є застарілою та не відповідає вимогам сьогодення. Поряд із цим варто констатувати і те, що деякі положення Концепції не втратили своєї актуальності. Серед них можна виокремити такі основні напрями державної житлової політики, визначені Концепцією, як: створення умов, за яких кожний громадянин зміг би спорудити житло, придбати його у власність або взяти в оренду; забезпечення житлом за рахунок держави соціально незахищених громадян; надання пільгових кредитів для придбання чи спорудження житла певним категоріям громадян; стимулювання державою будівництва, реконструкції та утримання житла через систему економічних і фінансових важелів; розширення обсягів будівництва житла в малих та середніх населених пунктах [1].

На особливу вагу заслуговує знакова для процесу державотворення подія, що відбулася 28 червня 1996 р., – прийняття Конституції України. Ця подія неабияк вплинула в тому числі і на житлову політику нашої держави. Фактично із прийняттям Конституції в Україні відбувся офіційний перехід від радянської до іншої, нової моделі житлової політики, відбулося конституційне закріплення повноважень із визначення її основних засад.

Так, стаття 47 Конституції України закріпила, що кожен має право на житло, а держава створює умови, за яких кожний громадянин матиме змогу побудувати житло, придбати його у власність або взяти в оренду. Однак відтепер житло надається державою та органами місцевого самоврядування безоплатно або за доступну для них плату відповідно до закону лише громадянам, які потребують соціального захисту. Статтею 19 Конституції України було додатково підкреслено важливість наявності в державі відповідного нормативно-правового поля [7].

І хоча саме до повноважень Верховної Ради України Конституцією було віднесено, зокрема, визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, а органи державної влади зобов'язано діяти лише на підставі, в

межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [7, ст. 19, 85], основні напрями соціальної, а відтак і житлової, політики на період з 1997 р. по 2004 р. були визначені указами Президента України [8; 9].

Серед нормативно-правових актів, що не містять у собі комплексного визначення основних засад державної житлової політики, проте істотно впливають на розвиток житлової сфери, варто зазначити Закон України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю», котрий визначає загальні принципи, правові та організаційні засади залучення коштів фізичних і юридичних осіб в управління з метою фінансування масового будівництва житла та особливості управління цими коштами [10], та Закон України «Про житловий фонд соціального призначення». Останній хоча і мав визначити правові, організаційні та соціальні засади державної політики щодо забезпечення конституційного права соціально незахищених верств населення України на отримання житла, проте фактично присвячений врегулюванню питань, пов'язаних зі створенням та використанням фонду соціального житла в Україні [11].

18.06.2009 р. за законодавчою ініціативою Кабінету Міністрів України у Верховній Раді України було зареєстровано Проект закону про основні засади державної житлової політики. Закон у разі його прийняття мав визначити мету, принципи, пріоритетні завдання державної житлової політики, а також основні напрями її реалізації. Серед заходів, що передбачалися до впровадження проектом закону, цікавим, на нашу думку, був задум стимулювання розвитку житлового будівництва шляхом створення правових, організаційних умови для розвитку житлово-будівельної кооперації громадянами, які потребують поліпшення житлових умов, в тому числі шляхом першочергового надання таким організаціям земельних ділянок для будівництва житла, та створення системи житлових будівельно-ощадних інститутів. Проте вже восени 2009 р.

проект закону було відхилено та знято з розгляду [12].

Нарешті, 01 липня 2010 р. Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». І цю подію також можна віднести до розряду знакових, бо вперше саме визначеним Конституцією України суб'єктом були сформульовані та закріплені на рівні Закону (що забезпечує чільне місце в ієрархії актів законодавства) засади внутрішньої та зовнішньої політики держави [13].

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» такі засади визначають принципи та пріоритети державної політики у відповідних сферах. Принципам внутрішньої та зовнішньої політики нашої держави присвячена ст. 2 зазначеного Закону, тож під засадами політики в окремих сферах, викладеними в подальших статтях Закону, варто, мабуть, розуміти основні пріоритети, напрями діяльності держави в тій чи іншій сфері, порядок їх визначення та реалізації [13].

Так, основними засадами внутрішньої політики в соціальній сфері за Законом, зокрема, є забезпечення доступним житлом громадян, насамперед малозабезпечених, з обмеженими фізичними можливостями, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, молоді, працівників бюджетної сфери, а також багатодітних сімей, формування потужного державного замовлення на будівництво соціального житла, відродження доступного іпотечного кредитування. Визначені цим Законом засади внутрішньої і зовнішньої політики мають ураховуватися під час розроблення проектів законодавчих та інших нормативно-правових актів [13]. Так, у числі засад соціальної політики нарешті відбулося законодавче закріплення деяких засад державної житлової політики.

У жовтні 2013 р. у стінах Верховної Ради України знову було актуалізовано питання закріплення основних засад державної житлової політики на законодавчому рівні. Проект закону про основні засади державної житлової політики, запропонований

групою народних депутатів України, основними пріоритетами державної житлової політики, серед іншого, визначав чітке розмежування на законодавчому рівні сфер відповідальності держави, територіальних громад та приватного сектору; визначення найбільш вразливих груп населення щодо першочергового забезпечення житлом та запровадження ефективних механізмів для задоволення житлових потреб громадян, які перебувають на квартирному обліку відповідно до законодавства; розроблення, затвердження та забезпечення постійного і належного фінансування виконання державних та регіональних житлових програм [14]. Проте вже восени 2014 р. зазначений законопроект було відкликано. Так, дійсно, з початком військового конфлікту на Донбасі для нашої держави настали буремні часи. Водночас це не стало перешкодою для законодавчого визначення засад регіональної політики в 2015 р., засад екологічної політики в 2019 р., молодіжної політики в 2021 р, внесення змін до Закону України «Про засади державної мовної політики» тощо.

Наразі Міністерством розвитку громад та територій України продовжується робота над черговим проектом Житлового кодексу України, який, серед іншого, має на меті врегулювання питань забезпечення реалізації права громадян на житло, визначення правових, економічних, соціальних та організаційних засад державної житлової політики. На нашу думку, заслуговує на позитивну оцінку спроба розробників проекту створити умови для розкриття потенціалу кооперації в житловій сфері, зокрема, шляхом підтримки у створенні та врегулюванні діяльності житлово-будівельних кооперативів та будівельно-ощадних інституцій. До речі, забезпечення правових та організаційних умов для створення житлово-будівельних кооперативів громадянами є, за задумом авторів законопроекту, однією з основних засад здійснення державної житлової політики органами державної влади. Однак деякі положення проекту стосовно житлової кооперації видаються доволі дискусійними [16].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** На превеликий жаль, такі ключові нормативно-правові акти, що мали б комплексно закріплювати основні засади державної житлової політики, як Житловий кодекс та Концепція державної житлової політики, є застарілими та не відповідають сучасним запитам суспільства, а закріплення деяких з основних засад державної житлової політики в Конституції України та Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» можна охарактеризувати як фрагментарне. Належне закріплення основних засад державної житлової політики поки що не відбулось, проте ми покладаємо велику надію на ухвалення Верховною Радою України Житлового кодексу в новій, сучасній та виваженій, редакції.

Поряд із цим певне занепокоєння викликає ухвалення Президентом України та Кабінетом Міністрів України підзаконних нормативно-правових актів, які за своїм змістом фактично визначають основні пріоритети, напрями діяльності держави в житловій сфері та порядок їх реалізації [8; 9; 15], адже нівелювання органами державної влади конституційних меж має вкрай негативний вплив і на процес державотворення

загалом, і на розвиток країни в окремих сферах.

Відсутність чіткого, структурованого та системного нормативно-правового базису для формування та реалізації державної житлової політики, безумовно, є чинником негативного впливу на розвиток житлової сфери в Україні. Основними та першочерговими кроками на шляху створення такого нормативно-правового базису мали б стати:

1) неухильне дотримання органами державної влади принципів нормотворчості, зокрема принципу диференціації нормотворчої компетенції, принципів науковості, системності, своєчасності та об'єктивності;

2) у результаті такої нормотворчої діяльності: прийняття оновленого та сучасного Житлового кодексу України, яким має бути закріплені весь комплекс основних засад державної житлової політики; скасування Концепції державної житлової політики 1995 р.; приведення у відповідність до оновленого Житлового кодексу України інших нормативно-правових актів.

Тож проблема закріплення основних засад житлової політики в Україні є доволі актуальною та, поряд із цим, очевидно потребує подальшого ґрунтовного наукового розроблення.

#### Список літератури:

1. Берназюк І. Визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики як напрям стратегічної правотворчості Верховної Ради України. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 2. С. 178–182. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/2/35.pdf> (дата звернення: 19.09.2021 р.).
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628#Text> (дата звернення: 17.09.2021 р.).
3. Концепція державної житлової політики : Постанова Верховної Ради України від 30 червня 1995 р. № 254к/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.09.2021 р.).
4. Навроцька В.В. Засади диспозитивності та її реалізація в кримінальному процесі України : монографія. Львів : Львівський держ. ун-т внутр. справ, 2010. 440 с.
5. Новий тлумачний словник сучасної української мови : [25 000 слів та словосполучень з дод. та доп.] / укл. В.Т. Бусел. Ірпінь : Перун, 2009. 1736 с.
6. Пал Л.А. Аналіз державної політики / пер. з англ. І. Дзюби. Київ : Основи, 1999. 422 с.
7. Про житловий фонд соціального призначення : Закон України від 12 січня 2006 р. № 3334-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3334-15/ed20060112#Text> (дата звернення: 21.09.2021 р.).

8. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01 липня 2010 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 19.09.2021 р.).

9. Про Основні напрями соціальної політики на 1997–2000 роки : Указ Президента України від 18 жовтня 1997 р. № 1166/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166/97#Text> (дата звернення: 17.09.2021 р.).

10. Про Основні напрями соціальної політики на період до 2004 року : Указ Президента України від 24 травня 2000 р. № 717/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717/2000?ind=1&text=%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%BB#Text> (дата звернення: 16.09.2021 р.).

11. Про приватизацію державного житлового фонду : Закон України від 19 червня 1992 р. № 2482-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2482-12/ed19920619#Text> (дата звернення: 17.09.2021 р.).

12. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України від 04 жовтня 2019 р. № 188-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-20#Text> (дата звернення: 21.09.2021 р.).

13. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю : Закон України від 19 червня 2003 р. № 978-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15#Text> (дата звернення: 21.09.2021 р.).

14. Проект Житлового кодексу України. Міністерство розвитку громад та територій України: веб-сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskisty/proekt-zhytlovogo-kodeksu-ukrayiny/> (дата звернення: 23.09.2021 р.).

15. Проект закону про основні засади державної житлової політики : від 18 червня 2009 № 4676. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=4676&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=4676&skl=7) (дата звернення: 19.09.2021 р.).

16. Проект закону про основні засади державної житлової політики : від 25 жовтня 2013 р. № 3498. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=3498&skl=8](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=3498&skl=8) (дата звернення: 21.09.2021 р.).

## **Myroshnychenko A.V. INSTITUTIONAL AND LEGAL SUPPORT OF THE BASIC PRINCIPLES OF STATE HOUSING POLICY IN UKRAINE**

*The formation and implementation of state policy aimed at creating conditions under which citizens have the opportunity to fully exercise their socio-economic rights, including the right to housing, is one of the main tasks of the welfare state. At the same time, the solution of such a task in a state governed by the rule of law must take place in the conditions of the rule of law and with strict observance of the principle of legality, which necessitates legislative consolidation of the basic principles of state housing policy. Therefore, in this article the author proposes to look at the state of legislative consolidation of the basic principles of state housing policy in retrospect and identify practical steps to improve the regulatory framework of state housing policy in Ukraine. The author concludes that the key regulations that should comprehensively enshrine the basic principles of public housing policy, such as the Housing Code and the Concept of public housing policy, are outdated and do not meet modern society's demands, and the consolidation of some basic principles of public housing policy in The Constitution of Ukraine and the Law of Ukraine "On the Principles of Domestic and Foreign Policy" can be described as fragmentary. The author's understanding of the essence of the basic principles of the state housing policy is offered in the article. The author emphasizes the need to adopt an updated and modern Housing Code of Ukraine, which should enshrine the full range of basic principles of state housing policy. In addition, the author emphasizes the importance of strict observance*

*by public authorities of the principle of legality and their obligation to act only on the basis, within the powers and in the manner prescribed by the Constitution and laws of Ukraine. The author also points out the need for public authorities to take into account the principles of rule-making, in particular, the principle of differentiation of rule-making competence, the principles of scientificity, systematization, timeliness and objectivity.*

**Key words:** *housing policy, basic principles of state policy, legal support, housing legislation, housing.*



УДК 330.341.1  
DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/06>

**Островий О.В.**

Донецький державний університет управління

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ

*У статті встановлено, що стрімкий розвиток інновацій та виклики, з якими стикається сучасне суспільство, запровадження карантинних заходів, пов'язаних із пандемією COVID-2019, прискорили процеси цифровізації в різних сферах, змінюючи звичні моделі та підходи до управління різноманітними соціально-економічними процесами. Зазначено, що цифрові трансформації повинні знайти відображення під час формування державної політики цифрового розвитку. Доведено, що така політика має базуватися на наявних теоретичних напрацюваннях у цій сфері та найкращому світовому досвіді. У статті досліджено напрацювання у сфері цифровізації економіки та рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах. Встановлено, що 86,6% із них забезпечено доступом до мережі Інтернет, 61,8% використовують фіксований доступ. Серед позитивних тенденцій відзначено зростання за основними показниками (окрім купівлі послуг хмарних обчислень) та розширення напрямів застосування таких технологій.*

*У дослідженні узагальнено елементи трансформацій та інструменти, які представляють інтерес у рамках реалізації вітчизняної державної політики цифрового розвитку. Відзначено основні сфери застосування цифрових технологій, акцентовано увагу на їх різноманітності та специфічності. Автором визначено основні передумови формування державної політики цифрового розвитку як базису для подальшого вибору основних підходів та ефективних інструментів її реалізації. Акцентовано увагу на тому, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення та відповідної інфраструктури створює певні передумови для формування державної політики, яка повинна базуватись на комплексному підході до вирішення проблем та подолання перешкод та враховувати передові світові практики. Сформовано основні напрями державної політики цифрового розвитку.*

**Ключові слова:** цифровізація, цифрові технології, державна політика, цифрова економіка, цифрові трансформації

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифровізація набуває стрімких обертів, сприяючи розвитку підприємств, галузей та країн світу.

Зазначимо, що в Україні ці процеси відбуваються в рамках загальносвітових тенденцій, де їх визнано «ключовим драйвером зростання ВВП» [1] та потужною силою для розвитку різних секторів економіки [2].

Науковці справедливо визначають їх як «один із найбільш істотних проявів іннова-

ційного розвитку» [3, с. 10], «запоруку економічного успіху... та рушійну силою» [4, с. 45].

Однак цифрові трансформації, які здійснюються на фоні інтеграції країни до європейського цифрового ринку, потребують вирішення на державному рівні питань, пов'язаних із фінансуванням процесів цифровізації; захистом прав інтелектуальної власності; безпекою в онлайн-середовищі та ін. Це актуалізує проблему формування обґрунтованої дієвої державної політики цифрового

розвитку, спираючись на результати дослідження основних передумов як одних із факторів впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади розвитку інформаційного суспільства та основні теоретичні положення таких процесів розглянуто в працях М. Кастельса [5], Н. Негропonte [6], Д. Тапскотта [7].

Аналіз сучасних проблем у сфері цифрових трансформацій та формування державної політики цифрового розвитку знаходяться в полі зору таких дослідників, як: О. Берназюк [8], О. Вишневський [9], А. Галкін [10], В. Ляшенко [9], В. Степанов [11], І. Сторонянська [12], К. Шиманська [13] та ін.

Зважаючи на важливість цифровізації для розвитку національної економіки, зазначимо, що даному питанню приділено увагу на державному рівні [14; 15]. А пріоритетність та глобальність проблеми підкреслюється дослідженнями міжнародних організацій [2; 16; 17].

Зазначимо, що наявні наукові дослідження містять вагомий результати в сфері цифрових трансформацій. Але динамічність процесів цифровізації, постійні зміни зовнішніх впливів зумовлюють необхідність розробки дієвої державної політики, яка базується на теоретичних напрацюваннях у цій сфері та найкращому світовому досвіді, спираючись на результати аналізу основних передумов її формування, які потребують додаткової уваги.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних передумов формування державної політики цифрового розвитку як базису для подальшого вибору основних підходів та ефективних інструментів її реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою Четвертої промислової революції є цифрова економіка, для якої характерна «мережева свідомість та залежність від віртуальних технологій» [7, с. 262].

Серед основних її складових частин виокремлюються: підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забез-

печення, телекомунікації, мережі); електронний бізнес (процеси, які реалізуються через комп'ютерні мережі); електронна комерція [18]. Але стрімкий розвиток інновацій (Інтернету речей, штучного інтелекту, технології блокчейн та інших) впливає на збільшення їх кількості, залишаючи цей перелік відкритим. Крім того, виклики, з якими стикається сучасне суспільство, прискорили процеси цифровізації в різних сферах, змінюючи звичні моделі та підходи до управління різноманітними соціально-економічними процесами. Безумовно, відповідні трансформації повинні знайти відображення і у формуванні державної політики цифрового розвитку.

Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України дозволив констатувати, що лише 86,6% з них забезпечено доступом до мережі Інтернет, а 61,8% мають фіксований доступ до неї. Трохи більше ніж третина мають веб-сайт, а 10,2% мають можливість купувати послуги хмарних обчислень (табл. 1).

Слід вказати, що ця проблема набуває особливої значущості в умовах карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19. А недостатня увага до неї як із боку організацій, так і з боку держави може негативно позначитись на показниках діяльності компаній, конкурентоспроможності галузей та можливостях подальшого розвитку економіки в цілому. Серед позитивних тенденцій слід звернути увагу на зростання за основними показниками (окрім купівлі послуг хмарних обчислень) та розширення напрямів застосування таких технологій.

Зазначимо, що досягнення нових щаблів у сфері цифрових трансформацій поступово сприяє створенню єдиної цифрової (кіберфізичної) системи, яка являє собою сукупність матеріальних елементів та математичних моделей, що взаємодіють між собою.

Дослідження напрацювань у сфері цифровізації економіки та провідних світових практик дозволили узагальнити елементи трансформацій та інструменти, які представляють інтерес у рамках реалізації державної політики цифрового розвитку (рис. 1).

Таблиця 1

**Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України, (% до загальної кількості підприємств)**

	2018	2019	2021*
Мали доступ до мережі Інтернет	88,0	86,4	86,6
Використовують фіксований доступ до мережі Інтернет	62,1	60,9	61,8
Мали веб-сайт	35,6	35,2	35,3
Мають чат-сервіс для спілкування з клієнтами	...	...	9,1
Купували послуги хмарних обчислень	9,8	10,3	10,2
Використовують робототехніку	--	--	2,9

\*Збір та розрахунок даних за 2020 рік не здійснювався згідно з оновленою затвердженою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії (ЄС) № 2019/1910 від 07.11.2019 стосовно використання ІКТ та електронної комерції. Згідно із зазначеним регламентом, збирання, формування та оприлюднення окремих показників щодо використання ІКТ на підприємствах має здійснюватися за рік, в якому було проведено відповідне державне статистичне спостереження

Джерело: сформовано автором за даними [19]



**Рис. 1. Елементи цифрової трансформації, які представляють інтерес у рамках реалізації державної політики цифрового розвитку**

Джерело: узагальнено автором

Констатуємо, що цифровізація національної економіки передбачає розвиток галузей, суб'єктів господарювання та економічних відносин між ними з використанням цифрової інфраструктури та засобів комунікацій, програмного забезпечення та технологій, запровадження інноваційних бізнес-моделей та підходів до управління

задля досягнення якісних змін, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

При цьому сфери застосування цифрових технологій характеризуються різноманітністю, що зумовлює особливості їх запровадження, а також потребує врахування під час формування державної політики цифрового

розвитку та вибору механізмів та інструментів її реалізації. Серед основних із них слід виокремити такі:

- 1) електронний документообіг;
- 2) дистанційна комунікація між учасниками соціально-економічних відносин;
- 3) цифровізація фінансових послуг;
- 4) громадські ініціативи, спрямовані на підтримку реформ та соціально-економічного розвитку (адвокасі-кампанії через відкриті онлайн-голосування, діяльність різноманітних онлайн-платформ);
- 5) збір, обробка та аналіз даних на якісно новому рівні (з використанням технологій big data);
- 6) запровадження інтегрованих систем управління;
- 7) цифрові консалтингові сервіси – державні та недержавні платформи, які дозволяють отримати консалтингову підтримку з актуальних питань («Дія.Бізнес»), надають доступ до професійної експертизи («MEREZHA»);
- 8) просвітницька діяльність – підвищення обізнаності суспільства щодо переваг використання цифрових технологій; інформування про цифрові можливості в різних сферах (отримання державних послуг, ведення бізнесу тощо), яке здійснюється через різноманітні цифрові канали зв'язку, побудова діалогу із ключових питань цифровізації;
- 9) створення умов для розвитку ділової співпраці та взаємодії між суб'єктами господарювання (покупцями, постачальниками, інвесторами) через різноманітні онлайн-платформи;
- 10) взаємодія держави та бізнесу – надання державою адміністративних послуг (портал «Он-лайн будинок юстиції»; «Дія. Бізнес»); підтримка національного бізнесу шляхом поширення актуальної інформації (наприклад, Єдиний експортний веб-портал, інтегрований у «Дія.Бізнес», надає експортерам відомості про тарифи, підписані між країнами угоди про торговельне співробітництво);
- 11) онлайн-навчання та підвищення цифрової грамотності через використання відповідних сервісів (відео-лекції, освітні ролики,

фільми), розраховані на конкретну цільову аудиторію.

Слід усвідомлювати, що цифрові трансформації уможливлюються лише за умов інфраструктурного розвитку, що підкреслюється як у наукових дискурсах, так і на державному рівні [9; 13; 14; 20].

Це зумовлено тим, що саме цифрова інфраструктура являє собою комплекс «технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості на цифровій основі» [14], який дозволяє забезпечити максимальний доступ суб'єктів господарювання та громадян до сучасних цифрових технологій та можливостей.

Виділяють такі групи цифрової інфраструктури, які потребують уваги в рамках державної політики:

1) тверда цифрова інфраструктура: широкопосмугова фіксована та мобільна (рухома) телекомунікаційна інфраструктура; цифрове телебачення, радіо- та технологічна інфраструктура для проєктів Інтернету речей; інфраструктура обчислень, віртуалізації та збереження даних (хмарних та туманних); інфраструктура кібербезпеки; спеціалізована;

2) м'яка цифрова інфраструктура: інфраструктура ідентифікації та довіри; відкритих даних; інтероперабельності; інфраструктура блокчейн; електронних розрахунків та транзакцій; електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів бізнесу; державних послуг (електронне урядування); інфраструктура життєзабезпечення (медицина, освіта, громадська безпека, транспорт тощо); геоінформаційна інфраструктура; промислові цифрові інфраструктури [14].

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення та відповідної інфраструктури створює певні передумови для формування державної політики цифрового розвитку, яка повинна базуватись на комплексному підході до вирішення проблем і подолання наявних перешкод та враховувати передові світові практики.

Серед основних пріоритетних напрямів державної політики цифрового розвитку слід відзначити такі:

1) удосконалення нормативно-правової бази у сфері цифровізації та її гармонізація з міжнародними нормами;

2) розбудова інфраструктури (в тому числі фіксованої інфраструктури широкосмугового інтернету, а також мобільного Інтернету (4G, 5G) та створення сприятливих умов для приватних ініціатив у цій сфері (запровадження податкових стимулів та пільг);

3) розвиток внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання високих технологій, залучення інвестицій та їх спрямування для розвитку цифрових інновацій;

4) фокусування уваги на проблемі кібербезпеки (розробка правових норм боротьби з кіберзлочинністю, запровадження відповідних стандартів та технологічних рішень);

5) стимулювання розвитку науки, поєднання науки та практики в цій сфері;

6) сприяння та підтримка запровадження широкомасштабної цифрової освіти, вдосконалення системи підготовки кадрів з урахуванням необхідного рівня цифрових компетенцій;

7) формування цифрової культури суспільства;

8) стимулювання співробітництва з країнами Європейського Союзу, підтримка транс-кордонного співробітництва;

9) приділення уваги проблемі фінансування процесів, залучення приватних вітчизняних та іноземних інвесторів, а також цільових коштів міжнародних організацій, які здійснюють підтримку відповідних структурних реформ.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На сучасному етапі Україна має певний потенціал для прискорення цифрових трансформацій. Проте зазначимо, що, відкриваючи нові можливості та виступаючи джерелом економічного розвитку, ці процеси супроводжується значними викликами, які потребують реагування інструментами державного регулювання.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення та відповідної інфраструктури створює певні передумови для формування державної політики цифрового розвитку, заснованої на комплексному підході до вирішення проблем та подолання наявних перешкод (з урахуванням передових світових практик).

Однак її реалізація можлива за умов розробки відповідних механізмів за кожним із напрямів, що є перспективами подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era Putting Competitiveness and Sustainability at Centre Stage. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0614:FIN: EN: PDF>. (дата звернення: 21.08.2021).

2. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118> (дата звернення: 21.08.2021).

3. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9–18.

4. Демчишак Н.Б., Глутковський М.О. Розвиток цифрової економіки в Україні: концептуальні основи, пріоритети та роль інновацій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 43–48.

5. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. Москва : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

6. Negroponte Nicholas, Harrington Randal, McKay Susan R. Being Digital. *Computers in Physics*. 1997. № 11. С. 261–262. doi.org/10.1063/1.4822554.

7. Tapscott Don. La era digital. Cómo la generación net está transformando al mundo. México, McGraw Hill, 2009. 365 с.

8. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Інформаційне право*. 2017. № 10. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf> (дата звернення: 15.08.2021).

9. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія*. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2018. 252 с.

10. Galkin A., Popova Y., Chuprina E., Shapovalenko D. Interaction of logistics 4.0 and consumer oriented marketing using ICT. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: *Education Excellence and Innovation Management through Vision*. 2020. Granada, 2019. P. 6751–6760.

11. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2010/32.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2010/32.pdf) (дата звернення: 21.08.2021).

12. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів : ІРД НАНУ, 2020. 141 с.

13. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 17–22.

14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> (дата звернення: 28.08.2021).

15. Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова КМУ від 08.07.2020 р. № 595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-п#Text>. (дата звернення: 11.10.2021).

16. Декларація принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання у новому тисячолітті» : Декларація Організації Об'єднаних Націй від 12.12.2003. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c57#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c57#Text). (дата звернення: 11.10.2021).

17. Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation. World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Culture\\_Guidebook\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Culture_Guidebook_2021.pdf). (дата звернення: 11.10.2021).

18. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy. US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: [https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/um\\_digital.pdf](https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/um_digital.pdf). (дата звернення: 21.09.2021).

19. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018–2019 роках. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018-2019\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018-2019_u.xls) (дата звернення: 18.09.2021).

20. Балуєва О.В., Чуприна О.О. Методичні основи моделювання стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку територій. *Менеджер. Вісник ДонДУУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4(85). С. 23–30. DOI: 10.35340/2308-104X.2019.85-4-03.

## **Ostrovij O.V. BACKGROUNDS OF THE FORMATION OF THE STATE DIGITAL DEVELOPMENT POLICY**

*It is ascertained in the article that the rapid development of innovations and challenges, facing the modern society, the introduction of quarantine measures, related to the COVID-19 pandemic, have accelerated the processes of digitalization in different fields, changing the usual models and approaches to managing various social and economic processes. It is noted that digital transformations should be reflected in the formation of state policy of digital development. It is proved that such a policy should be based on existing theoretical groundworks and the best world experience in this field. Developments in the field of digitalization of the economy and the level of use of information and communication technologies in domestic enterprises are examined in the article. It has been established that 86.6% of enterprises have access to the Internet, 61.8% of them use fixed access. The growth in key indicators (except the purchase of cloud computing services) and expansion of fields of use of such applications are among the positive trends.*

*The study summarizes the elements of transformations and tools which are in interest for implementation in domestic state policy of digital development. The main areas of application of*

*digital technologies are noted. Their diversity and specificity are emphasized. The main backgrounds for the formation of state policy of digital development as a basis for further selection of basic approaches and effective tools for its implementation are identified by the author. Special emphasis is placed on the fact that the development of information and communication technologies, software and relevant infrastructure creates certain backgrounds of the formation of state policy, which should be based on the comprehensive approach to solving problems and overcoming existing obstacles. Best international practices should be also taken into account. The main state policy directions of digital development are formed.*

**Key words:** *digitalization, digital technologies, public policy, digital economy, digital transformations.*

**Парубчак І.О.**

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Семенів Б.С.**

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Василишин Н.О.**

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ ВПЛИВІ НА ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ПІД ЧАС ОСВІТНІХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ**

*Приблизно з другої половини ХХ ст. у фізичному та моральному розвитку молоді існують проблеми, а саме погіршення здоров'я, захворюваність, незадовільний фізичний розвиток, поширення куріння, алкоголю, наркотиків, збільшення кількості психічно хворих молодих людей, груп молоді з девіантною поведінкою. Значна частина студентів веде нездоровий спосіб життя, причиною чому є недостатність фізичних навантажень, перебування в закритому приміщенні, у тому числі у комп'ютера, відсутність контактів із живою природою, нездорове харчування, відсутність соціально цінної діяльності, сенсу життя.*

*Слід зазначити основні групи причин нездорового стану студентської молоді – це низький рівень життя більшості населення та нездорова морально-психологічна атмосфера в суспільстві. Серед педагогічних причин слід назвати перевантаження навчальних планів закладів вищої освіти, недостатність занять із фізкультури та позаурочних оздоровчих та спортивних занять. У містах часто немає умов для проведення уроків фізкультури на повітрі, все сказане робить проблему фізичного виховання складною та комплексною. Проте освітні установи всіх рівнів, а також установи додаткової освіти, громадські, спортивні організації, підприємства, органи державного та місцевого управління проводять роботу з фізичного виховання на ініціативному рівні. Фізичне виховання має стати процесом організації оздоровчої та пізнавальної діяльності, спрямованої на розвиток фізичних сил і здоров'я, вироблення гігієнічних навичок та здорового способу життя. Здоровий та гармонійний розвиток особистості залежить від мистецтва дихання, руху, харчування та від свідомості молодшої людини. Фізична культура сучасної молоді є однією із цінностей суспільства, комплексом уявлень про ідеал, гармонійно розвинену молоду людину, знання про єдність тіла і духу та систему діяльності охорони здоров'я, розвитку духовних та фізичних сил. Для вдосконалення фізичного виховання молоді в сучасній Україні важливо використовувати весь спектр культури та знань у цій галузі, а саме наукові теорії, народні традиції та культуру, філософсько-соціологічні вчення і системи*



*вдосконалення управлінських підходів у реалізації державної гуманітарної політики. До фізичного виховання в закладах освіти відносяться забезпечення правильного фізичного розвитку, зміцнення здоров'я, підвищення працездатності та виховання сталого інтересу та потреби в систематичних заняттях фізичними вправами, спортом. Важливим є формування поглядів та моральні якості, що ведуть до розуміння значення фізкультури та пробуджують прагнення до здорового способу життя і формування знань у студентської молоді в галузі громадського здоров'я, гігієни, спорту.*

*Ключові слова: фізичне виховання, студентська молодь, управлінські підходи, освітні реформи, інноваційні принципи, реалізація, педагогічний вплив.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** Фізичне виховання попереджає профілактику шкідливих звичок та поведінки, які мають руйнівний вплив на фізично-фізіологічне здоров'я та мають серйозні морально-психологічні та соціальні наслідки для молоді. Завдання суспільства щодо формування здорового способу життя у молоді – це прищеплення різко негативного ставлення до такої поведінки та способу життя, його категоричного неприйняття та водночас утвердження у свідомості молоді соціально схвалюваних цінностей та поведінки, що не шкодить здоров'ю.

Заклади вищої освіти можуть проводити таку роботу, але за допомогою спеціалістів та за наявності відповідної системи та підготовки. Завдання полягає в тому, щоб сформувати здатність до самоконтролю, сприяти інтеріоризації соціально схвалюваних цінностей та індивідуально прийнятних норм поведінки. Основою формування здорового способу життя повинні бути глибокі світоглядні, культурологічні ідеї про сенс людського життя, ідеали, мораль. Воно має бути побудоване на утвердженні ідеалу та норм здорового, гармонійного та щасливого життя кожної молодої людини. Звичайно, у цьому заклади вищої освіти мають тісно співпрацювати з громадськими організаціями та державними установами.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** Аналіз наукової літератури, навчальних програм, результатів експерименталь-

них досліджень, соціологічних опитувань дозволив сформулювати низку важливих положень, на яких базується концепція формування фізичної культури молоді [6]. У широкій пресі та у спеціальній літературі повідомляється про найпоширеніші хвороби молоді – це хронічні хвороби шлунку та органів дихання, зору, порушення постави. Засоби фізичного виховання, що історично утвердилися, включають гімнастику, ігри, туризм, спорт, до них відносяться також режим праці та відпочинку, харчування, одяг, санітарні норми у влаштуванні приміщень. Основними методами фізичного виховання є фізичні вправи, тренування разом із переконанням, інструкціями, позитивним прикладом дорослих. За допомогою останніх у молоді формуються знання, потреби, особисті якості, що сприяють їхньому правильному фізичному та загальному розвитку.

Особливої уваги у проблемі формування здорового способу життя потребує система виховної та просвітницької роботи з метою формування поведінки, що відповідає нормам суспільства. Проблема виховання студентської молоді є комплексною та складною в силу низки соціокультурних та педагогічних факторів, загальної лібералізації життя. Без морального і громадянського виховання нездорові звички та поведінка ведуть до порушення моральних норм, до девіантної поведінки, а далі й до правопорушень, необхідна єдність всіх напрямів виховання, комплексний підхід до організації виховної роботи в системі освіти та у суспільстві. Разом із тим аналіз проблем у вихованні, огляд головних соціальних цінностей, що становлять основу змісту виховання, дозволяє усвідомити

педагогам та всім членам суспільства актуальність виховних завдань.

**Метою** даної статті є обґрунтування інноваційних принципів щодо реалізації управлінських підходів у педагогічному впливі на фізичне виховання студентської молоді.

**Виклад основного матеріалу.** Питання повноцінного фізичного розвитку поколінь, що ростуть, є проблемою існування людини, збереження її як виду, не випадково в античній Греції та культурах інших народів фізичне виховання стояло поруч із розумовим, моральним і естетичним. Сучасні психолого-педагогічні та медико-біологічні дослідження переконливо доводять єдність фізичного, розумового та емоційного розвитку людини. Медики, психологи та соціологи розрізняють, крім фізичного та фізіологічного здоров'я, психічне, моральне, духовне. Здоров'я – це не відсутність хвороби, а здатність активно жити, стан добробуту, який переважно досягається здоровим способом життя.

Будучи важливим видом загальної культури та професійної підготовки молоді протягом усього періоду навчання, фізична культура входить обов'язковим розділом до гуманітарної компоненти освіти, значимість якої проявляється через гармонізацію духовних та фізичних сил, формування таких загальнолюдських цінностей, як здоров'я, фізичне та психічне благополуччя, фізична досконалість [4]. У XXI столітті відбуваються радикальні зміни в житті нашого суспільства, які спричинили великі зміни у світогляді та ідеології, в культурі та освіті. Нове мислення висуває на перший план загальнолюдські цінності, на чільне місце поставлено завдання підготовки справжніх фахівців, справжніх професіоналів і ділових людей, здатних реалізувати себе в умовах жорсткої конкуренції.

Зміна цільової спрямованості фізичного виховання зводиться до формування фізичної культури особистості, до особистості молоді людини, до її інтересів та потреб у сфері фізичного та духовного вдосконалення. Стосовно фізичної культури процес фізичного виховання визначається видовим поняттям «виховання» і характеризується всіма озна-

ками будь-якого педагогічного процесу. Відмінні риси – це спрямованість фізичного виховання на формування рухових навичок та розвитку фізичних якостей людини, сукупність яких визначає його фізичну працездатність.

Багаторічний педагогічний досвід, експериментальні дані, соціологічні дослідження вказують, що подібною констатацією зміст фізичного виховання не обмежується, але, мабуть, варто погодитися, що саме руховий компонент найбільше характеризує його специфіку. Водночас педагогічна практика показує, що й фізичне виховання «замкнено» на руховій діяльності та цілеспрямовано впливає на духовний розвиток і чуттєву сферу молоді людини, воно разом із позитивними моральними якостями може формувати асоціальну поведінку і егоїстичні устремління особистості.

Переважаюча більшість тілесного компонента у змісті фізичного виховання на шкоду соціокультурному призводить до деформації цінностей фізичної культури, внаслідок чого фізичне виховання втрачає риси гуманістичної спрямованості педагогічного процесу, його загальнокультурної та моральної змістовності. Традиційний підхід до фізичного виховання насправді лише декларує дитинство в розвитку духовної та фізичної сфери молоді людини, тим самим суттєво збіднюючи її можливості, що зрештою призводить до розриву освіти та культури [2]. Сьогодні процес фізичного виховання втрачає культурний, моральний і водночас предметно-змістовний зміст. Емоційно цілісне ставлення до фізкультурної діяльності не формується спонтанно і не успадковується, його набуває особистість у процесі самої діяльності, та воно ефективно розвивається з освоєнням знань і творчого досвіду, із проявом ініціативи та активності в справжньому педагогічному процесі.

Невідповідність змісту фізичного виховання новому громадському мисленню можна усунути, пройшовши шлях до формування фізичної культури особистості. Ніхто не заперечує користі розвитку фізичних якостей, але

при цьому не можна забувати загальносвітоглядні та загальнокультурні цінності фізичної культури. Аналіз ситуації, що склалася у процесі фізичного виховання, висуває на перший план протиріччя між інтелектуалізацією, гуманізацією та гуманітаризацією освіти та низьким загальнокультурним, естетичним та освітнім рівнем фізичного виховання, яке покликане формувати фізичну культуру молоді особистості. Ключовими позиціями трансформації фізичного виховання мають стати демократизація та гуманізація його основних положень, розвиток соціокультурних, регіональних та національних аспектів, посилення освітньої спрямованості та творче освоєння цінностей фізичної культури.

Реалізація цих напрямів має базуватися на усуненні докорінних причин, що породжують деформоване ставлення до загальнолюдських цінностей фізичної культури. Для цього необхідно подолати педагогічний авторитаризм у системі фізичного виховання, відродити демократичні традиції та ідеали фізкультурного руху та усунути зростаюче відчуження системи фізичного виховання від суспільного життя, розвитку особистості та культури. Важливим також є звільнити систему фізичного виховання від тотальної уніфікації та стандартизації, використовувати варіативність навчального процесу, творчість та ініціативу вихователя та вихованця.

Фізична культура розглядається як один із важливих видів загальної культури молоді, а її основні компоненти – неспеціальна фізкультурна освіта, спортивна, рекреаційна та реабілітаційна діяльність – задовольняють потреби у фізкультурній діяльності практично кожної молоді особистості. Усі види фізичної культури окремо доповнюють одне одного і перебувають у тісному взаємозв'язку [7]. Для ефективної реалізації неспеціальної фізкультурної освіти необхідно використовувати вже накопичений потенціал фізкультурних, педагогічних, фізіологічних, психологічних та інших знань, широко використовуючи інформаційно-освітні компоненти та різні види пропаганди.

Водночас найбільшого позитивного результату у фізкультурній освіті молоді можна досягти в разі створення педагогічної системи формування в молодих людей потреб у фізичній культурі з потужною системою оздоровчих технологій, що забезпечує усвідомлений здоровий образ та спортивний стиль життєдіяльності кожної молоді людини. Інформаційно-освітнє забезпечення фізкультурної освіти має координувати та спрямовувати роботу всіх засобів інформаційного та пропагандистського впливу на молоду особу. Спортивне тренування, як вказують фахівці та багаторічний практичний досвід роботи з фізкультурного виховання, – поки що єдина науково обґрунтована концепція управління розвитком фізичних якостей людини.

Витривалість, сила, швидкість, високий рівень функціональної підготовленості організму, його працездатності можуть бути набуті лише шляхом використання ефекту цілеспрямованого організаційного процесу адаптації організму молоді до фізичних навантажень певного змісту, обсягу та інтенсивності [5]. Спортивна діяльність студентів закладів освіти має стати основою відродження та розвитку масового спорту, що може не тільки радикально змінити ставлення до фізкультурної активності, а й загалом прищепити спортивний стиль повсякденної життєдіяльності.

Найбільшою популярністю в молоді користується фізична рекреація, яка уособлює процес використання фізичних вправ, ігор, видів спорту у спрощених формах, природних сил природи з метою активного відпочинку, розваги, переключення на інші види діяльності, відволікання від процесів, що викликають фізичну, інтелектуальну, психічну втому, отримання задоволення від фізкультурної діяльності. Фізична рекреація задовольняє групові та індивідуальні потреби молоді в нерегламентованій, відносно вільній формі рухової активності, адекватної їх суб'єктивним можливостям, сприяючи при цьому нормальному функціонуванню організму шляхом створення оптимального фізичного стану.

В основі реабілітаційної діяльності лежить систематичне, строго дозоване тренування, яке, крім місцевого впливу на окремі органи та системи, впливає на весь організм у цілому, у зв'язку із чим підвищується загальна стійкість організму людини до несприятливих факторів [1]. Найкращих результатів у розвитку рухової активності молоді у вибраному вигляді фізичної культури можна досягти за максимального обліку їхніх індивідуальних рухових характеристик, соціально-психологічних факторів, відповідних здібностей організму. Це створює передумови для самовизначення, саморозвитку та самореалізації молодих людей у різних видах фізкультурної діяльності.

Гуманізація процесу фізичного виховання орієнтує педагогічну систему на обов'язковий інтерес до індивідуальності молодої людини, розвиток її самостійності, залучення до здорового та спортивного стилю життя на користь особистості. Лібералізація процесу виховання з метою співробітництва – надання кожній молодій людині можливості освоювати, розвивати та примножувати цінності різних видів фізичної культури шляхом використання ефективних засобів, методів та форм особистісного фізкультурного самовиховання та самовдосконалення. Гармонізація змісту фізкультурного виховання забезпечує пропорційне представлення в ньому способів духовного, фізичного розвитку молодої людини, а також можливості для використання цінностей фізичної культури як передумови для гармонійного формування її як особистості.

Безперервним є вдосконалення змісту фізкультурного виховання на основі валеологічних цінностей фізичної культури, що побудовано на застосуванні оригінальних технологій навчання та виховання і що зумовлює розвиток самостійності, усвідомленої ініціативи молодих людей у підвищенні рівня потреби в особистісній фізичній культурі. Інтелектуалізацію процесу формування фізичної культури молоді

можна реально здійснити за принципом вільного вибору індивідуально прийнятних видів фізичної культури, їх засобів, методів та форм фізкультурної діяльності з урахуванням мотивів, потреб, цілей кожної конкретної особи [3]. Реалізація цього принципу можлива за умови створення більшої кількості альтернативних програм формування фізичної культури молоді, які враховують регіональні умови, традиції, професійну спрямованість закладу та інші значні відмінності.

Принцип оптимізації визначає необхідність розумної достатності фізичних навантажень в організації педагогічних впливів, суворо збалансованих з індивідуальними здібностями, мотивацією та рівнем спортивних домагань молоді. Він передбачає вимогу щодо дотримання етико-гуманістичних положень щодо індивідуальних фізичних навантажень, можливість використання спортивних чи оздоровчих технологій відповідно до цілей, поставлених самими молодими людьми, з урахуванням потреб та мотивів, що призвели їх до усвідомлених занять фізичною культурою.

Сьогодні дедалі чіткіше формується тенденція використання філософсько-культурологічного підходу під час розгляду феномена фізичної культури та механізму формування кожної особистості [5]. Цінності рухового характеру поєднують найкращі зразки моторної діяльності, що досягаються у процесі фізичного виховання та спортивного тренування, особисті досягнення у фізичній підготовленості молодої людини, її реальний фізичний потенціал. Вони відображають престижність фізичної культури серед інших соціальних явищ, її популярність серед молоді, а головне – бажання та готовність до постійного розвитку потенціалу особистісної фізичної культури.

**Висновки.** Основним принципом фізкультурного виховання є єдність світоглядного, інтелектуального та тілесного компонентів у формуванні фізичної культури особистості, що зумовлює освітню спрямованість виховного процесу. Реалізація цього принципу

виховання передбачає вирішення завдань активного навчання, прояв ініціативи, творчого мислення та відповідного рівня інтелектуальних здібностей в організації власної фізкультурної діяльності. Перспективним в освоєнні цінностей фізичного виховання може стати активний вплив інформаційно-освітнього забезпечення формування ментальних орієнтацій громадськості на здоров'я сучасної молоді шляхом пропаганди здорового образу та спортивного стилю життя, ідей охорони природи людини, створення спортивного іміджу ділової людини, своєрідної моди здоров'я, сили, витривалості молоді людини.

Особливе значення для підготовки життєздатної та соціально активної молоді людини має освоєння нею мобілізаційних цінностей фізичної культури. До них від-

носяться здатність до раціональної організації свого бюджету часу, що виховується фізкультурною діяльністю, внутрішня дисципліна, зібраність, швидкість оцінки ситуації та прийняття рішення, наполегливість у досягненні поставленої мети. Формування нової системи уявлень про цінності фізичної культури пов'язується з подальшою гуманізацією та демократизацією відповідної освіти, зверненням до особистості, до її морального самовизначення та індивідуальної дії. Більше того, знання та переконання молодих людей представлені як система нових поглядів та цінностей, як форма суспільної свідомості. Тільки таким шляхом можна справді підняти авторитет та престиж занять різними видами фізичної культури, досягти справжньої масовості фізкультурно-спортивного руху.

#### Список літератури:

1. Дутчак М.В. Моніторинг в системі державного управління спортом для всіх в Україні. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання та спорту*. Харків : ХДАДМ, 2008. № 9. С. 34–43.
2. Леонов Я.В., Приходько И.И., Путятіна Г.Н. Внутренний ресурс развития сферы физической культуры и спорта. *Теория и практика физической культуры*. № 3. 2013. С. 59–66.
3. Лукашук В. Консолідуєча функція спорту у сучасному суспільстві. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2009. № 844. С. 235–240.
4. Парубчак І. Соціальна значимість молодіжних громадських організацій та об'єднань як суб'єктів реалізації державної молодіжної політики. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць*. Львів. регіон. Ін-т держ. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за заг. ред. В.С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. Вип. № 30. С. 212–219.
5. Cordero-MacIntyre Z. Obesity a worldwide problem. *International Council for Physical Activity and Fitness Research Symposium*. Wrocław, 2006. P. 61.
6. Janssen I. Physical activity, fitness, and cardiac, vascular, and pulmonary morbidities. *Physical Activity and Health*. Wrocław. 2007. P. 161–172.
7. Wytyczne UE dotyczące aktywności fizycznej. Zalecane działania polityczne wspierające aktywność fizyczną wpływającą pozytywnie na zdrowie. *Czwarty projekt skonsolidowany, zatwierdzony przez Grupę Roboczą UE „Sport i Zdrowie”*, Bruksela, 2008. P. 41–42.

#### **Parubchak I.O., Semeniv B.S., Vasylyshyn N.O. INNOVATIVE PRINCIPLES FOR THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN THE PEDAGOGICAL IMPACT ON THE PHYSICAL EDUCATION OF STUDENT YOUTH DURING EDUCATIONAL REFORMS IN UKRAINE**

*Around the second half of the XX century, there are problems in the physical and moral development of young people, namely deteriorating health, morbidity, poor physical development, the spread of smoking, alcohol, drugs, increasing the number of mentally ill young people, youth groups with deviant behavior. A significant part of students lead an unhealthy lifestyle, the reason for which is lack of exercise, being indoors, including at the computer, lack of contact with wildlife, unhealthy food, lack of socially valuable activities, the meaning of life.*

*It should be noted the main groups of causes of unhealthy condition of student youth, it is the low standard of living of the majority of the population and unhealthy moral and psychological atmosphere in society. Among the pedagogical reasons should be mentioned the overload of the curricula of higher education institutions, the lack of physical education classes and extracurricular health and sports activities. In cities, there are often no conditions for conducting physical education classes in the air; all this makes the problem of physical education complex and complex. However, educational institutions of all levels, as well as institutions of additional education, public, sports organizations, enterprises, state and local government bodies carry out work on physical education at the initiative level.*

*Physical education should be a process of organizing health and cognitive activities aimed at the development of physical strength and health, the development of hygienic skills and a healthy lifestyle. Healthy and harmonious development of personality depends on the art of breathing, movement, nutrition and all together on the consciousness of a young person. Physical culture of modern youth is one of the values of society, a set of ideas about the ideal, harmoniously developed young people, knowledge of the unity of body and mind and the system of health care, development of spiritual and physical strength.*

*To improve the physical education of young people in modern Ukraine, it is important to use the full range of culture and knowledge in this area, namely scientific theories, folk traditions and culture, philosophical and sociological teachings and systems of improving management approaches in the implementation of state humanitarian policy. Physical education in educational institutions includes ensuring proper physical development, strengthening health, improving efficiency and education of sustainable interest and the need for regular exercise, sports. It is important to form views and moral qualities that lead to an understanding of the importance of physical education and awaken the desire for a healthy lifestyle and the formation of knowledge among student youth in the field of public health, hygiene, sports.*

**Key words:** *physical education, student youth, managerial approaches, educational reforms, innovative principles, realization, pedagogical influence.*

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 351/354(4)

DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/08>**Козак О.М.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ

*У статті встановлено, що система управління знаннями в публічному секторі нині є однією з найбільш актуальних і передових технологій управління, яка продовжує стрімко розвиватися. Визначено вплив таких сучасних управлінських концепцій, як новий публічний менеджмент, належне врядування та соціально-політичні мережі, на застосування управління знаннями в публічному секторі. Доведено їх прямий взаємозв'язок у застосуванні.*

*Представлено аналіз визначень управління знаннями в науковому середовищі та узагальнено основні елементи цього поняття. Визначено умови для активного застосування управління знаннями у системі місцевого самоврядування, серед яких основними є: пошук, структурування та накопичення важливих для місцевого самоврядування знань; генерування нових знань; швидкий доступ співробітників до знань; передача знань шляхом використання новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій; навчання та підвищення кваліфікації працівників; обмін досвідом у результаті групової взаємодії, неформального спілкування співробітників; активне використання знань у вирішенні проблем і завдань службової діяльності та під час прийняття рішень.*

*Визначено, що створення нових знань в органах місцевого самоврядування є надзвичайно складним процесом багаторазової взаємодії формалізованих та неформальних знань, який супроводжується формуванням нової організаційної культури, створенням команди односторонців, які спільно працюють над вирішенням конкретних проблем. Представлено механізми, що дозволяють забезпечити трансформацію неформалізованих знань, досвіду та навичок працівника у знання місцевого самоврядування загалом.*

*Зазначається, що чинниками, що гальмують передачу досвіду та знань на рівні місцевого самоврядування, є: неналежна фінансова база місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню топменеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом роботи в органи місцевого самоврядування; надмірна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема в питаннях організації процесу підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування; відсутність загальноприйнятих стандартів у сфері підготовки та виховання посадових осіб; низька мотивація чиновників до систематизації знань.*

**Ключові слова:** знання, управління знаннями, місцеве самоврядування.

**Постановка проблеми.** У розвинених країнах світу система управління знаннями в публічному управлінні натеper є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції управління знаннями надзвичайно багато, вони охоплюють практично всі сфери суспільного життя, у тому числі і сферу публічного управління. Проте натеper інструменти управління знаннями все ще не знайшли досить широкого застосування в Україні, особливо це стосується публічної сфери відносин, у тому числі на рівні місцевого самоврядування. Це зумовило виникнення науково-практичного завдання щодо розвитку теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо використання управління знаннями на рівні органів місцевого самоврядування та застосування їх як динамічного знанневого ресурсу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Такій науковій категорії, як управління знаннями, нині приділяється велика увага в науковому середовищі. Як управлінський інструмент та основи його використання на рівні організацій управління знаннями вивчалися такими зарубіжними науковцями, як: Е. Лессер, Ф. Махлуп, Б.З. Мільнер, О.І. Монахова, Й. Муррей, С. Полліт, Дж. Харрінгтон, Д. Чавел, В.З. Ямпольский та ін.

Через інноваційний складник розвитку економічних структур управління знаннями досліджували Т.В. Ешманова, Д.В. Кудрявцев, М.А. Марінчева, М. Петер, Л. Прусак, Р.А. Руглес, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова та ін.

Серед українських учених, які аналізували інструменти застосування управління знаннями в економічній площині, можна відзначити таких як: Я.Ю. Вовк, О.В. Востряков, А.С. Гальчинський, О.М. Гребешкова, О.І. Жилінська, Г.В. Задорожний, О.В. Захарова, С.Ф. Клепко, Н.В. Коба, С.В. Леонова, О.В. Молодцов, М.В. Мартиненко, А.О. Маслов, М.Я. Матвіїв, А.П. Наливайко,

А.А. Пухтецька, С.В. Ситник, І. В. Черкасова та ін.

Можна стверджувати, що загальні засади управління знаннями опрацьовано на досить високому рівні. Проте окремі напрями доробку в цій царині залишаються малодослідженими. До таких напрямів потрібно віднести передусім використання управління знаннями на рівні публічного сектору, особливо в органах місцевого самоврядування. Нині це питання набуває особливої актуальності, адже практика свідчить, що запровадження інструментів управління знаннями в органах місцевого самоврядування здійснюється нерезультативно і неефективно.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є аналіз застосування концепції управління знаннями у системі органів місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Децентралізаційні зміни, що відбуваються в Україні упродовж останніх років, поставили перед органами місцевого самоврядування значні виклики щодо організації надання ефективних публічних послуг. Сучасні управлінські методики дають змогу досягати значних вимірних результатів від їхнього впровадження. Однією з таких методик є управління знаннями. На жаль, основні принципи застосування управління знаннями в публічному секторі в Україні одержали визнання зовсім нещодавно. Передусім це пов'язано з тим, що до останнього часу українська система публічного управління була побудована на традиційній бюрократично-управлінській моделі управління (у її класичній веберівській інтерпретації) і не передбачала активного застосування технологій з управління знаннями. Проте останніми роками децентралізаційні процеси призвели до того, що у системі публічного управління активізувалися процеси самоорганізації та самоврядування, що спричинило активне запровадження інструментів нових сучасних управлінських концепцій, які концентрують увагу на високій результативності, делегуванні повноважень, збалансовані-



шому розподілі влади, відповідальності та підзвітності, розвитку та розширенні громадянської участі в публічному управлінні. До таких сучасних управлінських концепцій належать «новий публічний менеджмент» (new public management) [10; 14], «належне врядування» (good governance) [8; 11] та теорія «суспільно-політичних мереж» (social-political networks) [6; 9].

Застосування нових концепцій публічного управління здебільшого змусило сучасну українську державну владу інституційно розширятися від урядових структур до субнаціональних, залучаючи численні групи приватного сектору економіки, а також громадянського суспільства з його неурядовими організаціями та власне громадянами до процесів управління. Ці процеси, на думку Т.В. Маматової, активізували необхідність застосування управління знаннями у системі публічного управління для підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів; проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці посадових осіб органів місцевого самоврядування, державних службовців та депутатів місцевих рад [2, с. 28].

Управління знаннями загальноприйнято розуміти як технологію, що включає у себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють: пошук і вилучення знань з живих і неживих об'єктів (носіїв знань); структурування та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання і пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); оновлення (актуалізацію) знань; поширення знань; генерацію нових знань [7]. Очевидним стає те, що ефективне застосування управління знаннями на рівні місцевого самоврядування вимагає гнучкого цілісного підходу, фундаментальних змін як у їхній внутрішній діяльності (нормативно-правової, організаційної, культурної), так і у взаємодії із зовнішнім навколишнім середовищем.

Незважаючи на те, що період з моменту першого використання поняття «управління знаннями» налічує вже більше 30 років, дотепер єдиного визначення цьому поняттю немає. Різні наукові доробки дають відмінні визначення поняттю «управління знаннями»:

– управління знаннями – це дисципліна, яка забезпечує інтегрований підхід до створення, збору, організації та використання інформаційних ресурсів підприємства і доступу до них. Ці ресурси включають структуровані бази даних, текстову інформацію, таку як документи, що описують правила та процедури, та, що найбільш важливо, неявні знання та експертизу, що знаходяться в головах співробітників [12];

– управління знаннями – це формальний процес, який складається в оцінці організаційних процедур, людей та технологій, а також у створенні системи, що використовує взаємозв'язок між цими компонентами з метою надання потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності [15];

– управління знаннями – практика вибіркового застосування знань з накопиченого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою – покращення організаційної ефективності [13];

– управління знаннями – створення організаційних, технологічних та комунікаційних умов, за яких знання та інформація будуть сприяти рішенню стратегічних і тактичних завдань [3];

– управління знаннями – управління діяльністю і процесами для посилення знань з метою покращення конкурентоспроможності шляхом кращого використання і створення індивідуальних і колективних ресурсів знань [1].

Більшість наведених визначень сходяться у тому, що кінцевим результатом застосування управління знаннями є їх використання, що означає активне вживання знань для вирішення завдань (проблем) і ухвалення рішень. Уміння систематизувати, отримувати, класифікувати, зберігати і передавати

знання виходить на перший план. У цьому розумінні сходяться і абсолютна більшість сучасних управлінців, які головним чинником розвитку управлінських систем вважають накопичення, збереження та систематизацію знань для вдосконалення процесів, пов'язаних з управлінням.

Процес накопичення знань не залежить ні від напрямів діяльності підрозділів, ні від відсутності або наявності ІТ-технологій. Знання накопичуються в процесі службової діяльності. Насичення службової діяльності адекватною інформацією і знаннями дозволяє оптимізувати її, полегшити вирішення складних ситуацій, спростити процеси ухвалення рішень, забезпечити ефективність у виконанні завдань. Так, співробітник, виконуючи певні функціональні обов'язки, накопичує досвід вирішення професійних завдань, розробляє алгоритми дій, що за визначенням вже є знаннями, тобто результатом (продуктом) пізнавальної діяльності на основі даних і інформації, який має практичне застосування і властивості множення, поширення тощо. Далі відбуваються процеси передачі (поширення) знань або втрати знань. Передаються знання різними шляхами і з різною мірою ефективності: наприклад, слухачам у навчальному процесі; новим співробітникам «у спадок»; шляхом обміну досвідом і ідеями у неформальній обстановці.

На жаль, знання можуть втрачатися: йдуть досвідчені фахівці, щось забувається або відбувається викривлення в процесі неконтрольованої передачі (ефект «зіпсованого телефону»). Якщо знання не зберігається так, щоб ним можна було у будь-який момент скористатися, тоді люди забувають те, що вони пізнали. І навіть, якщо окремі співробітники щось пам'ятають, організація не отримує користі зі здобутого знання, якщо воно не збережене у формі, що дозволяє користуватися ним у майбутньому.

Підсумовуючи сказане, сформулюємо такий висновок: з метою вдосконалення системи управління знаннями у системі публічного управління і місцевого самоврядування

зокрема необхідно забезпечити організаційні, технологічні та комунікаційні умови для:

- 1) пошуку, структуризації та накопичення важливих для місцевого самоврядування знань;
- 2) генерації нових знань;
- 3) швидкого доступу співробітників до знань;
- 4) передачі знань шляхом використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій;
- 5) навчання і підвищення кваліфікації співробітників;
- 6) обміну досвідом внаслідок групової взаємодії, неформального спілкування співробітників;
- 7) активного використання знань для вирішення завдань і проблем службової діяльності та під час ухвалення рішень.

Оскільки основою знань є досвід та інтелектуальні можливості індивідуума у соціальному контексті, то, на нашу думку, успішне застосування управління знаннями в органах місцевого самоврядування можливе тільки на основі уважного ставлення до посадовців, до організаційної культури і структури самих органів. Своєю чергою здійснення ефективного управління знаннями вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування оволодіння системним підходом до управління, корінних змін як у діяльності самих органів місцевого самоврядування (внутрішнє середовище), так і в роботі з громадянами і різними громадськими об'єднаннями (зовнішнє середовище).

Умовою ефективною діяльності посадових осіб місцевого самоврядування стають такі взаємини з громадянами, які ґрунтуються на довірі та здатності органу місцевого самоврядування оперативно і повно задовольняти потреби й очікування громадян. При цьому істотного значення набувають нові технології менеджменту, що є інструментом нагромадження, поширення й використання знань. Своєю чергою управління знаннями у системі місцевого самоврядування неможливе без рівноправності посадовців і поваги їхнього права на вираження індивідуальності.

Посадові особи місцевого самоврядування повинні відчувати справедливість системи і почуватися в безпеці.

Страх, упередження і фаворитизм є гальмом розвитку знань, ініціативи і новаторства. Для того щоб використовувати інтелект посадовців, важливо забезпечити для всіх рівні можливості висловитися, створити умови, коли всі ставляться з повагою один до одного незалежно від штучного поділу за рангом. Потенціал знань може бути реалізований тільки в тому середовищі, яке заохочує їх використання.

Посадовці повинні бути впевнені, що їхній внесок у колективні знання органу місцевого самоврядування буде визнаний і віддячений. Очевидно і те, що без активної підтримки й ініціюючої ролі з боку вищого керівництва відповідним органом місцевого самоврядування нагромадження знань і навчання посадовців приречені на провал. Останні повинні мати можливість вільно взаємодіяти один з одним і створювати якийсь постійний ланцюжок знань.

Організаційна форма цієї взаємодії повинна являти собою гнучку, адаптивну систему міжфункціональних зв'язків, у тому числі й неформальних, що дозволить створити умови, які сприяють ліквідації старих і формуванню нових груп, процесів і структур управління за необхідності. Нові альянси, орієнтовані на використання знань, повинні мати можливість створюватися й поєднувати посадовців усередині органу місцевого самоврядування і поза ним, переборюючи організаційні бар'єри.

Труднощі освоєння нового знання полягають і в тому, що ці знання мають бути зафіксовані, розподілені, передані, прийняті своїми адресатами, тоді вони працюють у системі науково-технічного і соціального прогресу.

Прогрес у складному процесі менеджменту знань посадових осіб місцевого самоврядування вбачається у впровадженні й поширенні системи так званого організаційного навчання, тобто навчання на базі розв'язання конкретних проблем, що виникають під час

реалізації поставлених перед ними в процесі повсякденної діяльності цілей. Такий підхід до здобуття нових знань припускає: командне навчання на основі освоєння службовцями системного мислення, стійку мотивацію до постійного підвищення особистої майстерності й адаптації власних ментальних (інтелектуальних) моделей до вимог зовнішнього середовища, створення загального бачення майбутнього.

Однак у наш час результативне управління економічним, соціальним і духовним розвитком суспільства, що здійснюється органами місцевого самоврядування, вимагає не тільки ефективного використання нагромаджених знань, але і розробки в їх стінах методології, методів і засобів створення нових знань. При цьому посадові особи місцевого самоврядування повинні не просто прагнути до освоєння інновацій, а бути їх активними творцями.

Створення нового знання залежить як від ідеалів, так і від ідей, що активно впливають на інноваційні процеси. При цьому створення нового знання рівнозначно залученню органу місцевого самоврядування і його посадових осіб у безперервний процес особистого й організаційного самовідновлення, тому що успіх процесу не може бути зумовлений діяльністю тільки обмеженої кількості висококваліфікованих фахівців, а залежить майже від кожної посадової особи, будучи результатом напруженої та трудомісткої взаємодії як між службовцями всередині організації, так і із зовнішнім середовищем.

На нашу думку, саме створення нового знання в органах місцевого самоврядування являє собою винятково складний процес багаторазової взаємодії формалізованого і неформалізованого знання, супроводжуваний формуванням нової організаційної культури, створенням команди однодумців, що спільно працюють над розв'язанням конкретної проблеми. Активна взаємодія дозволяє забезпечити трансформацію неформалізованого знання, досвіду і навичок службовця в знання органу місцевого самоврядування загалом.

Таким чином, у системі місцевого самоврядування назріла необхідність застосування ефективних заходів, спрямованих на набуття, засвоєння, створення й передачу знань у сфері управління громадою, на подолання їх дефіциту в цій галузі. Адже висувати обґрунтовані цілі, формувати необхідні для цього управлінські функції, створювати результативні організаційні структури, забезпечувати активність власної життєдіяльності суб'єкти управління можуть лише за умови випереджального розвитку порівняно з об'єктами управління.

Разом із тим факторами ускладнення процесу організації передачі досвіду та знань на рівні місцевого самоврядування є:

- неналежна фінансова база місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топменеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом;
- надмірна залежність органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання, підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування;
- відсутність загальноприйнятих стандартів у сфері підготовки та навчання посадових осіб;
- низька мотивація посадовців до систематизації знань.

Підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників органів місцевого самоврядування проводиться здебільшого 1 раз на 3 роки, що є недостатнім для зростання і збереження високого рівня професіоналізму і потенціалу розвитку посадовців. Атестація посадовців органів місцевого самоврядування відповідно до Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого Постановою КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1440, проводиться лише один раз на чотири роки і в основному формально, що не дає можливості адекватно оцінити рівень кадрового потенціалу кожного працівника і його цінність для організації.

Розстановка кадрів в основному виконується не за об'єктивними критеріями від-

повідності такого працівника посаді, а за суб'єктивними, що не сприяє формуванню «команди», позитивного морального клімату в колективах.

Б.З. Мільнер зазначив: «Менеджмент знань в організації неможливий без рівності людей і поваги їхнього права на вираження індивідуальності. Для того щоб члени організації робили вільний вибір рішень, які задовольняли б усіх, кожен повинен вірити у справедливість системи і почуватися у безпеці. Страх, упередженість і фаворитизм не дають розвиватися знанням, ініціативі і новаторству» [4; 5].

Наявні також проблеми з кодифікованим, тобто формалізованим знанням. Дії з цим видом знання часто є ускладненими внаслідок невизначеності, яку інформацію, в якому вигляді, які підрозділи повинні надавати. Щоправда, певною мірою на рівні міст впроваджено локальні мережі всередині організацій, є доступ до Інтернету, автоматизовано робочі місця кадровиків, економістів, бухгалтерів та інших спеціалістів, але це ще не вирішує проблеми надання потрібної інформації в потрібний час потрібному працівникові.

Подолання цих проблем – справа не одного року, але вже їх усвідомлення і розроблення відповідних дій сприятиме наближенню менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування в Україні до світових стандартів і, найголовніше, до прискорення процесів децентралізації в Україні.

На основі вищевикладеного вважаємо, що для впровадження в органах місцевого самоврядування управління знаннями необхідно вирішити такі завдання:

1. У галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування:

а) створення єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України у вигляді модульної системи навчання;

б) інтеграція до єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України системи курсової підготовки за тією ж схемою, що й основних навчальних дисциплін;

в) інтеграція до єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України системи професійної підготовки. На практиці це буде означати розроблення системи «знання – вміння – навички», а також оцінки за кожним з цих складників для змістової частини професійної (управлінської) підготовки та заходів оперативної підготовки.

2. У галузі кадрового менеджменту:

а) деталізація паспортів посад до набору компетенцій з необхідним рівнем відповідності (володіння зазначеною компетенцією);

б) створення та супроводження бази даних освітнього рівня персоналу органів місцевого самоврядування як складника централізованої бази даних державного управління;

в) створення і ведення плану кадрових переміщень.

Безумовно, запропонована трансформація систем кадрового менеджменту та освіти з використанням лише традиційних форм освіти та навчання є дуже витратною у фінансовому та часовому вимірах. Однак досвід провідних країн світу свідчить про успішне використання технологій дистанційного та змішаного навчання. Саме вони дають можливість суттєво інтенсифікувати навчання фахівців, зробити його фактично безперервним.

**Висновки.** Трансформація місцевого самоврядування в Україні – процес багаторічного реформування, який вимагає насамперед перегляду підходів до управління

кадровим потенціалом. Лише саме вдосконалення традиційних моделей та методів управління кадрами та професійною освітою неспроможне забезпечити необхідний якісний стрибок у цій галузі. Впровадження на рівні органів місцевого самоврядування менеджменту знань дозволить вирішувати в комплексі завдання, покладені на систему кадрового менеджменту:

- управління кар’єрою персоналу;
- його професійної підготовки;
- соціального забезпечення;
- адаптації до цивільного життя у разі звільнення.

Усе це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання з менеджменту знань на рівні місцевого самоврядування для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних та публічних послуг, що надаються громадянам.

Перспективами подальших досліджень у цій царині є вироблення нових концептуальних підходів в управлінні персоналом у світлі менеджменту знань, створення системи теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення не лише сутності, змісту, завдань, а й критеріїв, принципів і методів управління персоналом, організаційно-практичних підходів до реалізації функцій професійного середовища у формуванні механізму реалізації в конкретних умовах функціонування публічної служби на рівні органів місцевого самоврядування.

### Список літератури:

1. Кудрявцев Д. Многогранность управления знаниями на предприятии. URL: [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr\\_uz\\_na\\_predpr.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml) (дата звернення: 11.05.2021).
2. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. Вип. 10. С. 27–32.
3. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 320 с.
4. Мильнер Б.З. Менеджмент в XXI веке: новые тенденции развития. Москва. *Гос. служба*, 2009. № 4. С. 39–44.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями. Москва : ИНФРА-М, 2003. 465 с.
6. Молодцов О.В. Сутність політичної мережі як моделі представництва та реалізації інтересів суб’єктів територіального розвитку. *Державне управління: теорія та практика* : електрон. наук. фах. вид., 2006. № 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2006-1/txts/POLITICHNI/06movstr.pdf> (дата звернення: 15.05.2021).
7. Монахова Е. Управление знаниями – Рондо каприччиозо планетарного масштаба. Москва. *Маркетинг*, 2005. № 7. С. 36–44.

8. Пухтецька А.А. Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації. *Наук. зап. НаУКМА. Сер. Юрид. науки*, 2010. Т. 103. С. 36–40.

9. Ситник С.В. Мережева структура публічної політики та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2011. №. 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283> (дата звернення: 10.05.2021).

10. Соловійов В.М. Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2014. Вип. 1. С. 80–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_25) (дата звернення: 12.05.2021).

11. Шевчук Б.М. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні. *Демократичне врядування*, 2012. Вип. 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_9\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_8) (дата звернення: 07.05.2021).

12. Gartner Group: The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998–2003. *Gartner*, 18 March. 1999.

13. Murray E., Jennex. Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management*, 2003. No. 6. P. 32–40.

14. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : University Press, 2004. 240 p.

15. The Knowledge Management Process: a Practical Approach. *The Independent Directors Council*. 2000. URL: <http://www.idc.org>.

#### **Kozak O.M. KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM: SYSTEM ANALYSIS**

*It is established that the knowledge management system in public administration today is one of the most relevant and advanced management technologies, which continues to develop rapidly. The influence of such modern management concepts as new public management, good governance and social-political networks on the application of knowledge management in public administration is determined and their direct interrelation in application is proved.*

*The analysis of definitions of knowledge management in the scientific environment is presented and the basic elements of this concept are generalized. The conditions for the active application of knowledge management in the system of local self-government are determined, among which the main ones are: search, structuring and accumulation of knowledge important for local self-government; generation of new knowledge; quick access of employees to knowledge; knowledge transfer through the use of the latest information and telecommunication technologies; training and advanced training of employees; exchange of experience as a result of group interaction, informal communication of employees; active use of knowledge in solving problems and problems of official activity and in decision-making.*

*It is determined that the creation of new knowledge in local governments is an extremely complex process of repeated interaction of formalized and informal knowledge, which is accompanied by the formation of a new organizational culture, creating a team of like-minded people working together to solve a specific problem. Mechanisms are presented that allow to ensure the transformation of informal knowledge, experience and skills of the employee into the knowledge of the local government as a whole.*

*It is noted that the factors slowing down the transfer of experience and knowledge at the local government level are: inadequate financial base of local government, which prevents the involvement of top managers with modern education and relevant experience in local government; excessive dependence of local governments on the decisions of public authorities, in particular in matters of organization of the process of training, preparation and retraining of local government officials; lack of generally accepted standards in the field of training and education of officials; low motivation of officials to systematize knowledge.*

**Key words:** *knowledge, knowledge management, local self-government.*

---

## Відомості про авторів

**Банчук-Петросова О.В.** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри конституційного, міжнародного права та публічно-правових дисциплін Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

**Василишин Н.О.** – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Гучко М.М.** – аспірант Навчально-наукового інституту державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

**Кіфоренко О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Козак О.М.** – аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Лютий М.О.** – аспірант кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Мирошниченко А.В.** – аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва вечірньої форми навчання Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**Островий О.В.** – кандидат наук з державного управління, докторант Донецького державного університету управління

**Парубчак І.О.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Семенів Б.С.** – кандидат педагогічних наук, доцент, майстер спорту, суддя національної категорії, завідувач кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Публічне управління та адміністрування**

**Том 32 (71) № 6 2021**

Коректура • *Н. Пирог*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Семенченко*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

м. Київ, вул. Джона Маккейна, 33

Електронна пошта: [editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua](mailto:editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

Сторінка журналу: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 7,44. Ум. друк. арк. 7,44. Зам. № 1221/511.

Підписано до друку 30.12.2021. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (048) 709 38 69,

+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

Е-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.