

**Електронне  
наукове видання**

**«ПУБЛІЧНЕ  
АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА  
БЕЗПЕКА»**

ISSN 2617-572X  
DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5



**№ 5 (27) / 2022**



**Електронне наукове видання  
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication  
«PUBLIC ADMINISTRATION  
AND NATIONAL SECURITY»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

№ 5 (27)

Київ 2022

ББК 66.061.43  
УДК 351  
П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань  
МОН України (категорія В) з державного управління (спеціальність 074),  
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України  
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2022  
© Електронне наукове видання  
«Публічне адміністрування  
та національна безпека», 2022

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ ta nacional'na bezpeka"

*Редакція*  
*Головний редактор*

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

*Заступники головного редактора*

**Непомнящий Олександр Михайлович** — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Жукова Ірина Віталіївна** — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

**Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

*Редакційна колегія*

**Арошидзе Паата** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

**Ахметова Лайла Сейсембековна** — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

**Бурик Зоряна Михайлівна** — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

**Гечбаія Бадрі Нодаровіч** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

**Гурковський Володимир Ігорович** — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

**Гвожджевiч Сильвія** — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

**Дегтяр Андрій Олегович** — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

**Дегтяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

**Драган Іван Олександрович** — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

**Іваницька Ольга Михайлівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

**Кіслов Денис Васильович** — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Козаков Володимир Миколайович** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

**Кринична Ірина Петрівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

**Мідельський Сергій Людвигович** — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

**Мотренко Тимофій Валентинович** — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

**Новак-Каляєва Лариса Миколаївна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Радченко Олександр Віталійович** — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

**Ромат Євгеній Вікторович** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ситник Григорій Петрович** — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

**Сурай Інна Геннадіївна** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

**Кухарчук Петро Михайлович** — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

**Шмагун Антоніна Вікторівна** — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

**Якимчук Аліна Юріївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Яровой Тихон Сергійович** — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Агнешка Кістер** — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

**Недбалек Карел** — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

## ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- Василенко Надія Володимирівна, Радис Ярослав Федорович, Кухарчук Петро Михайлович**  
МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ УСПІШНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ:  
СКЛАДОВІ УСПІХУ ..... 7
- Маркович Ірина Богданівна**  
МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ ТА ПУБЛІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ ..... 14
- Сидоренко Наталія Сергіївна**  
ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ ТА КРАЇН  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ..... 19

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Скриньковський Руслан Миколайович, Князь Святослав Володимирович,  
Цюх Святослав Ігорович, Русин-Гриник Роман Романович,  
Коновалюк Ірина Василівна, Старченко Антон Юрійович**  
РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР... 26

## РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

- Чередніченко Олександра Петрівна**  
РОЗРОБКА ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ  
СИСТЕМ..... 35
- Шерстюк Любов Миколаївна**  
НОВІ ПОВНОВАЖЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ... 42

## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

- Цимбал Богдан Михайлович**  
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ОСОБИСТОСТІ В КОНТЕКСТІ  
ДЕРЖАВНО-ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ..... 49

## ІНШЕ

- Дьяченко Ольга Володимирівна**  
ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ САНКЦІЙ НА ЕКОНОМІКУ РОСІЇ ..... 53
- Шевченко Сергій Олексійович**  
ДОВІРА НАСЕЛЕННЯ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК КОНСОЛІДАЦІЇ  
СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ..... 59

## CONTENTS

### RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

- Vasylenko Nadia, Radysh Yaroslav, Kukharchuk Petro**  
METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF A SUCCESSFUL ORGANIZATION: INGREDIENTS OF SUCCESS..... 7
- Markovych Iryna**  
MODELS OF DECISION-MAKING IN ECONOMIC PROCESSES AND PUBLIC MANAGEMENT.....14
- Sydorenko Nataliia**  
GENDER POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE AND THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION ..... 19

### ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

- Skrynkovskyy Ruslan, Kniaz Sviatoslav, Tsyuh Svyatoslav, Rusyn-Hrynyk Roman, Konovalyuk Iryna, Starchenko Anton**  
REGULATION OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF BUSINESS STRUCTURES ..... 26

### REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

- Cherednichenko Oleksandra**  
DEVELOPING OF INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF CITY TRANSPORT SYSTEMS ..... 35
- Sherstiuk Liubov**  
NEW AUTHORITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER ..... 42

### THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

- Tsymbol Bohdan**  
THE MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF PERSONAL SECURITY IN THE CONTEXT OF THE STATE AND LEGAL POLICY OF UKRAINE ..... 49

### OTHER

- Diachenko Olha**  
IMPACT OF INTERNATIONAL SANCTIONS ON THE RUSSIAN ECONOMY ..... 53
- Shevchenko Serhii**  
CONFIDENCE OF THE POPULATION IN PUBLIC GOVERNMENT BODIES AS A FACTOR OF CONSOLIDATION OF MODERN SOCIETY AND STATE SECURITY..... 59

УДК 35(73)+(1-61)

**Василенко Надія Володимирівна**  
*доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління та адміністрування  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»*

**Vasylenko Nadia**  
*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Head of the Department of Management and Administration  
Communal Institution of Higher Education  
«Vinnitsia Academy of Continuing Education»*  
ORCID: 0000-0002-1087-4591

**Радиш Ярослав Федорович**  
*доктор педагогічних наук,  
професор кафедри управління та адміністрування  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»*

**Radysh Yaroslav**  
*Doctor of Pedagogical Sciences,  
Professor of the Department of Management and Administration  
Communal Institution of Higher Education  
«Vinnitsia Academy of Continuing Education»*  
ORCID: 0000-0002-8374-5424

**Кухарчук Петро Михайлович**  
*кандидат наук з державного управління, доцент  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»*

**Kukharchuk Petro**  
*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor  
Communal Institution of Higher Education  
«Vinnitsia Academy of Continuing Education»*  
ORCID: 0000-0002-2051-3298

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8189

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ УСПІШНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ:  
СКЛАДОВІ УСПІХУ**

**METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY  
OF MANAGEMENT OF A SUCCESSFUL ORGANIZATION:  
INGREDIENTS OF SUCCESS**

**Анотація.** У статті розкривається сутність управління успішної організацією сучасним керівником за допомогою кваліметричного методу як володіння високим рівнем мотивації досягнення працівників, який надасть можливість наполягати на успіх, виявляти наполегливість у прагненні до мети, отримувати задоволення від розв'язання цікавих та складних завдань організації.

**Ключові слова:** досягнення, кваліметричний метод, мета, мотивація, управління, керівник, успішна організація, успіх.



**Summary.** The article reveals the essence of managing a successful organization by a modern manager using the qualitative method as having a high level of motivation to achieve employees, which will provide an opportunity to insist on success, show perseverance in the pursuit of the goal, and get satisfaction from solving interesting and complex tasks of the organization.

**Key words:** achievement, qualitative method, goal, motivation, management, leader, successful organization, success.

**Постановка проблеми.** Реформи в державі всіх галузей має стосуватися і методів управління організацією, зокрема і дії сучасного керівника. Як управляти успішною організацією? Мотивація успіху досягнення — прагнення до поліпшення результатів, бажання не зупинятися на досягнутому, наполегливість в досягненні своїх цілей, прагнення домогтися свого, незважаючи на труднощі. Практика довела, що існує тісний зв'язок між рівнем мотивації досягнення, складовими успіху організації і успіху сучасного керівника в управлінській діяльності.

Актуальність цих досліджень визначається соціалізацією суспільства і ціннісними орієнтирами як керівника та працівниками з різних соціальних шарів. Досвід та управлінська практика показали, що складові успіху організації визначаються бажанням добитися успіху, що має бути характерне для багатьох працівників. Вважається, що, організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети. Тому головним завданням дослідження ми вважали визначення складових успіху організації.

**Аналіз останніх досліджень із проблеми.** Дослідження успішної організації, а саме мотивації досягнення успіху, почали проводитися С. Макклелландом в середині ХХ століття.

За Макклелланду формування мотивації досягнення безпосередньо залежить від умов та середовища виховання і є побічним продуктом основних соціальних мотивів [7].

Пізніше питаннями мотивації досягнення успіху займалися такі видатні вчені, як Дж. Аткинсон, Н. Фізер, Х. Хекхаузен та ін. Вони помітили, що вже у дитини доволіно з'являються ранні форми діяльності досягнення успіху, незалежно від виховного впливу дорослих [5; 6; 16].

Вивчення та аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показав, що до складових успіху організації дослідники відносять [16; 17]:

**1. Виживання.** Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для виконання конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років [3; 4].

**2. Результативність і ефективність.** Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. Популярний

дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі». І перше, і друге однаково важливо [1].

**3. Продуктивність.** Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, які випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Ключовою складовою продуктивності є якість. Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності [2].

**4. Практична реалізація.** Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління — це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію та вимірюються сучасними методами [17].

**Мета статті.** На основі цілісного аналізу проблеми дослідження обґрунтувати методи вимірювання управління успішної організацією та показати використання інструментів сучасним керівником на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науковці по-різному дивляться на співвідношення між прагненням до успіху й уникненням невдачі, але всі вони вважають, що мета будь-якої управлінської діяльності — організувати роботу організації таким чином, щоб вона була успішною та будувалася на принципах управління [10; 12], а саме:

1. Не можна будувати організацію до здібностей наявних людей: її потрібно будувати як інструмент для досягнення чітко визначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети.

2. Принцип єдиноначальності: жодна людина не повинна звітуватися більш ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від одного керівника.

3. Принцип спеціалізації у сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо

розподіляти між працівниками апарату управління і не дублювати їх.

4. Принцип діапазону управління: рекомендується мати не більше 6–12 підлеглих.

5. Постійне обмеження числа ієрархічних щаблів в структурі організації (чим більше підприємство, тим складніше ним управляти).

6. Принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Отже, ми прийшли до думки, що сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна.

Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, станки, обладнання, всі види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації та підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, яка включає всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робочих і службовців в процесі прийняття рішень, створення кар'єри та просування по службі, організаційну культуру і т.і. Таким чином, всі проблеми повинні вирішуватися в рамках єдиної соціальної системи [2; 3].

А для цього необхідні ресурси саме в умовах публічного управління, зокрема матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові. Управління розпочинається з пошуку перших трьох, а також їх раціонального використання. Набагато складніша ситуація з кадровими ресурсами [7].

Вітчизняні управлінці та дослідники в різних галузях узагальнили запитання, над якими мають працювати сучасні керівники успішної організації [3; 5; 6; 8].

З цією метою викладачами кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» було проведено анкетування студентів. Для анкетування студентів магістрів другого курсу спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» були вибрані такі запитання:

- 1) Чи достатньо знань та вмінь для вирішення проблеми успішної організації?
- 2) Які засоби, на Вашу думку, має використовувати сучасний керівник для забезпечення успішної організації?
- 3) Чи хоче кожний працівник вирішити проблему (чи має він бажання зосередити свої зусилля задля вирішення проблеми) успішної організації?

Результати анкетування засвідчили, а саме більшість студентів груп: «Управління закладами охорони здоров'я» відповіли, що вони врахують важливість другого та третього запитання майже в рівнях частинах; студенти групи «Управління

освітою» майже сто відсотків ґрунтовно підходили до аналізу двох перших запитань, на основі чого вибудовували свою управлінську діяльність. Інші студенти групи «Державне управління» прийшли до думки, що одна позитивна відповідь на третє запитання вважається очевидною, особливо, якщо йдеться про працівників державної служби, які підкреслили, що працівник будь-якого органу самоврядування — це його головний ресурс.

Однак всі підкреслили, що успішна діяльність організації залежить не лише від професійності та досвідченості його працівників, а й від того, чи хочуть вони працювати, чи вмотивовані вони. Тобто важливо, щоб колектив не лише «вмів», а й «хотів» працювати [2].

Тому керівникові організації доводиться впроваджувати методи організації успішної організації, які забезпечують роботу в час оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, що тісно пов'язано з конкретно історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань та вмінь у галузі менеджменту освіти й іншими об'єктивними обставинами (карантин, стан війни).

Ефективне управління людьми в будь-якій організації неможливе без методів управління мотивацією персоналу та створення мотиваційного клімату, що підвищує прихильність працівників до установи, а також їх готовність напружено працювати на його користь [4; 7].

Ми погоджуємося з думкою науковців, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі та форми, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення успіхів певних цілей, за основу виміру методом кваліметрії були взяті фактори внутрішньої мотивації працівників на основі складових успіху організації [17] (Табл. 1) з визначенням відповідних балів (Рис. 1) на основі формули мотивації Хекмана-Олдхема [11].

На основі даних (Табл. 1) та (Рис. 1) визначили кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності працівниками організації (Табл. 2).

Це можливо показати на Рис. 2.1, 2.2.

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис. 2). 0 10 20 30 40 50 60 (бали), 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 (фактори).

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути керівнику, значення із таблиць 2.2, 2.1 переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (Рис. 3) та задоволеність виявлених потреб працівника через два місяці (Рис. 4) та порівняння їх через 6 місяців (Рис. 5).

В першому квадраті значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому — значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності — від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору

Таблиця 1

**Фактори внутрішньої мотивації працівників**

п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до різноманітних дій
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

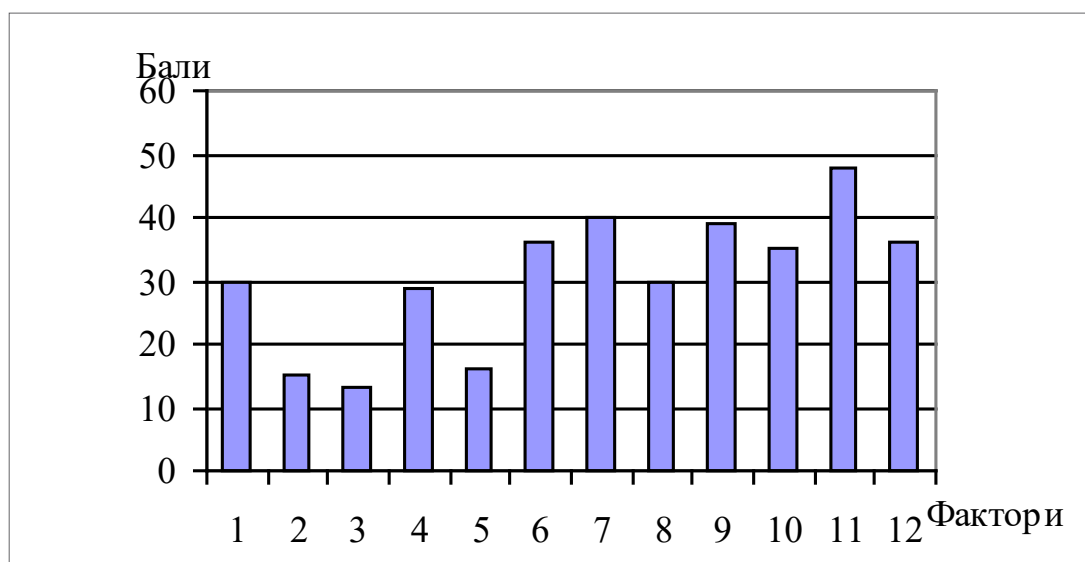


Рис. 1. Мотиваційний профіль внутрішніх потреб працівника

Таблиця 2

**Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності працівниками організації**

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

і задоволеності в межах від 0,6 до 1,1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності — від 0,6 до 1.

За приведеною на рис. 3 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу керівнику на фактори 9 (потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій), 10 (потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому

до різноманітних дій) і 1 (потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок), так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність.

Через два місяці було проведено повторне опитування, і мотиваційний потенціал цього ж працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис. 4).

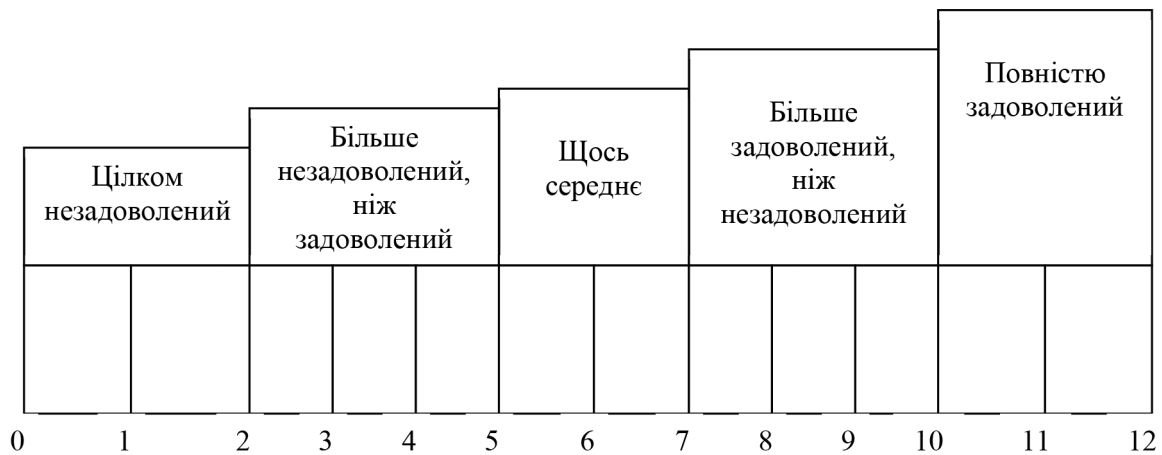


Рис. 2.1. Шкала значень мотиваційного потенціалу організації

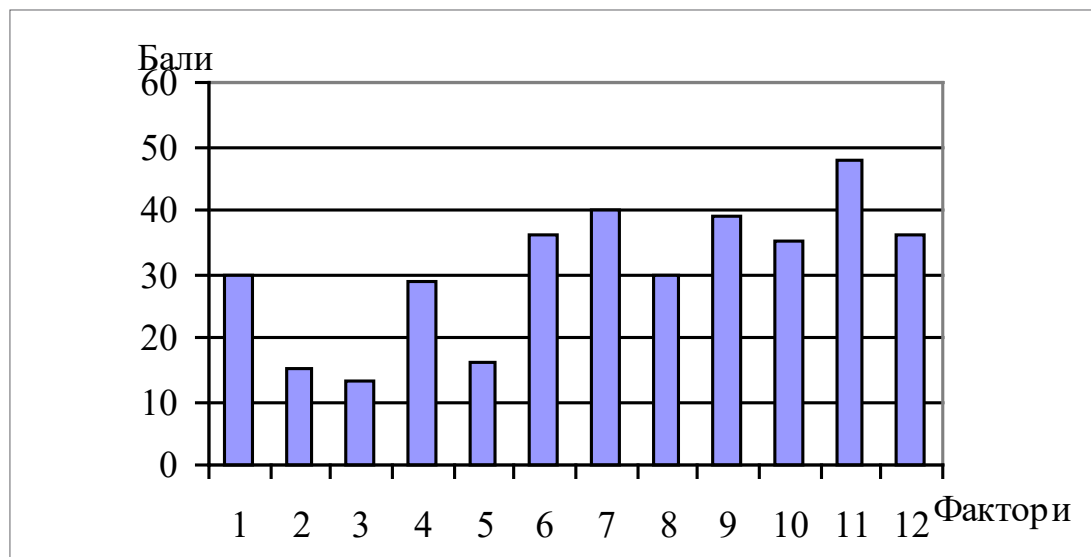


Рис. 2.2. Мотиваційний профіль внутрішніх потреб працівників організації



Рис. 3. Діаграма мотиваційного профілю працівника організації

Для цього було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи шляхи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Запропонована система мотивації, яка базується на виявленні першочергових мотиваційних потреб персоналу, розробці заходів керівника з мотивації та оцінці результативності вжитих заходів, має сприяти покращенню всіх процесів

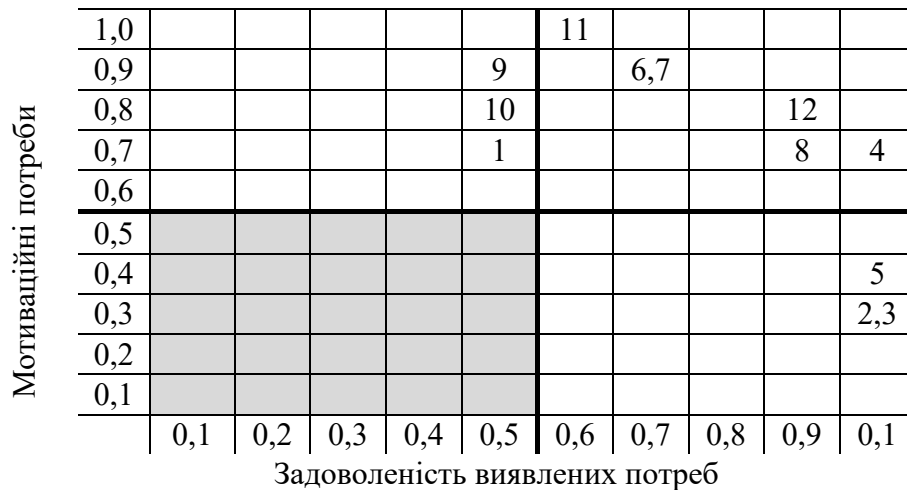


Рис. 4. Діаграма мотиваційного профілю працівника через два місяці



Рис. 5. Діаграма мотиваційного профілю працівника через шість місяців

системи якості, досягненню цілей та успіху організації. Спроможність системи мотивації пояснюється наявною можливістю пристосовувати її до інших управлінських систем підприємства, включаючи і систему управління складовими успіху організації.

**Висновок.** Отже, на основі цілісного аналізу проблеми встановлено, що саме формула мотивації досягнення успіху сучасного керівника на основі певних принципів, правил, кроків та значень дозволить отримати конкретний і контрольований результат. Отже, формула мотивації Хекмана — Олдхема може бути інструментом впливу як на інших людей, так і на самого себе. Сучасний керівник має можливість проаналізувати діяльність кожного працівника та мотивувати його трудову поведінку, визначивши механізми «збагачення» різних параметрів роботи. Підвищення цілісності роботи може бути досягнуто додаванням вербальних завдань, у процесі виконання яких працівник

матиме справу з видимим результатом діяльності. Однак при цьому слід пам'ятати, що додавання завдань більш низького рівня, які не роблять роботу ціннішою, зазвичай викликає у працівника почуття незадоволеності та знижує рівень його мотивації. Значення мотивації надзвичайно вагоме, однак низка керівників досить опосередковано уявляють собі те, як можна використаний цей резерв підвищення ефективності діяльності кожної організації.

**Перспективи подальших розвідок.** Тому в подальшому виникає потреба щодо вивчення та використання психології поведінки сучасного керівника. У цьому і криється основний інтерес керівників і дослідників, які займаються питаннями складання формули управління мотиваційним аспектом досягнення успіху сучасного керівника. Саме у психології варто шукати причини, що змушують людей ефективно працювати або навпаки.

### Література

1. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал. 2014. № 9. С. 81–84.
2. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності // Економіка і суспільство. Мукачєво, 2019. Вип. № 20. С. 142–148. URL: <https://cutt.ly/qHYNeeI8>; doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>
3. Василенко Н. В. Підготовка сучасного керівника в умовах інформаційного суспільства. Х.: Вид.-во «Основа», 2020. 112 с.
4. Верещагіна Л. А., Кароліна І. М. Психологія потреб та мотивація персоналу. Х.: Вид.-во «Гуманітарний центр», 2002. 152 с.
5. Донцова Ю. Актуальні проблеми мотивації офісних працівників // Служба кадрів. 2006. № 11. С. 43–46.
6. Аткинсон Джон Уільям. А theory of achievement motivation («Теория мотивации достижения»). URL: <https://www.psychologies.ru/profile/djon-uilyam-atkinson-223/>
7. Макклелланд Дэвид. Теоретик мотивации и родоначальник концепции. URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf>
8. Maslow Abraham H. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999
9. Маслоу А. Иерархия потребностей. URL: <https://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml>
10. Мотивація трудової діяльності. URL: <https://kazedu.com/referat/122823>
11. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів, 2003. 216 с.
12. Хекман Р., Олджема Г. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. URL: <https://cutt.ly/UHYN4LU>
13. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
14. Management.com.ua — портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>
15. URL: <https://uk.encyclopedia-titanica.com/significado-de-f-rmula>
16. Досягнення. URL: <https://cutt.ly/HHUeUmJ>
17. Успіх. URL: <https://cutt.ly/3HUeDV9>
18. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf>

### References

1. Baieva O. (2014). Indyvidualno-typolohichniy pidkhhid u vyivavlenni potreb liudyny yak bazysna osnova motyvatsii // Personal. № 9. S. 81–84.
2. Butenko D.S. (2019). Motyvatsiyniy menedzhment u pidpriemnytskyi diialnosti // Ekonomika i suspilstvo. Mukachevo. Vyp. № 20. S. 142–148. URL: <https://cutt.ly/qHYNeeI8>; doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20> (2022, may 18)
3. Vasylenko N. V. (2020). Pidhotovka suchasnoho kerivnyka v umovakh informatsiinoho suspilstva. Kh.: Vyd.-vo «Osнова», 112 s.
4. Vereshchahina L. A., Karolina I. M. (2002). Psykholohiia potreb ta motyvatsiia personalu. Kh.: Vyd.-vo «Humanitarnyi tsentr», 152 s.
5. Dontsova Yu. (2006). Aktualni problemy motyvatsii ofisnykh pratsivnykiv // Sluzhba kadriv. № 11. S. 43–46.
6. Atkinson Dzhon Uiliam. A theory of achievement motivation («Teoriya motyvatsyy dostyzyheniya»). URL: <https://www.psychologies.ru/profile/djon-uilyam-atkinson-223/> (2022, may 18)
7. Makklelland Devid. Teoretik motivatsii i rodonachalnik kontseptsii. URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf> (2022, may 18)
8. Maslow Abraham H. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row (1970); SPb.: Yevraziya (1999)
9. Maslou A. Ierarkhiya potrebnostey. URL: <https://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml>
10. Motyvatsiia trudovoi diialnosti. URL: <https://kazedu.com/referat/122823> (2022, may 18)
11. Prytula O. V. (2003). Motyvatsiini mekhanizmy ta yikh vykorystannia u sferi pidpriemnytstva. Lviv, 216 s.
12. Khekman R., Oldkhema H. Motyvatsiia i stymuliuvannia trudovoi diialnosti. URL: <https://cutt.ly/UHYN4LU> (2022, may 18)
13. Khmil F. I. (2006). Upravlinnia personalom: Pidruchnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv. K.: Akademvydav, 488 s.
14. Management.com.ua — portal, prysviacheniy kliuchovym aspektam suchasnoho menedzhmentu ta profesiinoho rozvytku upravlintsiv. URL: <http://www.management.com.ua/>
15. URL: <https://uk.encyclopedia-titanica.com/significado-de-f-rmula> (2022, may 18)
16. Dosiahnennia. URL: <https://cutt.ly/HHUeUmJ> (2022, may 18)
17. Uspikh. URL: <https://cutt.ly/3HUeDV9> (2022, may 18)
18. Svystun V. Motyvatsiia dosiahnennia yak vazhlyvyi chynnyk uspikhu v upravlinskii diialnosti. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf> (2022, may 18)

**Маркович Ірина Богданівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів*

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

**Маркович Ірина Богданівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів*

*Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя*

**Markovych Iryna**

*PhD in Economics, Docent*

*Ternopil Ivan Puluji National Technical University*

ORCID: 0000-0003-4585-722X

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8134

## МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ ТА ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

## МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ И ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ

## MODELS OF DECISION-MAKING IN ECONOMIC PROCESSES AND PUBLIC MANAGEMENT

**Анотація.** У статті показано, що розвиток економіки сьогодні однозначно демонструє обмеженість класичних управлінських теорій, які базуються на раціональності прийняття рішень, забезпеченості суб'єкта прийняття рішення повною інформацією про можливі альтернативні варіанти, а також чіткості розуміння наслідків кожної із можливих альтернатив.

Показано відмінність між алгоритмічною (яка передбачає здійснення суб'єктом певної послідовності дій, яку не обов'язково розуміти, із прогнозованим результатом) та евристичною поведінковою моделлю (яка пропонує зрозумілу суб'єкту послідовність дій без гарантованого результату). Також продемонстровано особливості класичної, поведінкової та ірраціональної моделі поведінки.

Подана інформація щодо найбільш поширених евристичних методів наукових досліджень, якими є: мозковий штурм (передбачає групове мислення із пошуком оптимального рішення); метод багатомірних матриць (поєднання окремих елементів об'єкту дослідження на основі випадковості); метод інверсії (пошук рішення через аналіз протилежних характеристик).

Отримано висновок, що зважаючи на обмеженість теорії раціонального вибору, процеси прийняття рішень ускладнюються нечіткістю критеріїв, за якими ухвалюються рішення. Тобто, все частіше можна побачити нетиповість у ідентифікації таких критеріїв, що ускладнюється когнітивними упередженнями, які формуються у суб'єкта прийняття рішення.

Регулювання поведінкових моделей суб'єктів економіки є складним завданням, яке передбачає створення таких інституційних рамок, у яких будуть враховані особливості схильності до нераціональності, когнітивні обмеження та упередження.

Виявлено, що все частіше управлінці найвищого рівні застосовують інструментарій так званого «підштовхування» керованої системи, що може реалізовуватися відповідно до декількох умовних версій: асиметричний патерналізм, легкий патерналізм та лібертаріанський патерналізм.

**Ключові слова:** поведінкова економіка, евристика, патерналізм.

**Аннотация.** В статье показано, что развитие экономики сегодня однозначно демонстрирует ограниченность классических управленческих теорий, основанных на рациональности принятия решений, обеспеченности субъекта принятия решения полной информацией о возможных альтернативных вариантах, а также четкости понимания последствий каждой из возможных альтернатив.

Показано различие между алгоритмической (предусматривающей осуществление субъектом определенной последовательности действий, которую необязательно понимать, с прогнозируемым результатом) и эвристической поведен-

ческой моделью (предлагающей понятную субъекту последовательность действий без гарантированного результата). Также продемонстрированы особенности классической, поведенческой и иррациональной модели поведения.

Представлена информация о наиболее распространенных эвристических методах научных исследований: мозговой штурм (предусматривает групповое мышление с поиском оптимального решения); метод многомерных матриц (сочетание отдельных элементов объекта исследования на основе случайности); метод инверсии (поиск решения посредством анализа противоположных характеристик).

Получен вывод, что ввиду ограниченности теории рационального выбора процессы принятия решений усложняются нечеткостью критериев, по которым принимаются решения. То есть все чаще можно увидеть нетипичность в идентификации таких критериев, что усложняется когнитивными предубеждениями, которые формируются у субъекта принятия решения.

Регулирование поведенческих моделей субъектов экономики является сложной задачей, предусматривающей создание таких институциональных рамок, в которых будут учтены особенности склонности к нерациональности, когнитивные ограничения и предубеждения.

Выявлено, что все чаще управленцы наивысшего уровня применяют инструментальный так называемого «погдалкивания» управляемой системы, который может реализовываться в соответствии с несколькими условными версиями: асимметричный патернализм, легкий патернализм и либертарианский патернализм.

**Ключевые слова:** поведенческая экономика, эвристика, патернализм.

**Summary.** The article shows that the development of the economy today clearly demonstrates the limitations of classical management theories, which are based on the rationality of decision-making, the provision of the subject of decision-making with full information about possible alternative options, as well as a clear understanding of the consequences of each of the possible alternatives.

The difference between the algorithmic model (which involves the subject performing a certain sequence of actions, which is not necessarily understood, with a predicted result) and the heuristic behavioral model (which offers the subject a sequence of actions that is understandable to the subject without a guaranteed result) is shown. Features of classical, behavioral and irrational behavior models are also demonstrated.

Information is provided on the most common heuristic methods of scientific research, which are: brainstorming (involves group thinking with the search for an optimal solution); method of multidimensional matrices (combination of individual elements of the research object based on chance); inversion method (finding a solution through the analysis of opposite characteristics).

It was concluded that given the limitations of the theory of rational choice, decision-making processes are complicated by the vagueness of the criteria by which decisions are made. That is, it is increasingly possible to see atypicality in the identification of such criteria, which is complicated by cognitive biases that are formed in the decision-making subject.

Regulation of behavioral models of economic subjects is a complex task, which involves the creation of such an institutional framework, which will take into account the peculiarities of the tendency to irrationality, cognitive limitations and prejudices.

It was found that the top-level managers are increasingly using the tools of the so-called «pushing» of the managed system, which can be implemented according to several conventional versions: asymmetric paternalism, light paternalism, and libertarian paternalism.

**Key words:** behavioral economics, heuristics, paternalism.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки сьогодні однозначно демонструє обмеженість класичних управлінських теорій, які базуються на раціональності прийняття рішень, забезпеченості суб'єкта прийняття рішення повною інформацією про можливі альтернативні варіанти, а також чіткості розуміння наслідків кожної із можливих альтернатив.

Зрозуміло, що теорія раціонального вибору у багатьох випадках є надто ідеалізованою, що суттєво відрізняється від реального життя, тому і потребує подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням поведінкових аспектів процесів прийняття управлінських рішень займалися такі науковці як Деніел Канеман [1], Амос Тверські [2], Ден Аріелі [3], Річард Талер [4] та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз моделей прийняття

рішень в економічних системах різного рівня відповідно до біхевіористського підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Вважається, що людина може приймати рішення відповідно до однієї із двох поведінкових моделей — алгоритмічної (яка передбачає здійснення суб'єктом певної послідовності дій, яку необов'язково розуміти, із прогнозованим результатом) або евристичної (яка пропонує зрозумілу суб'єкту послідовність дій без гарантованого результату).

Алгоритмічна модель прийняття рішень демонструє свою ефективність в умовах повноти інформації, наявності та, що важливо, доведеності причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами чи процесами. Ця модель практично виключає варіативність поведінки суб'єкта прийняття рішень або зводить її до мінімуму. Оскільки загальновідомо, що алгоритмічна модель — це чіткий набір системи дискретних



дій, які необхідно реалізувати для досягнення конкретної мети, в економічних системах складного порядку сформувавши такі алгоритми буває практично неможливо, тому «вступає в гру» евристика.

Основне завдання евристики — це створення моделей пошуку нового розв’язання задачі, проблеми, завдання. Евристика — комплексна галузь знань, що містить елементи філософії, психології, лінгвістики, кібернетики, теорії інформації, наукознавства, основ організації праці тощо. Головне місце в ній посідає психологія творчого мислення, що досліджує механізми розв’язання проблемних ситуацій [5].

Найбільш відомими евристичними методами наукових досліджень є: мозковий шторм (передбачає групове мислення із пошуком оптимального рішення); метод багатомірних матриць (поєднання окремих елементів об’єкту дослідження на основі випадковості); метод інверсії (пошук рішення через аналіз протилежних характеристик).

Поширеною є наступна класифікація моделей прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Класична модель в своїй основі має наявність повної інформації про процеси та об’єкти,

раціональність дій суб’єкта прийняття рішення та повне розуміння наслідків цих рішень.

Поведінкова модель допускає певний рівень обмеженості раціональності та неповноти інформації. Також суб’єкт не може абсолютно точно спрогнозувати наслідки тих чи інших своїх рішень.

Ірраціональна модель реалізується в умовах практично повної невизначеності, а також нерозуміння наслідків управлінських рішень.

На рис. 1 показано особливості описаних моделей прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень має обов’язкові основні складові: проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення; цілі, яких потрібно досягти; набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив. Прийняття рішення є результатом перетворення вхідної інформації про проблему через творче бачення того, хто приймає це рішення [7].

Зважаючи на обмеженість теорії раціонального вибору, процеси прийняття рішень ускладнюються нечіткістю критеріїв, за якими ухвалюються рішення. Тобто, все частіше можна побачити нетиповість у ідентифікації таких критеріїв, що ускладнюється когнітивними упередженнями, які формуються у суб’єкта прийняття рішення.

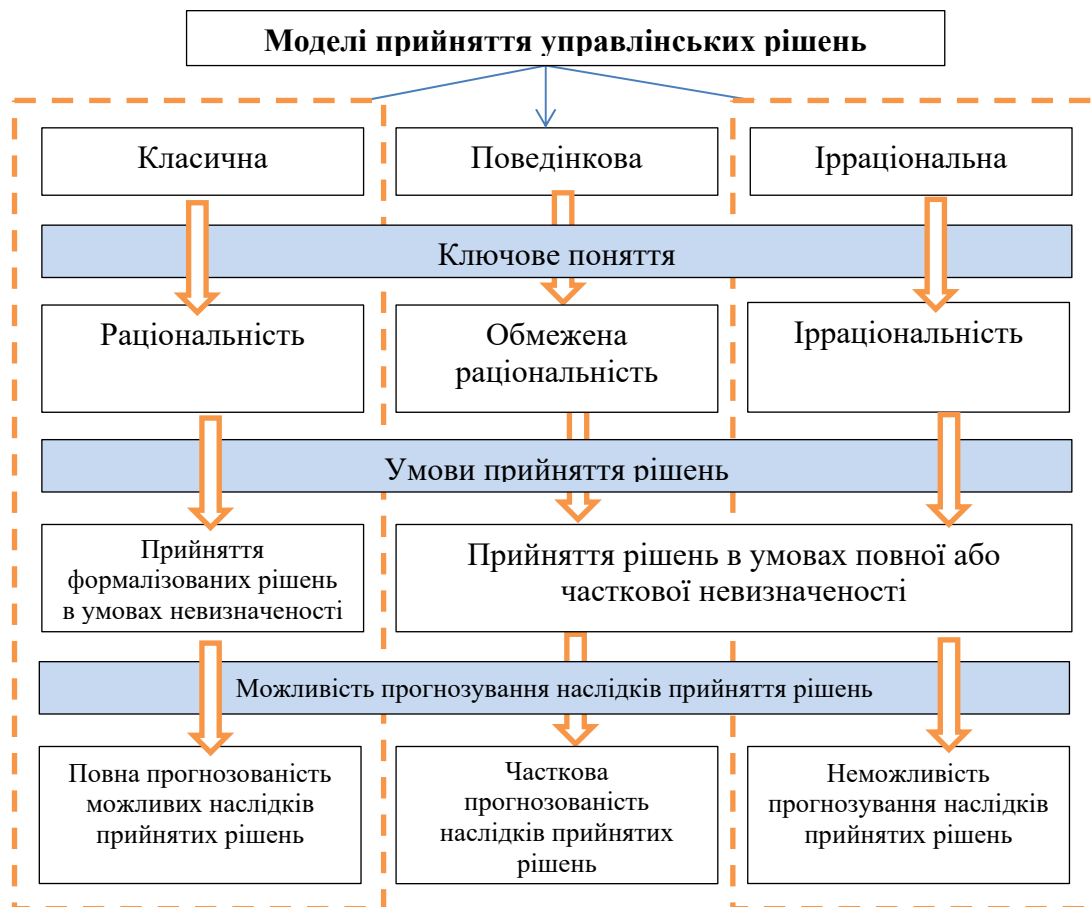


Рис. 1. Моделі прийняття управлінських рішень  
Джерело: сформовано на основі [6]

Регулювання поведінкових моделей суб'єктів економіки та публічного управління є складним завданням, яке передбачає створення таких інституційних рамок, у яких будуть враховані особливості схильності до нераціональності, когнітивні обмеження та упередження.

Сьогодні поведінкова (біхевіористська) економіка — це теорія, яка досліджує форму поєднання когнітивних та соціальних факторів в процесах прийняття економічних рішень.

Все частіше управлінці найвищого рівні застосовують інструментарій так званого «підштовхування» керованої системи, що може реалізуватися відповідно до декількох умовних версій: асиметричний патерналізм, легкий патерналізм та лібертаріанський патерналізм.

«Лібертаріанський» патерналізм пропонує «... підштовхувати туди, де найлегше придбати та найскладніше нашкодити». Держава прагне при здійсненні патерналістської політики зберігати максимально широку свободу вибору: вона повинна лише структурувати поле вибору, залишаючи прийняття остаточних рішень на розсуд самих індивідів [8,9].

«Асиметричний» патерналізм «... прагне допомогти обмежено раціональним людям уникнути коштовних помилок, не приносячи ніякої шкоди раціональним людям». Це форми державного втручання, які приносять значні вигоди обмежено раціональним людям, накладаючи при цьому незначні або навіть нульові витрати на людей, які повністю раціональні.

Метою «легкого» патерналізму проголошується покращення якості прийнятих людьми рішень без їх обмеження. Але, як відзначають дослідники, ці два підходи є схожими [10].

В тих сферах, де рішення частіше ухвалюються спонтанно без ґрунтовних аналітичних процесів суб'єктом, можливе ось це «підштовхування» до бажаного варіанту. Причому це підштовхування не означає, що суб'єкт залишається без вибору. Лише створюються умови, в яких прийняття певного рішення стає простіше і менш емоційно витратно.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, прийняття рішень повинно базуватися на врахуванні поведінкових, часто нераціональних моделей поведінки людини. Це стосується усіх рівнів управління — починаючи від міжособистісної взаємодії і закінчуючи публічним управлінням.

Врахування поведінкових паттернів, які при таманні окремії групі суб'єктів, або розуміння бажаних, суспільно- та економічно корисних векторів в управлінських діях, повинні стати обов'язковим елементом при аналізі можливих варіантів управлінських рішень, порівнянні альтернатив та прогнозуванні їх наслідків. Лише за таких умов управлінські рішення, наприклад, в публічній сфері, зможуть бути максимально ефективними.

Перспективами подальших досліджень є аналіз когнітивних обмежень, які можуть відхиляти поведінку суб'єктів економічних відносин від раціональності.

#### Література

1. Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow. London: Penguin Books. 2011.
2. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. № 47(2). P. 263–291. doi: <https://doi.org/10.2307/1914185>
3. Ariely Dan. Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions Paperback — Illustrated, April 27, 2010.
4. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. 2009.
5. Енциклопедія сучасної України. Т. 9: Е–Ж. Київ: Ін-т енцикл. дослідж. НАН України, 2009. 711 с.
6. Возняк Г. В., Бенюська Л. Я. Обґрунтування поведінкових закономірностей прийняття рішень суб'єктами фінансово-економічних відносин на регіональному рівні. *Регіональна економіка*. 2021. № 1(99). С. 72–80
7. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
8. Halpern D., Gallagher R. Can nudging change behavior? Using 'behavioral insights' to improve program design. Excerpted from *Managing under Austerity, Delivering under Pressure-Performance and Productivity in Public Service*. Canberra, Australia: Australian National University Press. 2015. P. 165–179.
9. Halpern D., Sanders M. Nudging by government: Progress, impact, & lessons learned. *Behavioral Science & Policy*. 2016. Vol. 2(2). P. 53–65.
10. Поведінкові моделі суб'єктів ринку праці в новій економіці [Текст]: дис.. ... д-ра екон. наук:08.00.07 / Якимова Наталя Сергіївна; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2021. 498 с.

#### References

1. Kahneman, Daniel. (2011). Thinking, Fast and Slow. London: Penguin Books.

2. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), pp. 263–291. doi: <https://doi.org/10.2307/1914185>
3. Ariely, Dan (2010). *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* Paperback — Illustrated, April 27.
4. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*.
5. *Encyklopedija suchasnoji Ukrainy. T. 9: E-Zh*. Kyjiv: In-t encykl. doslidzh. NAN Ukrainy, 2009. 711 s.
6. Voznjak, Gh. V., Benovsjka, L. Ja. (2021) *Obgruntuvannja povedinkovykh zakonimirnostej pryjnattja rishenj sub'jektiv finansovo-ekonomichnykh vidnosyn na reghionalnomu rivni. Reghionaljna ekonomika*, 1(99). S. 72–80.
7. Kaljnysh, Ju. Gh., Lozynsjka, T. M., Tymcunyk, V. I. (2015) *Publichne upravlinnja ta administruvannja: navchalnyj posibnyk. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Poltav. derzh. aghrar. akad.*, 280 s.
8. Halpern, D., Gallagher, R. (2015) *Can nudging change behavior? Using 'behavioral insights' to improve program design*, excerpted from *Managing under Austerity, Delivering under Pressure-Performance and Productivity in Public Service*. Canberra, Australia: Australian National University Press, pp. 165–179.
9. Halpern D., & Sanders M. (2016) *Nudging by government: Progress, impact, & lessons learned*. *Behavioral Science & Policy*, Vol. 2(2), pp. 53–65.
10. *Povedinkovi modeli sub'jektiv rynku praci v novij ekonomici [Tekst]: dys.. ... d-ra ekon. nauk:08.00.07 / Jakymova Natalja Serghijivna; Donecju nacju un-t im.Vasylja Stusa. Vinnycja, 2021. 498 s.*

Стаття надійшла до редакції 06.07.2022

**Сидоренко Наталія Сергіївна**

*доктор юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

**Сидоренко Наталья Сергеевна**

*доктор юридических наук, доцент,  
доцент кафедры управления и администрирования  
Днепропетровский государственный университет внутренних дел*

**Sydorenko Nataliia**

*Doctor of Law Science, Docent,  
Associate Professor at the Department of Administration and Management  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

ORCID: 0000-0003-4622-2779

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8133

## ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

## ГЕНДЕРНАЯ ПОЛИТИКА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ УКРАИНЫ И СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

## GENDER POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE AND THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION

**Анотація.** У статті розглядаються основні питання щодо гендерної політики в публічному управлінні України та країн Європейського Союзу. Основна проблема сучасного публічного управління в світі, зокрема і в Україні – це недопредставлення жінок у публічному секторі. Метою даного дослідження є аналіз гендерної політики в публічному управлінні України та країн Європейського Союзу, з можливістю подальшої імплементації закордонного досвіду у вітчизняну практику. Аналіз вітчизняного нормативно-правового поля, дозволив визначити, що в Україні є певна нормотворча база для гендерних трансформацій в публічному управлінні, проте вона ще потребує вдосконалення.

Проведення порівняльного аналізу заходів публічного сектору щодо гендерної політики таких країн як Ісландія, Норвегія, Швеція та Фінляндія, дало змогу вивчити основні здобутки гендерної політики в цих країнах для подальшого подолання бар'єрів, що перешкоджають включенню жінок на службу в державні органи України. Встановлено, що у багатьох країнах є схожі чинники недопредставленості жінок у публічному. За результатами дослідження було доповнено низку аргументів щодо впровадження передового досвіду зарубіжних країн з гендерної політики, а саме: проведення різних ініціатив, що сприяють представленості жінок у публічній службі, у соціально значущих проектах; стимулювання участі жінок у політичному житті шляхом інформаційно-просвітницьких кампаній у сільських та віддалених районах; вдосконалення законодавчих ініціатив щодо жінок; розширення контактів і взаємодопомога жінок-лідерів; залучення жінок у новостворені спеціальності з інформаційно-комунікаційних технологій; вдосконалення роботи державних органів щодо впровадження та контролю над гендерною рівністю відповідно до чинного законодавства. Теоретично обґрунтовано необхідність прийняття державної програми проведення освітніх заходів для жінок.

**Ключові слова:** жінки, рівність, гендерна політика, удосконалення законодавчих ініціатив, жінки у публічному управлінні.

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные вопросы гендерной политики в публичном управлении Украины и стран Европейского Союза. Основная проблема современного публичного управления в мире, в том числе и в Украине, – это недопредставление женщин в публичном секторе. Целью данного исследования является анализ гендерной политики в публичном управлении Украины и стран Европейского Союза с возможностью дальнейшей имплементации зарубежного опыта в отечественную практику. Анализ отечественного нормативно-правового поля позволил определить,

что в Украине есть определенная нормотворческая база для гендерных трансформаций в публичном управлении, она еще нуждается в совершенствовании.

Проведение сравнительного анализа мероприятий публичного сектора по гендерной политике таких стран как Исландия, Норвегия, Швеция и Финляндия позволило изучить основные достижения гендерной политики в этих странах для дальнейшего преодоления барьеров, препятствующих включению женщин в государственные органы Украины. Установлено, что во многих странах схожие факторы недопредставленности женщин в публичном управлении. По результатам исследования был дополнен ряд аргументов по внедрению передового опыта зарубежных стран по гендерной политике, а именно: проведение различных инициатив, способствующих представленности женщин в публичной службе, в социально значимых проектах; стимулирование участия женщин в политической жизни путем информационно-просветительских кампаний в сельских и отдаленных районах; усовершенствование законодательных инициатив в отношении женщин; расширение контактов и взаимопомощь женщин-лидеров; привлечение женщин во вновь созданные специальности по информационно-коммуникационным технологиям; совершенствование работы государственных органов по внедрению и контролю над гендерным равенством в соответствии с действующим законодательством. Теоретически обоснована необходимость принятия государственной программы проведения образовательных мероприятий для женщин.

**Ключевые слова:** женщины, равенство, гендерная политика, усовершенствование законодательных инициатив, женщины в общественном управлении.

**Summary.** The article examines the main issues related to gender policy in the public administration of Ukraine and the countries of the European Union. The main problem of modern public administration in the world, in particular in Ukraine, is the underrepresentation of women in the public sector. The purpose of this study is the analysis of gender policy in the public administration of Ukraine and the countries of the European Union, with the possibility of further implementation of foreign experience in domestic practice. The analysis of the domestic normative and legal field made it possible to determine that Ukraine has a certain normative base for gender transformations in public administration, but it still needs improvement.

Conducting a comparative analysis of public sector measures regarding gender policy in countries such as Iceland, Norway, Sweden, and Finland made it possible to study the main achievements of gender policy in these countries in order to further overcome the barriers that prevent the inclusion of women in the service of public bodies of Ukraine. It has been established that in many countries there are similar factors of underrepresentation of women in public. Based on the results of the research, a number of arguments were added regarding the implementation of the best practices of foreign countries in gender policy, namely: the implementation of various initiatives that promote the representation of women in public service, in socially significant projects; stimulation of women's participation in political life through information and educational campaigns in rural and remote areas; improvement of legislative initiatives regarding women; expansion of contacts and mutual assistance of women leaders; involvement of women in newly created specialties in information and communication technologies; improving the work of state bodies regarding the implementation and control of gender equality in accordance with current legislation.

**Key words:** women, equality, gender policy, improvement of legislative initiatives, women in public administration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із актуальними науковими чи практичними завданнями.** 23 червня 2022 року Україна отримала статус кандидата в Європейський Союз (ЄС) [1]. Цей статус зобов'язує країну провести багато складних реформ у сфері публічного управління, зокрема гендерну реформу, адже гендерна рівність як фундаментальне право, закріплене в європейських договорах, залишається однією з основних цілей у розвитку соціальної сфери ЄС. Тому одним із важливих завдань на сьогодні виступає аналіз гендерної політики в публічному управлінні країн ЄС, та порівняння його із вітчизняним досвідом.

**Аналіз останніх вітчизняних і зарубіжних досліджень, у яких розглядається ця проблема.** Питання гендерної політики досліджувались багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими. Серед українських вчених можна виділити: Н. Грицяка, О. Кулачек, М. Білинську, В. Гошовську, Н. Протасову, О. Вілкову, І. Тукаленко, В. Соколова та М. Саприкіну.

У роботах таких вітчизняних вчених, як: Е. Лібанової, В. Довженко, А. Комарова, Л. Морозко,

І. Голубевої, А. Пашко, С. Смоляр, Р. Рубань, Н. Шпак, М. Богачевської-Хомяк, Н. Гога, Л. Кормич, К. Верес, І. Богословської, С. Станік, Н. Чухим, М. Орлик, Л. Кобелянської було розглянуто питання щодо формування гендерної політики та визначення шляхів її реалізації в Україні.

Процес упровадження гендерних підходів у сферу публічного управління було висвітлено в працях О. Кулачек, Н. Ковалішиної, В. Близнюк, М. Попова та ін. В своїх працях Н. Грицяк, Б. Кравченко, Т. Василевська, О. Іваницька розглядали гендерні аспекти державної служби. І хоча, написано велику кількість робіт на дану тематику, виклики, що постають перед Україною, формують нову плеяду проблемних питань гендерної рівності та політики у публічному управлінні країни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження — аналіз практики забезпечення реалізації принципу гендерного рівності у публічному управлінні країн ЄС. Особливу увагу буде приділено дослідженню законодавства

Ісландії, Швеції, Норвегії та Фінляндії, тому що ці країни досягли найкращих результатів в подоланні гендерного розриву (gender gap) в суспільстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Масштабні перетворення у соціальній, політичній та економічній сферах, що відбулися у другій половині ХХ — на початку ХХІ століття, сприяли зміні ролі та статусу жінок у сучасному суспільстві, руйнуванню стереотипів, що формувалися десятиліттями. Модернізація та поява новітніх технологій, лібералізація економічних відносин та демократизація всіх сфер життя, створили основу для прояву ініціативи та розширили можливості у найрізноманітніших сферах життя: публічному управлінні, політиці, науці, підприємстві і т.д. Сучасні жінки активно реалізують свій потенціал у бізнесі, обіймають високі посади у державному управлінні, виступають як громадські та політичні діячі, приймають рішення на найвищому рівні.

Поступово звичні раніше уявлення про роль жінки в сім'ї зазнали значного коригування в свідомості представників більшості культур та народів. В умовах глобалізації, інтеграції, активізації мобільності трансформувалася модель сімейно-шлюбних відносин, змінилися рольові функції. Жінки перестали розглядатися лише як домогосподарки, які мали готувати, прибирати і дбати про свою сім'ю.

Під впливом зміненої навколишньої дійсності, жінки залучаються у соціальне життя, що сприяє зміні патріархального ладу суспільства, прагнення особистої незалежності. Подібного роду метаморфози сприяли розвитку жінок, емансипації та набуття рівноправності з чоловіками. Освіта та можливість самостійно заробляти гроші, забезпечили їм певний рівень свободи. У них виникло бажання реалізувати себе не лише в побутовій площині, а й за її межами, у професійній сфері. Жінки зайнялися політичною кар'єрою, продемонстрували свою активну участь у бізнесі, розширили свою присутність у сферах культури та освіти.

Однак їх можливості, як і раніше багато в чому відстають від можливостей чоловіків у всьому світі. Кількість жінок, беруть участь у публічному управлінні, політичному, економічному та громадському житті різних країн, показує, що їх кількість на керівних посадах незначна.

У багатьох країнах до сьогодні присутня статевая сегрегація у суспільно-виробничій сфері, яка проявляється у поділі професій на «чоловічі» та «жіночі», нижчому рівні зайнятості та освіти жінок у порівнянні з чоловіками. Заробітна плата жінок у середньому нижча, ніж у чоловіків, й жінки частіше стають жертвами насильства та безробіття. Найнедоступнішою до цих пір для жінок залишається сфера публічного управління.

В Україні, за період незалежності, деякі кроки щодо забезпечення гендерної рівності в системі державної служби були зроблені. Так, у Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків», від 01.01.2006 року, проголошено забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків у сфері державної служби та служб органів місцевого самоврядування, а саме:

- призначення на державну службу та службу до органів місцевого самоврядування здійснюється з дотриманням представництва кандидатур кожної статі;
- дискримінація за ознакою статі при прийнятті на державну службу та службу до органів місцевого самоврядування та під час її проходження забороняється;
- керівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування зобов'язані забезпечити рівний доступ громадян до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до кваліфікації та професійної підготовки незалежно від статі претендента;
- формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців та посад в органах місцевого самоврядування, просування їх по службі здійснюється із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків;
- допускається застосування позитивних дій з метою досягнення збалансованого представництва жінок та чоловіків на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з урахуванням категорій посад [2, с. 127–128].

Також, у 20.06.2022 року, Верховною Радою була ратифікована Стамбульська конвенція, яка є першим міжнародним законодавчим актом, що передбачає захист прав жінок. Її мета — захист жінок від усіх форм насильства та дискримінації [3].

Попри певну нормативно-правову базу, напроцьовану в Україні, сучасна гендерна політика в публічному управлінні залишається незадовільною. Варто відмітити що у світі, глобальний гендерний розрив становить 68,6%. Це означає, що до гендерного паритету залишається ще 31,4% (таблиця 1).

У той же час ще жодна з країн у світі не досягла повного паритету, й лише перші п'ять країн у рейтингу закрили щонайменше 80% розриву. Серед них чотири країни Північної Європи (Ісландія, Норвегія, Фінляндія і Швеція), одна країна Латинської Америки (Нікарагуа, 5 місце).

Як бачимо із таблиці, наприкінці списку, опинилися арабські країни. З 20 найкращих — 10 країн, що входять до Європейського союзу. Це дозволяє говорити, що зусилля наднаціональних інституцій просування гендерної рівності ефективно працюють.

Таблиця 1

The Global Gender Gap Index 2020 rankings / Індекс глобального гендерного розриву, рейтинги-2020 [4]

Rank / ранг	Country / країна	Score (0–1) / значення	Score change / зміна значення (2018–2006)
1	Iceland / Ісландія	0.877	+0.095
2	Norway / Норвегія	0.842	+0.043
3	Finland / Фінляндія	0.832	+0.036
4	Sweden / Швеція	0.820	+0.007
5	Nicaragua / Нікарагуа	0.804	+0.147
6	New Zealand / Нова Зеландія	0.799	+0.048
7	Ireland / Ірландія	0.798	+0.065
8	Spain / Іспанія	0.795	+0.063
9	Rwanda / Руанда	0.791	n/a
10	Germany / Німеччина	0.787	+0.034
11	Latvia / Латвія	0.785	+0.076
12	Namibia / Намібія	0.784	+0.098
13	Costa Rica / Коста Ріка	0.782	+0.089
14	Denmark / Данія	0.782	+0.036
15	France / Франція	0.781	+0.129
16	Philippines / Філіппіни	0.781	+0.029
17	South Africa / Південна Африка	0.780	+0.068
18	Switzerland / Швейцарія	0.779	+0.079
19	Canada / Канада	0.772	+0.055
20	Albania / Албанія	0.769	+0.108
21	United Kingdom / Великобританія	0.767	+0.031
22	United States / Сполучені Штати Америки	0.724	+0.020
23	Ukraine / Україна	0.721	+0.042
24	China / Китай	0.676	+0.020
25	Syria / Сирія	0.567	n/a
26	Pakistan / Пакистан	0.564	+0.020
27	Iraq / Ірак	0.530	n/a
28	Yemen / Ємен	0.494	+0.034

Наявність серед лідерів рейтингу африканських, азіатських та латиноамериканських країн свідчить, що прямий зв'язок між рівнем розвитку економіки і гендерним розривом в суспільстві не існує. Становище жінок у Нікарагуа виявляється кращим, ніж у Німеччині, Великобританії чи США. З погляду динаміки цього індексу також помітна суттєва варіація. Саме країни, що розвиваються, зробили суттєвий стрибок в подоланні гендерного розриву. Наприклад, Нікарагуа за 12 років спостережень скоротила його на 0,147, а Швеція лише на 0,007. Вивчення причин цього виходить за рамки даної статті, тому обмежимося тільки констатацією того факту, що в число країн-лідерів, які мають найкращі показники, завжди входили країни Північної Європи.

Аналіз динаміки гендерного розриву в цілому показує, що країни світу дуже по-різному, але загалом досить повільно його долають. Однією з причин цього є різна правова основа цієї діяльності.

Очевидно, що це викликано ступенем уваги, яку держава приділяє рішенням цієї проблеми.

Враховуючи, що принцип гендерної рівності є складовою загальної концепції прав людини, необхідно проаналізувати найкращі практики її реалізації для того, щоб можна було цей досвід використати у публічній площині України.

Лідерами світового рейтингу гендерної рівності виступають чотири країни ЄС — Ісландія, Норвегія, Швеція та Фінляндія. Розглянемо їхню практику забезпечення реалізації принципу рівних прав і свобод жінок й чоловіків більше детально.

У кожній з цих країн:

- 1) є закон про рівноправність чоловіків та жінок або закон про дискримінацію;
- 2) є органи, які контролюють дотримання принципу гендерної рівності;
- 3) кожною організацією, зокрема і публічними органами, з чисельністю співробітників понад 25 (30) люд. розробляється та реалізується план із забезпечення гендерної рівності;

4) за недотримання закону застосовуються санкції — адміністративні штрафи або навіть кримінальна відповідальність [5; 6; 7; 8].

У цілях усебічного дослідження, проведемо порівняльний аналіз національних механізмів забезпечення гендерної рівності в країнах-лідерах світового рейтингу гендерної рівності (Таблиця 2).

Варто зауважити, що в половині випадків боротьба із дискримінацією за ознакою статі є складовою частиною загальної боротьби з дискримінацією, в том числі за релігійною чи етнічною ознаками. В силу цього закони називаються «Про рівність та заборону дискримінації» (Норвегія) або «Про дискримінацію» (Швеція).

На даному етапі державотворення, у країнах ЄС відбувається так звана позитивна дискримінація — це активні дії, спрямовані на усунення дискримінації соціальних меншин, що індикуються, зокрема, за ознакою раси та статі. Так, у Швеції в галузі вищої освіти застосовується позитивна дискримінація: для жінок зарезервовано 30

професорських місць та 90 посад наукових співробітників в університетах, виділено стипендії для 120 жінок-претендентів докторського ступеня [6].

Однак позитивна дискримінація не є вирішенням усіх проблем. Якою б дискримінація не була, вона все ж таки залишається дискримінацією. Віддавати переваги меншостям тільки через те, що вони меншості, неправильний шлях вирішення. Насамперед, варто пам'ятати, що рівність ґрунтується на якостях та вміннях людини. Таким чином, на будь-яку посаду в політичній чи економічній сфері, працівника потрібно вибирати, ґрунтуючись на тому, що потрібно від працівника, що майбутній співробітник вміти робити, а не на тому, якої дискримінації він чи вона зазнавали.

Статистичне агентство Євростат провело дослідження в 2018 році, у якому проаналізувало становище жінок у галузі державного управління у країнах ЄС. Згідно цих даних, частка жінок у парламентах різних країн ЄС зросла, особливо у Іспанії та Швеції. Частка жінок, які займають

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз національних механізмів забезпечення гендерної рівності в Ісландії, Норвегії, Швеції та Фінляндії [5; 6; 7; 8]**

Країна	Назва закону по гендерну рівність	Назва відповідальних органів/ Посадових осіб	План щодо гендерної рівності	Санкції за невиконання закону/ плану
Ісландія	Закон про рівний статус і рівні права жінок та чоловіків	Комітет по скаргам щодо порушення рівних прав, Бюро з питань гендерної рівності, Рада з гендерної рівності, Управління з гендерної рівності	Компанії та організації (зокрема і публічні), в яких працює 25 або більше працівників, на щорічній основі повинні приймати план щодо забезпечення гендерної рівності або інтегрувати аспекти гендерної рівності у свою політику по відношенню до співробітників	Щоденні штрафи можуть складати до 50000 ISK кожен день
Норвегія	Закон про рівність і заборону дискримінації	Омбудсмен по питаннях рівності і боротьби із дискримінацією, Департамент по питаннях рівності, недискримінації і міжнародних відносин, Комітет по гендерній рівності, Співка із питань рівності і дискримінації	Організації роботодавців і робітників повинні в своїх сферах діяльності здійснювати активні, цілеспрямовані і систематичні зусилля із заохочення рівності і запобігання дискримінації за ознакою статі	Покарання в вигляді штрафу або позбавлення свободи на термін не більше трьох років
Швеція	Закон (Акт) про дискримінацію	Комісія щодо припинення порушення демократії, омбудсмен щодо питань дискримінації	Роботодавець, який на початку календарного року наймає 25 або більше працівників, повинен раз в три роки складати план досягнення гендерної рівності на підприємстві. Протягом року він зобов'язаний задокументувати роботу щодо застосування активних заходів боротьби з дискримінацією	Адміністративний штраф або позбавлення волі на термін до трьох років
Фінляндія	Закон про рівність чоловіків і жінок	Уповноважений щодо питань рівних можливостей при Міністерстві юстиції, омбудсмен із питань гендерної рівності, Комісія із питань рівності і гендерної рівності	Якщо роботодавець наймає не менше 30 працівників на регулярній основі, він повинен складати не менше одного разу в два роки план забезпечення рівності, зокрема, по відношенню оплати праці й інших умов праці, котрий повинен включати заходи заохочення рівності	Будь-хто, хто вчинив акт дискримінації, зобов'язаний виплатити компенсацію постраждалому. Вона повинна бути не менше 240 Євро



ключові місця в національному парламенті, становить у цих країнах 52% [4]. У середньому у Європейському союзі 30% жінок займають місця в національних парламентах та урядах, ці цифри постійно збільшуються, проте немає жодної країни, де частка жінок перевищує частку чоловіків на високих посадах [4].

Таким чином, можна зробити висновок, що гендерна політика в ЄС продовжує розвиватися і вже приносить результати. Однак досягнення гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя відбудеться ще не скоро, адже цей процес досить довгий і трудомісткий, крім того, на даний момент, не всі люди розуміють його важливість. Це призводить до зіткнення політики з суспільною думкою в гендерному питанні, що ще більше гальмує та ускладнює весь процес становлення рівноправного світу.

Із досвіду ЄС очевидним є те, що у кожній країні порушується питання про включення та участь жінок у публічному управлінні. Крім того, є схожі фактори в багатьох країнах, які стримують кар'єрне зростання жінок: обмежений доступ до професійної підготовки, коли перевага надається сім'ї, відсутність впевненості у собі, очікування затребуваності з боку суспільства, гендерні та релігійні особливості, відсутність необхідної кваліфікації. Практична реалізація гендерних заходів в Україні показує, що державні органи нерідко формально проводять процедури, пов'язані з гендерною політикою.

**Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На основі проведеного дослідження та досвіду ЄС, можемо сформулювати ряд рекомендацій щодо збільшення кількості жінок у публічному управлінні України:

1. Проведення різних ініціатив, що сприяють представленості жінок у публічній службі, у соціально значущих проектах: волонтерські рухи, партнерські альянси. Наприклад, партнерський альянс в Анголі, Гватемалі, Гаїті та інших країнах створили Women's Bank, банки, що надають жінкам різні позики на освіту, організацію свого бізнесу. Крім того, подібні банки здійснюють проекти щодо просування навичок, прав, незалежного існування та стабільних можливостей для жінок.

2. Особливу увагу необхідно звернути на участь жінок у політичному житті, виборах, політичних партіях, особливо на місцевому рівні. Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній

у сільських та віддалених районах України, сприятиме заохоченню жінок до участі у виборах.

3. З досвіду передових країн у галузі гендерної політики (Фінляндія) важливим заходом є вдосконалення законодавчих ініціатив щодо жінок. Міністерству освіти та науки України спільно з Міністерством праці та соціальної політики й донорськими організаціями, рекомендується розробити державну програму проведення освітніх заходів щодо розширення можливостей для дорослих жінок, включаючи безперервну освіту для частково зайнятих та безробітних жінок.

4. Як зазначено у доповідях міжнародних організацій з гендерної рівності, на зміцнення лідерських позицій жінок помітно впливають розширення контактів і взаємодопомога жінок-лідерів. Рекомендується національним правозахисним інститутам створення спільноти з урахуванням інформаційних комунікаційних технологій. Це співтовариство успішних жінок, які обіймають відповідальні посади, сприятиме побудові майданчика для обміну досвідом та проведення інших ініціатив.

5. Необхідно залучати більше жінок у новостворені спеціальності з інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Міністерству освіти та науки України спільно з Міністерством праці та соціальної політики, пропонується розробити спільну програму для навчання жінок новим спеціальностям у сфері ІКТ, заохочення вищих навчальних закладів у проведенні відповідних тренінгів та курсів.

6. Повинна вдосконалюватися робота державних органів щодо впровадження та контролю над гендерною рівністю відповідно до чинного законодавства.

Таким чином, питання гендерної політики в публічному управлінні України та країн ЄС залишаються актуальними. Виникає необхідність вивчення позитивного досвіду належного управління з метою підвищення самооцінки жінок, їх заохочення та розвитку. Слід також звільнитися від стереотипів мислення, підвищуючи обізнаність суспільства у гендерних питаннях. Подальші дослідження можуть включати такі напрямки, як: соціально-економічний прогноз подання жінок у державних структурах; роль жінок середньої ланки у державних органах; ефективна діяльність жінок в уряді; дискримінація жінок у державних органах.

### Література

1. Офіс Президента України. Офіційний сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/oficijno-viznano-ukrayina-ce-majbutnij-rivnij-partner-dlya-2-76029> (дата звернення 24.06.2022).
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. Дата оновлення: 07.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> (дата звернення: 27.06.2022).
3. Закон про ратифікацію Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами від 20.06.2022 р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2319-20#Text> (дата звернення 24.06.2022).
4. Global Gender Gap Report 2020. P. 9. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2020> (дата звернення: 28.06.2022).
5. Act relating to Equality and a prohibition against discrimination (Equality and Anti-Discrimination Act) // Закон про рівність і заборону дискримінації (закон про рівність і заборону дискримінації Норвегії) URL: <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51> (дата звернення: 25.06.2022).
6. Diskrimineringslagen // Закон про дискримінацію Швеції URL: <https://www.do.se/lag-och-ratt/diskrimineringslagen/> (дата звернення: 25.06.2022).
7. Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla // Закон про рівний статус і рівні права жінок і чоловіків Ісландії. № 10. 6 березня 2008 м. URL: <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008010.html> (дата звернення 25.06.2022).
8. Laki naisten ja miesten välisest tasa-arvosta // Закон про рівність чоловіків та жінок 8.8.1986/609 Фінляндії. URL: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609> (дата звернення: 25.06.2022).

### References

1. Office of the President of Ukraine. Official site. URL: <https://www.president.gov.ua/news/oficijno-viznano-ukrayina-ce-majbutnij-rivnij-partner-dlya-2-76029> (in ukr).
2. On ensuring equal rights and opportunities for women and men: Law of Ukraine dated September 8, 2005. Date of update: January 7, 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> (date of application: 06/27/2022).
3. The Law on the Ratification of the Council of Europe Convention on the Prevention of Violence against Women and Domestic Violence and the Fight against These Phenomena dated June 20, 2022 Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2319-20#Text> (in ukr).
4. Global Gender Gap Report 2020. P. 9. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2020> (in eng).
5. Act relating to Equality and a prohibition against discrimination (Equality and Anti-Discrimination Act). URL: <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51> (in eng).
6. Diskrimineringslagen // Sweden's Discrimination Act. URL: <https://www.do.se/lag-och-ratt/diskrimineringslagen/> (in eng).
7. Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla // The Law on the Equal Status and Equal Rights of Women and Men of Iceland. No. 10. March 6, 2008. URL: <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008010.html> (in eng).
8. Laki naisten ja miesten välisest tasa-arvosta // Law on the Equality of Men and Women 8.8.1986/609 of Finland. URL: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609> (in eng).

Стаття надійшла до редакції 06.07.2022

**Скриньковський Руслан Миколайович**  
*кандидат економічних наук, професор*  
*Львівський університет бізнесу та права*  
**Skrynkovskyy Ruslan**  
*PhD in Economics, Professor*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-2180-8055

**Князь Святослав Володимирович**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Kniaz Sviatoslav**  
*D. Sc. (Economics), Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-7236-1759

**Цюх Святослав Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Tsyuh Svyatoslav**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0000-0003-0179-1193

**Русин-Гриник Роман Романович**  
*доктор філософії*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Rusyn-Hrynyk Roman**  
*PhD*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-2895-6437

**Коновалюк Ірина Василівна**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Konovalyuk Iryna**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-2143-9621

**Старченко Антон Юрійович**  
*кандидат юридичних наук*  
*Одеський національний економічний університет*  
**Starchenko Anton**  
*PhD in Law*  
*Odesa National Economic University*  
ORCID: 0000-0002-3147-233X

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8135

## РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР

### REGULATION OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF BUSINESS STRUCTURES

**Анотація.** У статті доведено, що регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур формується на основі усунення відхилень, недоліків її економічної діяльності та удосконалення наявної системи, для досягнення раніше поставлених цілей і завдань, визначеної мети, результату. Зазначено, що якщо обрані бізнес-структурою завдання неможливо виконати, а цілі є недосяжними, необґрунтованими або сформовані не чітко, доцільним є зміна завдань або цілей та перебудова системи управління економічною безпекою бізнес-структури. Тут йдеться про коригування цілей і/або завдань, спрямованих на розвиток, з огляду на процес і результат, та ефективне управління. Таким чином, регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури в умовах жорсткої конкуренції (конкурентної боротьби) являє собою усунення усіх недоліків, відхилень, проблемних моментів і слабких сторін та удосконалення взаємодії керуючої і керованої систем економічної безпеки з метою забезпечення розвитку бізнес-структури. Наведено причини нерационального вибору стратегій, які будуть торкатися питань регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур. Доведено, що прийняття рішення про здійснення регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури відбувається, коли є достатні підстави для цього. Обґрунтовано, що вибір цілей і завдань доцільно проводити на основі дослідження ретроспективної інформації, враховуючи оцінювання можливостей і спроможності бізнес-структури, з огляду на досягнення певної поставленої мети, результату. Визначено, що отримані результати не завжди цільово відповідають потенціалу бізнес-структури, оскільки є ситуації у практиці, коли зміни у зовнішньому середовищі або деякі чинники внутрішнього середовища бізнес-структури можуть не враховуватися з різних причин, а можливості і спроможності бізнес-структури були недооцінені або переоцінені.

**Ключові слова:** бізнес-структура, економічна безпека, система управління, цілі і завдання бізнес-структури, розвиток бізнес-структури.

**Summary.** The article proves that the regulation of the economic security management system of business structures is formed on the basis of eliminating deviations, shortcomings of its economic activity and improving the existing system to achieve previously set goals and objectives, certain purpose, results. It is noted that if the tasks chosen by the business structure cannot be fulfilled, and the goals are unattainable, unreasonable or not clearly formed, it is advisable to change the tasks or goals and rebuild the economic security management system of the business structure. Here we are talking about adjusting the goals and / or objectives aimed at development, taking into account the process and result, and towards effective management. Thus, the regulation of the economic security management system of a business structure in the face of fierce competition (competition) is the elimination of all shortcomings, deviations, problematic moments and weaknesses and the improvement of the interaction between the management and managed economic security systems in order to ensure the development of the business structure. The reasons for the irrational choice of strategies that will touch on the issues of regulation of the economic security management system of business structures are presented. It is proved that the decision to regulate the economic security management system of a business structure occurs when there are sufficient grounds for this. It is substantiated that the choice of goals and objectives should be carried out on the basis of a study of retrospective information, taking into account the assessment of the capabilities of the business structure, in order to achieve a certain and delivered goal, result. It has been determined that the results obtained do not always correspond to the potential of the business structure, since there are situations in practice when changes in the external environment or some factors of the internal environment of the business structure may not be taken into account for various reasons, and the capabilities of the business structure were underestimated or overestimated.

**Key word:** business structure, economic security, management system, goals and objectives of the business structure, business structure development.

**Постановка проблеми.** Як відомо, регулювання процесу, діяльності об'єкту, виробничо-господарської діяльності бізнес-структури — це вид управлінської діяльності, основним завданням якого є усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, що були виявлені в керованій системі бізнес-структури шляхом розроблення і впровадження керуючою

системою цієї бізнес-структури відповідного комплексу заходів [1–4]. Звідси очевидно, що успішна діяльність будь-якої бізнес-структури значною мірою залежить від визначення оптимальних регулювальних заходів, а також від ефективності і результативності цих заходів відносно усунення недоліків в роботі, відхилень, запобігання потенційним

втратам тощо. Теорія і досвід також показують, що існують різні види регулювання, кожен з яких має свою характеристику і зміст, свою ціль, завдання і призначення, форму прояву, а також сферу, способи (систему прийомів) і особливості застосування. В контексті цього з'ясовано, що сьогодні в Україні для більшості бізнес-структур актуальною залишається проблема, яка пов'язана з регулюванням системи управління економічною безпекою бізнес-структур в умовах швидких змін, з урахуванням фактору часу, умов розвитку, причин тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд і аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що теоретичним і практичним аспектам забезпечення економічної безпеки підприємства приділено досить багато уваги [5–7]. За результатами проведеного дослідження, у цьому контексті доцільно згадати праці таких науковців і практиків: Б. Дуб [8], Н. Дулеба [9], К. Дяченко [10], О. Ілляшенко [11], Г. Кошова [12], В. Краєвський, Л. Титенко, Т. Паянок, С. Богдан, В. Гмиря [13], Г. Павловські, П. Гарасим, О. Коропецький [14], П. Пуцентейло, О. Гуменюк [15], О. Сосновська [7; 16], М. Житар [16], А. Ianioglo, Т. Polajeva [17], Т. Primorac, Т. Kozina, I. Turčić [18], J. Yi-Lin Forrest, Y. Ying, Z. Gong, K. Schimmel, S. Liu і J. Nicholls [19] та інші. Водночас з'ясовано, що в науковій літературі не вирішено в повній мірі завдання щодо формування сутнісних і змістовних властивостей поняття «регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури». В свою чергу, підтримуючи думку керівників (менеджерів) вищої ланки управління бізнес-структур, необхідним є обґрунтування теоретичних положень й удосконалення прикладного інструментарію для вирішення актуальної проблеми, яка стосується регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур. З огляду на це, першим і важливим кроком до розв'язання цієї проблеми є розроблення теоретичних положень із регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структур.

**Мета статті.** Метою статті є розроблення і обґрунтування теоретичних положень із регулювання системи управління економічною безпекою в контексті розвитку бізнес-структури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами дослідження наукової літератури [1–19] можна дійти загального висновку, а саме: регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури формується виходячи з усунення відхилень, недоліків її економічної діяльності та з удосконалення наявної системи управління економічною безпекою, для досягнення раніше поставлених цілей і завдань, визначеної мети, результату. Якщо обрані бізнес-структурою завдання неможливо виконати, а цілі є недосяжними, необґрунтованими або сформовані

не чітко, доцільним є зміна завдань або цілей та перебудова системи управління економічною безпекою бізнес-структури. Тут йдеться про коригування цілей і/або завдань, спрямованих на розвиток, з огляду на процес і результат, та ефективне управління.

Таким чином, регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури в умовах жорсткої конкуренції (конкурентної боротьби) являє собою усунення усіх недоліків, відхилень, проблемних моментів і слабких сторін та удосконалення взаємодії керуючої і керованої систем економічної безпеки з метою досягнення високого рівня конкурентоспроможності, що є однією із двох визначальних характеристик для забезпечення результативного розвитку бізнес-структури в умовах швидких змін. Іншою, другою визначальною характеристикою розвитку бізнес-структури є [20]: її інвестиційна привабливість.

Виходячи із сутнісних і змістовних властивостей поняття «регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури», рекомендується виділити такі пріоритетні напрямки для цього виду управлінської діяльності:

- розроблення покращеної структури розподілу коштів на процес реалізації стратегій розвитку економічної діяльності бізнес-структури;
- визначення переліку і вибір стратегій розвитку економічної діяльності бізнес-структури з урахуванням рівня ризику, впливу минулих стратегій, впливу середовища (зовнішнього, прямої і непрямої дії), стану (внутрішніх змінних), можливостей і спроможності бізнес-структури тощо [1; 20];
- коригування цілей і/або завдань, спрямованих на розвиток системи управління економічною безпекою бізнес-структури, з огляду на процес і результат, та ефективне управління, для забезпечення результативного розвитку в умовах швидких змін.

Покращення структури розподілу коштів на реалізацію стратегій стає важливим тоді, коли обрано нераціональний напрямок економічного розвитку бізнес-структури за допомогою економічних важелів (шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями [21]), що, у свою чергу, суттєво впливає на економічну безпеку цієї бізнес-структури. З'ясовано, що тут основними причинами цього може бути широкий спектр дестабілізуючих факторів (чинників), зокрема такі:

- хибне оцінювання майбутніх значень показників, що впливає на розрахунок оптимальної структури розподілу коштів;
- хибно обрані показники, формули для обчислення і критеріальні значення, які використані для розрахунку структури розподілу коштів у межах вибору і реалізації стратегій.

Щоб усунути наведені вище відхилення, недоліки і проблемні аспекти потрібно вирішити такі завдання:

- здійснити раціональний і обґрунтований вибір показників, формул для обчислення і критеріальних значень для розрахунку структури розподілу коштів на реалізацію обраних стратегій;
- здійснити належне і обґрунтоване оцінювання обраних показників за відповідними формулами для обчислення, критеріальними значеннями, виходячи із перспективності і можливостей;
- врахувати уже наявні ретроспективні фактичні дані і відомості, отриманих під час реалізації системи управління економічною безпекою бізнес-структури.

Регулювання структури розподілу наявних коштів на обрані бізнес-структурою стратегії, які були визначені на етапі формування системи управління економічною безпекою бізнес-структури, враховуючи точки зору різних фахівців, можливе і рекомендоване навіть за відсутності необхідності у цьому. Це диктується і обумовлено тим, що оптимальна структура повинна переглядатися на періодичній основі і відображати високу достовірність прогнозу, що дозволить об'єктивно охарактеризувати як фактичний стан, динаміку, так і досліджувані тенденції розвитку явищ дійсності. Доказами того, як свідчить практика, є також те, що керівники (топ-менеджери) після отримання оновлених даних про застосування обраної стратегії на етапі формування системи управління економічною безпекою, як правило, додатково проводять перерахунок окремих показників, параметрів тощо з метою перевірки оптимальності структури розподілу залишків коштів, які ще перебувають у наявності і в розпорядженні бізнес-структури. Цей крок, враховуючи вимір корисності і умови надійності проведення розрахунків, дозволить отримати найбільш об'єктивні і прийнятні форми відповідей на затребувані питання керівників (топ-менеджерів), стосовно вигідних угод, пропозицій.

Кожна з розглядаючих бізнес-структурою стратегій повинна чітко і найбільш повно характеризувати цілі та методи їх досягнення, а також заходи щодо удосконалення механізму і системи управління економічною безпекою бізнес-структури у певному конкретному напрямку у визначених межах. Враховуючи власні дослідження теорії і практики, таких напрямків є три, а саме:

- товарна і цінова політика;
- етап життєвого циклу;
- гнучкість.

Вищенаведені напрямки, враховуючи інформацію у працях [5; 22–25], вважають ефективними, якщо їх паралельна реалізація формує корисну основу і відчутну цінність для підвищення рівня економічної безпеки, посилення позицій

бізнес-структури на ринку і зростання ринкової вартості.

При визначенні переліку і виборі стратегій, враховуючи думку різних фахівців, особлива роль також приділяється вирішенню нагальних проблем, які виникли або можуть виникнути при регулюванні системи управління економічною безпекою бізнес-структури. Це є оптимальною основою для прийняття довгострокових управлінських рішень та побудови тактичних і оперативних планів для їх реалізації, які будуть торкатися питань економічної безпеки бізнес-структури.

Причинами нераціонального вибору стратегій, які сьогодні існують у рамках певної системи управління, можуть бути [23; 24; 26]:

- необ'єктивне оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які безпосередньо і/або опосередковано впливають на процес прийняття рішення щодо вибору стратегічного рішення для формування, забезпечення і/чи посилення конкурентних переваг бізнес-структури по одному із названих вище напрямків (товарна і цінова політика, етап життєвого циклу, гнучкість);
- неадекватне позиціонування бізнес-структури серед інших гравців на ринку;
- «прихід» на ринок нових гравців або «вихід» з нього (зміна структури і концентрації галузі, окремого ринку);
- зміни у макросередовищі бізнес-структури, зумовлених науково-технічним прогресом, макроекономічними процесами та явищами, а також зміною політичного і/або соціального середовища;
- недооцінка або переоцінка темпів розвитку галузі, масштабів конкуренції, фінансових можливостей тощо фахівцями певної бізнес-структури.

На даному етапі важливим для удосконалення системи управління економічною безпекою бізнес-структури є: «... визначити ті внутрішні ресурси і можливості підприємства, які сприяють усуненню проблем менеджменту і забезпечують досягнення очікуваних результатів та ефектів (економічного, соціального) в контексті розвитку підприємства за бізнес-складовими (конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість), які формують його успішну перспективу» [2, с. 10] з урахуванням тенденцій розвитку сфери освіти, науки та інновацій.

Якщо коригування структури розподілу коштів у межах вибору і реалізації стратегій та сам перелік стратегій не впливає на усунення недоліків, відхилень, проблемних моментів у функціонуванні системи управління економічною безпекою бізнес-структури, тоді необхідним постає уточнення (або коригування) цілей і/або завдань, які були визначені і поставлені на етапі формування системи управління економічною безпекою бізнес-структури. Якщо проаналізувати поняття

«нераціональні цілі і завдання», то тут в широкому сенсі слід розуміти ті цілі і завдання, досягнення яких є неможливим або занадто є «легким» для бізнес-структури. У свою чергу, недосяжні цілі не потрібно визначати як очевидні причини, які неможливо досягнути. А що стосується аспекту занадто «легкі» цілі, то вони можуть впливати на уповільнення темпів економічного розвитку бізнес-структури, що в майбутньому вплине також на її економічну безпеку на усіх ієрархічних рівнях.

Причинами обрання нераціональних цілей і завдань є:

- використання недостовірної, неактуальної і/або неповної інформації (даних, відомостей);
- хибне оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища (прямої і непрямої дії) та стану внутрішніх змінних бізнес-структури;
- хибне оцінювання рівня потенціалу і резервів зростання бізнес-структури;
- хибне оцінювання можливостей і спроможності бізнес-структури щодо ефективного і результативного забезпечення відповідного (бажаного, високого) рівня конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості тощо;
- вплив непередбачуваних і/або тимчасових чинників на етапі формування системи управління економічною безпекою бізнес-структури в умовах швидких змін.

Ефективне і результативне усунення вищеведених проблем стане можливим тоді, якщо застосувати аналіз достовірної, повної та актуальної інформації, а також врахувати результати об'єктивного дослідження рівня потенціалу і резервів зростання бізнес-структури.

Реалізація (прийняття і виконання) рішення щодо здійснення регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури відбувається, коли є достатні підстави, зокрема якщо:

- $I \leq 1$ , що свідчить про переважання темпів росту витрат коштів і часу над темпами росту цільових параметрів (показників), ріст котрих відповідає зростанню рівня конкурентоспроможності, покращенню інвестиційної привабливості бізнес-структури;
- виявлено непередбачувані недоліки, певні відхилення, проблемні моменти або можливості для удосконалення системи управління економічною безпекою бізнес-структури з урахуванням співвідношень оцінки результативності [20; 27]: ефективність, доцільність, безпечність, технологічність, інтенсивність, швидкість і своєчасність;
- є зміна структури ринку, яка відбулася за рахунок зміни учасників ринку;
- зростає рівень конкурентоспроможності конкурентів, за рахунок введення інноваційних продуктів;
- цілі і завдання, які були визначені і поставлені на етапі формування системи управління

економічною безпекою бізнес-структури є недосяжними, необґрунтованими або недостатньо точно були виміряні;

- присутній вплив непередбачуваних і/або тимчасових чинників на систему управління, що зумовлює виникнення нових загроз або можливостей.

Використання інтегрального показника ефективності реалізації системи управління економічною безпекою бізнес-структури дасть змогу визначити і обґрунтувати рівень ефективного використання обраної чи наявної системи та вплив суб'єктивних факторів (чинників) з урахуванням динамічної зміни характеристик середовища, умов розвитку, причин тощо. Проте цей показник неповною мірою показує конкретні проблеми, а лише обґрунтовує, що ріст конкурентоспроможності є нижчим, ніж зростання витрат часу і коштів, а також розкриває деякі аспекти інвестиційної привабливості бізнес-структури для інвестора. Результати, які отримані на підставі цього показника, направлені на прийняття або удосконалення рішення щодо регулювання, однак вони не акцентують увагу на проблемах, які необхідно вирішувати. Для виявлення відхилень, недоліків, проблемних аспектів, які торкаються економічної безпеки бізнес-структури, необхідним є глибокий аналіз тенденцій, притаманних цільовим показникам та розрахунок параметрів корисності, надійності, відчутної цінності та визначення вартості і тривалості реалізації системи управління. Під час використання системи управління економічною безпекою теоретичні особливості (загальні, спеціальні) її застосування втілюються на прикладному рівні. Це сприяє створенню можливостей для формування певного набору пропозицій і рекомендацій, які торкатимуться удосконалення специфіки функціонування обраної системи. Так, здобуття нового досвіду та експериментальне випробування за планових операцій в рамках певної системи управління економічною безпекою дає змогу зробити висновок про можливості і спроможності щодо її удосконалення або усунення відхилень, недоліків, проблемних аспектів, що можуть бути виявлені під час практичної діяльності. Одним із прикладів таких відхилень, недоліків, проблемних аспектів можуть бути: нераціональна система мотивування працівників, високий рівень консерватизму в рішеннях менеджерів, низький рівень або відсутність прикладів застосування інноваційних технологій, використання застарілих технологій контролювання тощо [2; 20; 25–27]. Тому, практичне використання системи управління економічною безпекою бізнес-структур може зумовити появу інноваційних рішень щодо її удосконалення або усунення відхилень, недоліків, проблемних аспектів. Передбачити виникнення даних можливостей і/або всіх відхилень, недоліків, проблемних аспектів

досить часто є неможливим на етапах формування системи управління економічною безпекою бізнес-структури, оскільки дуже ймовірним є неврахування або ігнорування окремих чинників, вплив яких може виявитись суттєвим [25; 27; 28].

Доцільним і важливим для ефективного регулювання системи управління економічною безпекою в умовах нарощення рівня конкурентоспроможності, покращення інвестиційної привабливості, поряд з розумінням реального стану внутрішніх змінних бізнес-структури, залишається врахування факторів впливу її зовнішнього середовища (прямої і непрямой дії). Одним із вагомих чинників (факторів зовнішнього середовища прямої дії) є структура та концентрація ринку, на якому працює бізнес-структура. Поява нових учасників на ринку чи вихід з нього старих гравців, етап життєвого циклу галузі, розвиток технологій, витік інформації, «міграція» робочої сили і капіталу між бізнес-структурами та багато інших чинників зумовлюють необхідність перегляду системи управління економічною безпекою бізнес-структури на предмет її придатності щодо виконання поставлених цілей і завдань.

Важливим є припущення про те, що впровадження та удосконалення системи управління економічною безпекою здійснюються сьогодні багатьма бізнес-структурами, які працюють у певній галузі, на ринку. Це припущення, а також те, що всі бізнес-структури завжди прагнуть до абсолютного домінування на своєму ринку обґрунтовує тезу про те, що всі підприємства-конкуренти перебувають у безперервному пошуку нових ідей щодо удосконалення своєї діяльності, товарів і послуг, які вони реалізують, намагаючись досягти найбільш переконливого і безпечного домінування та розвитку на певному ринку. Звідси очевидно, що система управління економічною безпекою бізнес-структури повинна коригуватись або перебудовуватись на постійній періодичній основі, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби, швидких змін зовнішнього середовища [27–29].

Вибір цілей і завдань доцільно проводити на основі дослідження ретроспективної інформації (відомостей, даних), враховуючи оцінювання можливостей і спроможності бізнес-структури, з огляду на досягнення певної поставленої мети, результату. Однак, враховуючи точки зору різних фахівців, отримані результати не завжди цільово відповідають потенціалу бізнес-структури, оскільки є ситуації у практиці, коли зміни у зовнішньому

середовищі або деякі чинники внутрішнього середовища бізнес-структури можуть не враховуватись з різних причин, а можливості і спроможності бізнес-структури були недооцінені або переоцінені. Неefективне обрання цілей і завдань може стати основною причиною отримання низьких, за рівнем економічної ефективності, результатів, що може слугувати загрозою для економічної безпеки бізнес-структури. Тому адекватне обрання цілей і завдань, які чітко виміряні і представлені кількісними показниками є важливим аспектом на шляху формування найбільш раціональної системи управління економічною безпекою бізнес-структури.

Функціонування бізнес-структури відбувається в умовах швидких змін зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність безперервного врахування нових чинників та нового оцінювання інших чинників в системах «мета — умови — можливості — ефективність — результат», «інформація — ресурс — час» і «вид інновації — вид розвитку». Такі особливості діяльності і розвитку бізнес-структури зумовлюють труднощі у плануванні, прийнятті управлінських рішень, прогнозуванні та вирішенні інших перспективних задач у сфері управління та адміністрування. Тому причиною регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури може виступати вплив непередбачуваних або тимчасових чинників, що не було передбачено на етапі формування цієї системи [20; 27–29].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі використання інтегрального показника ефективності системи управління економічною безпекою бізнес-структури можливим є визначити доцільно чи не доцільно проводити регулювання. Проте це не дає змогу встановити у якому напрямку необхідно корегувати відхилення у функціонуванні даної системи управління. З цієї метою рекомендується провести аналіз факторів та можливих причин виникнення необхідності регулювання системи управління економічною безпекою бізнес-структури. Це створило підґрунтя для визначення головних напрямів такого регулювання і дозволяє встановити їхню пріоритетність. Одним із результатів перспективних досліджень є те, що слід запропонувати спосіб аналізу і оцінювання впливу суб'єктивних чинників, зумовлених індивідуальними особливостями керівників (менеджерів) бізнес-структури — їхнім досвідом роботи, діловою репутацією тощо.



### Література

1. Кузьмін О. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту // Економіка: реалії часу. 2012. № 2(3). С. 7–16.
2. Павловські Г. Розвиток системи управлінської діагностики підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
3. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Narasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // Path of Science. 2017. № 3(12). P. 4007–4014 (in Ukrainian). doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
4. Blok V. What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management // Philosophy of Management. 2019. № 19(2). P. 173–189. doi: <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>
5. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
6. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept // Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries. 2017. № 1(1). P. 98–102. doi: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.1.098>
7. Сосновська О. О. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті різних методологічних підходів // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 443–448.
8. Дуб Б. С. Систематизація метрик, методів і підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства // Економіка та право. 2019. № 4(55). С. 116–123. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.116>
9. Дулеба Н. В. Методичні основи визначення рівня економічної безпеки автотранспортного підприємства // Інноваційна економіка. 2020. № 7–8. С. 151–157. doi: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.21>
10. Дяченко К. С. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі // Technology Audit and Production Reserves. 2015. № 4/5(24). С. 31–36. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47410>
11. Ілляшенко О. В. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства // Technology Audit and Production Reserves. 2015. № 5/6(25). С. 4–7. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.51252>
12. Коптева Г. М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі // Економічний простір. 2020. № 157. С. 48–54. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-9>
13. Kraievskiy V., Tytenko L., Paianok T., Bohdan S., Hmyrya V. Ccounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 4(35). P. 87–98. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221801>
14. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Narasym P., Koropetskiy O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // Path of Science. 2017. № 3(10). P. 5001–5009 (in Ukrainian). doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
15. Пуцентейло П., Гуменюк О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства // Економічний дискурс. 2017. Вип. 2. С. 37–47.
16. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення // Облік і фінанси. 2018. № 3(81). С. 124–132.
17. Ianioglo A., Polajeva T. The essence and phases of the comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise // International Journal of Learning and Change. 2017. № 9(1). P. 59–74. doi: <https://doi.org/10.1504/ijlc.2017.084223>
18. Primorac T., Kozina T., Turčić I. Economic security of enterprises // Business Excellence. 2018. № 12(2). P. 167–175. doi: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.167>
19. Yi-Lin Forrest J., Ying Y., Gong Z., Schimmel K., Liu S., Nicholls J. Effects of Foreign Capital on Economic Security // In: Currency Wars. Contemporary Systems Thinking. Springer, Cham. 2018. P. 181–195. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-67765-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-67765-1_8)
20. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
21. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: «Центр Європи», 1995. 176 с.
22. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // Path of Science. 2018. № 4(1). P. 1014–1021 (in Ukrainian). doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>
23. Скриньковський Р. М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів // Бізнес Інформ. 2016. № 5. С. 196–201.
24. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // Бізнес Інформ. 2016. № 10. С. 371–376.
25. Князь С. В., Кайдрович Х. І., Скриньковський Р. М., Шевченко С. Г., Коновалюк І. В. Фінансова рівновага як механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. Львів: «Левада», 2022. 374 с.

26. Rusin-Hrynyk R. R. Management of business structures on the basis of ensuring the growth of their competitiveness // *Strategies for economic development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine: Collective monograph* edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland. 2018. Vol. 2. P. 264–280.

27. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

28. Князь С. В., Русин-Гриник Р. Р., Залуцький В. П. Показники і фактори в системі антикризового управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур // *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера): монографія / Національна металургійна академія України. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. С. 141–170.*

29. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових // *Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 2. С. 138–145.*

#### References

1. Kuzmin O. Ye. (2012). Concept and evolution of process-structured management // *Economics: time realities*, 2(3), pp. 7–16 (in Ukrainian).

2. Pawlowski G. (2017). Development of the system of management diagnostics of the enterprise (Doctoral thesis); Lviv University of Business and Law. 20 p. (in Ukrainian).

3. Skrynkovsky R., Pawlowski G., Harasym L. and Haleliuk M. (2017). Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*, 3(12), pp. 4007–4014 (in Ukrainian). doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>

4. Blok V. (2019). What Is (Business) Management? Laying the Ground for a Philosophy of Management // *Philosophy of Management*, 19(2), pp. 173–189. doi: <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00126-9>

5. Skrynkovsky R. M. (2015). Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*, 3, pp. 414–418 (in Ukrainian).

6. Avanesova, N., and Chuprin, Y. (2017). Enterprise economic security: essential characteristics of the concept // *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 1(1), pp. 98–102. doi: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.1.098>

7. Sosnovska O. O. (2018). The Concept of Economic Security of Enterprise in the Context of Different Methodological Approaches // *Business Inform*, 3, pp. 443–448 (in Ukrainian).

8. Dub, B. S. (2019). Systematizing metrics, methods and approaches to assess the economic security of the enterprise // *Economics and Law*, 4(55), pp. 116–123 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.116>

9. Duleba N. V. (2020). Methodical bases of definition of level of economic safety of the motor transport enterprise // *Innovative economy*, 7–8, pp. 151–157 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.21>

10. Diachenko K. S. (2015). Methodological approaches to the evaluation of the level of economic safety of building industry enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*, 4/5(24), pp. 31–36 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47410>

11. Illiashenko O. V. (2015). Determinants of economic security system of the enterprise // *Technology Audit and Production Reserves*, 5/6(25), pp. 4–7 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.51252>

12. Koptieva H. M. (2020). Organizational support of economic security of business processes of a trade enterprise // *Economic scope*, 157, pp. 48–54 (in Ukrainian). doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-9>

13. Kraievskiy V., Tytenko L., Paianok T., Bohdan S. and Hmyrya V. (2021). Accounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), pp. 87–98. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221801>

14. Skrynkovsky R., Pawlowski G., Harasym P. and Koropetskiy O. (2017). Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*, 3(10), pp. 5001–5009 (in Ukrainian). doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>

15. Putsenteilo P., and Humeniuk O. (2017). Main aspects of formation of efficient system of economic security at the enterprise // *The Economic Discourse*, 2, pp. 37–47 (in Ukrainian).

16. Sosnovska O. O. and Zhytar M. O. (2018). Enterprise Economic Security: The Essence and Features // *Oblik i finansi*, 3(81), pp. 124–132 (in Ukrainian).

17. Ianioglo A. and Polajeva T. (2017). The essence and phases of the comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise // *International Journal of Learning and Change*, 9(1), pp. 59–74. doi: <https://doi.org/10.1504/ijlc.2017.084223>

18. Primorac T., Kozina T. and Turčić I. (2018). Economic security of enterprises // *Business Excellence*, 12(2), pp. 167–175. doi: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.167>

19. Yi-Lin Forrest, J., Ying Y., Gong Z., Schimmel K., Liu S. and Nicholls J. (2018). Effects of Foreign Capital on Economic Security // In: *Currency Wars. Contemporary Systems Thinking*. Springer, Cham, pp. 181–195. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-67765-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-67765-1_8)

20. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I. and Tsyuh S. I. (2020). Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*, 4, pp. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
21. Kuzmin O. Ye. (1995). *Modern management*. Lviv: «Center of Europe», 1995. 176 p. (in Ukrainian).
22. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T. and Noga, I. (2018). Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*, 4(1), pp. 1014–1021 (in Ukrainian). doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>
23. Skrynkovskyy R. M. (2016). Diagnosing the Strategic Competition of Enterprises-Competitors // *Business Inform*, 5, pp. 196–201 (in Ukrainian).
24. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., & Vorobiov V. V. (2016). Diagnostics of Compliance of Enterprise Competitive Strategy with the External Environment // *Business Inform*, 10, pp. 371–376 (in Ukrainian).
25. Kniaz S. V., Kaidrovych Kh. I., Skrynkovskyy R. M., Shevchenko S. H., and Konovalyuk I. V. (2022). *Financial equilibrium as a mechanism for ensuring the economic security of an enterprise: monograph*. Lviv: «Levada», 374 p. (in Ukrainian).
26. Rusin-Hrynyk R. R. (2018). Management of business structures on the basis of ensuring the growth of their competitiveness // *Strategies for economic development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine: Collective monograph edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov*. Kielce, Poland, Vol. 2, pp. 264–280.
27. Melnyk O. H. (2010). *Systems for diagnosing the activities of machine-building enterprises: a polycriteria concept and tools: monograph*. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 344 p. (in Ukrainian).
28. Kniaz S. V., Rusyn-Hrynyk R. R., and Zalutskyi V. P. (2019). Indicators and factors in the system of anti-crisis management of the competitiveness of business structures // *Management of socio-economic development of the country, region, enterprise in crisis conditions (financial, agricultural industries and non-production sphere): monograph / National Metallurgical Academy of Ukraine*. Dnipro: Publisher Bila K. O., pp. 141–170.
29. Vasyliiev O. V. and Meyta V. I. (2013). Formation of economic security management system of industrial enterprises // *Economic Analysis*, 14(2), pp. 138–145.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2022

УДК 352.07

**Чередніченко Олександра Петрівна**  
*магістр публічного управління та адміністрування*  
*Університету Миколаса Ромеріса,*  
*магістр публічного управління та адміністрування*  
*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*  
**Cherednichenko Oleksandra**  
*Master of the Public Administration of the*  
*Mykolas Romeris University,*  
*Master of the Public Management and Administration of the*  
*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Науковий керівник:**  
**Приймаченко Олексій Віталійович**  
*кандидат технічних наук, доцент*  
*Київський національний університет будівництва і архітектури*

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8181

## РОЗРОБКА ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ

### DEVELOPING OF INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF CITY TRANSPORT SYSTEMS

**Анотація.** Сталий розвиток міських транспортних систем – актуальне завдання сучасного світу. Висока щільність населення та значна кількість промислових підприємств та підприємств сфери послуг вимагають не лише забезпечення мобільності міських мешканців та економічної активності підприємств, а й створення комфортних умов проживання із збереженням екології та природних парків у міському ландшафті. Некоректне транспортне планування кінця ХХ – початку ХХІ століть призвели до стрімкозростаючої автомобілізації та великих транспортних затримок. Створені концепції розвитку транспортної інфраструктури великих міст вимагають постійного вимірювання результатів змін та корегування за необхідності. Першочергово у роботі визначено поняття «міських транспортних систем» та їх класифікація. Описано соціальні та несоціальні (кількісні, якісні) показники, що використовуються для характеристики міських транспортних систем. Наведено основні вимоги до системи моніторингу міських та її ключові структурні елементи. Запропоновано систему моніторингу, в якій виділено базові управлінські цілі, які стосуються інфраструктурних змін (Задача 1), ставлення до них користувачів транспортних послуг (Задача 2), а також вплив на економіку (Задача 3) і витрати на розвиток (Задача 4). Сформовано 5 груп індикаторів, за допомогою яких можна відслідковувати розвиток транспортних систем міста: інтенсивність, безпека, доступність, зручність та зв'язність. Серед індикаторів наявні як індикатори об'єктивної оцінки («жорсткі» показники), так й індикатори суб'єктивної оцінки («м'які» показники). Інформаційну базу статті склали публікації видатних українських та закордонних науковців, дані сервісу транспортної аналітики Tom Tom, чинна нормативно-правова база України, якою регулюються міські транспортні системи, та міські стратегії розвитку. Для дослідження використовувались такі методи наукового дослідження: діалектичний метод, метод наукової абстракції, метод контент-аналізу, метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення та графічний метод.

**Ключові слова:** міські транспортні системи, оцінка рівня розвитку міських транспортних систем, моніторинг розвитку міських транспортних систем, індикатори для моніторингу розвитку міських транспортних систем, розвиток міських транспортних систем.

**Summary.** Sustainable development of urban transport systems is an urgent task of the modern world. High population density and a significant number of industrial enterprises and enterprises in the service sector require not only ensuring the mobility of city residents and the economic activity of enterprises, but also the creation of comfortable living conditions with the

preservation of ecology and natural parks in the urban landscape. Incorrect transport planning of the late 20th and early 21st centuries led to rapidly growing motorization and long traffic delays. The created concepts of the development of the transport infrastructure of large cities require constant measurement of the results of changes and correction if necessary. First of all, the work defines the concept of «city transport systems» and their classification. Social and non-social (quantitative, qualitative) indicators used to characterize urban transport systems are described. The main requirements for the urban monitoring system and its key structural elements are given. A monitoring system is proposed, in which the basic management goals related to infrastructural changes (Task 1), the attitudes of users of transport services (Task 2), as well as the impact on the economy (Task 3) and development costs (Task 4) are highlighted. 5 groups of indicators have been formed, which can be used to monitor the development of the city's transport systems: intensity, safety, accessibility, convenience and connectivity. Among the indicators, there are both indicators of objective assessment («hard» indicators) and indicators of subjective assessment («soft» indicators). The information base of the article consists of publications by prominent Ukrainian and foreign scientists, data from the Tom Tom transport analytics service, and the current legal framework of Ukraine, which regulates urban transport systems, and urban development strategies. The following methods of scientific research were used for the research: dialectical method, method of scientific abstraction, method of content analysis, method of analysis and synthesis, comparative method, method of generalization and graphic method.

**Key words:** urban transport systems, assessment of the level of development of urban transport systems, monitoring of the development of urban transport systems, indicators for monitoring the development of urban transport systems, development of urban transport systems.

**Постановка проблеми.** Мегаліси багатьох країн світу стикались з проблемами, що є наслідками автомобілецентричної міської політики. Варто зазначити, що у більшості розвинених країн розроблено програми розвитку міських транспортних систем, в яких визначені цілі, терміни їх реалізації, завдання й індикатори моніторингу.

Українські міста також страждають від транспортного планування, яке націлене на задоволення потреб користувачів автомобілями. Наслідком даної політики є те, що в 2021 році чотири українських міста увійшли в топ-25 міст світу з найбільш завантаженим трафіком. У даному рейтингу Київ з транспортними затримками 56% знаходиться на 3 місці, Одеса з 51% — на 6 місці, Харків з 46% — на 12 місці, а Дніпро з 40% — на 25 місці [2]. Це вкотре свідчить про недосконалість транспортної політики українських міст та необхідність приділяти даному питанню більше уваги.

У Києві розвиток транспортної інфраструктури на міському рівні регулюється генеральним планом, детальними планами територій і стратегією розвитку Києва. Але відсутня комплексна схема моніторингу за реалізацією даних документів. Дослідження транспортної галузі також не є системними, виконуються за різною методологією, що ускладнює порівняльний аналіз, а інколи результати дослідження не викладаються в публічний доступ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою для даної публікації слугували праці видатних українських науковців та закордонних науковців, як-от: В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий [3], О. С. Ігнатенко [5], В. Ю. Степанов [11], В. А. Грабельников [12], К. Balsys, D. Eidukas, A. Marma, A. Valinevičius, M. Žily [7], J. Daunoras, V. Bagdonas, V. Gargasas [10]. Для опису транспортних затримок в українських

містах використано дані сервісу транспортної аналітики Tom Tom [2]. У роботі також використано діюча нормативно-правова база України, яка регулює питання транспортної галузі [4; 6; 9] та стратегія розвитку міста Києва до 2025 року [6].

Але незважаючи на численні дослідження, питання створення єдиної методики оцінки транспортних систем міста в Україні лишається недостатньо описаним.

**Мета дослідження:** сформулювати перелік індикаторів для оцінки рівня розвитку міських транспортних систем. Для досягнення даної мети сформовано наступні цілі:

- визначити поняття «міська транспортна система» та її класифікацію;
- створити систему моніторингу, описати елементи, які повинні до неї входити;
- сформулювати задачі, які необхідні для досягнення цілі «Підвищення ефективності міської мобільності жителів»;
- безпосередньо створити систему індикаторів, що об'єднані у 5 груп: інтенсивність, безпека, доступність, зручність та зв'язність.

**Об'єкт дослідження:** міські транспортні системи.

**Предмет дослідження:** індикатори оцінки розвитку міських транспортних систем.

**Основна частина.** Першочергового необхідно визначити поняття «міська транспортна система» для уникнення протиріч. Саме тому в даному дослідженні пропонується визначити «міську транспортну систему» як частину багатогалузевого міського господарства, що складається з транспортних засобів, шляхових пристроїв, пристроїв електропостачання, депо, станцій технічного обслуговування, гаражів, пристаней і човнових станцій, ремонтних майстерень і заводів, пунктів прокату автомобілів, лінійних пристроїв зв'язку, сигналізації, блокування і диспетчерського

керування транспорту. Сучасна міська транспортна система залежно від призначення поділяється на:

- пасажирську, яка в залежності від місткості поділяється на громадську та індивідуальну;
- вантажну;
- спеціальну [1].

До питання оцінки стану міських транспортних систем необхідно застосовувати комплексний підхід, адже це є першим і дуже важливим кроком при плануванні розвитку транспортної системи. В Україні відсутня єдина методика оцінки транспортних систем міста, що призводить до прийняття необґрунтованих і неефективних рішень.

У нищеповисаній методиці оцінки міських транспортних систем пропонуються індикатори, які об'єднані у 5 груп: інтенсивність, безпека, доступність, зручність та зв'язність. Даний перелік не є остаточним і за необхідності для умов певного міста, можливостей інформаційних систем, рівня оцінки (мікро-, макро-, чи мезо-), цілей конкретного дослідження міських транспортних систем певні показники можуть бути або додані, або виключені.

Для характеристики міських транспортних систем використовуються соціальні та несоціальні показники. До соціальних показників відносяться: кількість індивідуального та громадського транспорту в місті, рівень транспортної доступності, зручність громадського транспорту, рівень доступної інформації, питомий втрачений час, рівень безпеки, екологічна безпечність. Несоціальні показники у свою чергу поділяються на кількісні (провізна спроможність, місткість транспортних засобів, пасажирообіг, маршрутизованість, щільність маршрутної мережі, кількість рухомого складу на 1000 жителів, статичний коефіцієнт використання місткості рухомого складу) та якісні (швидкість переміщення населення, коефіцієнт користування транспортом, сітвовий інтервал, регулярність руху, затрати час на переміщення, коефіцієнт пересадковості).

Об'єктивна, повна й актуальна інформація про об'єкт моніторингу — основна вимога до системи

моніторингу. Це дозволяє приймати правильні рішення для досягнення індикаторів за цілями, описаними у стратегічних документах (табл. 1).

У запропонованій системі моніторингу виділено базові управлінські цілі, які стосуються інфраструктурних змін (Задача 1), ставленнях до них користувачів транспортних послуг (Задача 2), а також вплив на економіку (Задача 3) і витрати на розвиток (Задача 4).

До системи моніторингу повинні входити всі види громадського транспорту, пасажирська транспортна інфраструктура, а також враховувати географічне розташування об'єктів моніторингу у міській ієрархії (місто → район → територія).

За результати моніторингу отримується інформація по всім суб'єктам транспортної інфраструктури. Це дозволяє узгоджувати подальші їх дії, знижує витрати на процес управління міською транспортною системою. Індикаторами за ціллю 1 і ціллю 2 слід формувати за напрямками: зручність і комфорт, безпечність, доступність, зв'язність. Моніторинг виконання цілі 3 та цілі 4 не розглядається, бо потребує математичного моделювання з багатовимірним аналізом наступних даних: час, місце розташування об'єктів моніторингу, тип об'єкту транспортної інфраструктури, зона відповідальності даного об'єкту.

Для оцінки досягнення цілі необхідно вводити систему індикаторів, яка складається з індикаторів об'єктивної оцінки («жорсткі» показники) та індикаторів суб'єктивної оцінки («м'які» показники). «Жорсткі» показники становлять кількісну характеристику інфраструктури, її елементів та враховують фактичний стан об'єктів моніторингу та їх відповідність чинній нормативно-правовій базі. Прикладом «жорстких» показників для «Задача 2: Зміна пріоритетів у піраміді міської мобільності» є коефіцієнт автомобілекористування, % населення, що витрачає менше 45 хвилин на переміщення «дім-робота» або навпаки. Суб'єктивна оцінка («м'які» показники) визначається за сприйманим мешканцями рівня розвитку

Таблиця 1

**Задачі для досягнення цілі «Підвищення ефективності міської мобільності жителів»**

Задача 1: планування і розвиток транспортної системи	Задача 2: Зміна пріоритетів у піраміді міської мобільності	Задача 3: Підвищення ефекту від розвитку транспортної системи	Задача 4: Оптимізація витрат на розвиток транспортної системи
Оцінка розвитку пішохідної інфраструктури	Оцінка рівня задоволення пішоходів	Оцінка економічного ефекту	Оцінка витрат на реалізацію транспортної стратегії з державного бюджету
Оцінка розвитку транспортної інфраструктури	Оцінка рівня задоволення пасажирів міського громадського транспорту	Оцінка екологічного ефекту	Оцінка витрат на реалізацію транспортної стратегії з бюджету міста
Оцінка розвитку велосипедної інфраструктури	Оцінка рівня задоволення велосипедистів міськими переміщеннями	Оцінка транспортного ефекту	Оцінка витрат на реалізацію транспортної стратегії від приватних інвесторів

Джерело: систематизовано автором

транспортної інфраструктури. Низький сприйманий рівень в оцінках респондентів є ініціативною подією для запуску механізму управління процесом усунення невідповідностей. Приклади індикаторів 1-го та 2-го рівня оцінки розвитку транспортної системи наведені у таблиці 2, таблиці 3 і таблиці 4.

Даний список не є остаточним. Для кожної конкретної території його можна уточнювати в залежності від умов конкретного міста, дослідження, рівня дослідження, інформаційної бази та наявних даних.

Розробка та впровадження систем моніторингу на основі комплексного підходу дозволяє оцінити

Таблиця 2

**Структура індикаторів для оцінки рівня розвитку велосипедної інфраструктури**

Індикатори 1-го рівня	Індикатори 2-го рівня
Інтенсивність	Збільшення велосипедних поїздок в системі розподілу поїздок за видами транспорту, %
	Середня тривалість поїздки з використання велосипеду, хв
	Середня дальність поїздки на велосипеді, км
	Інтенсивність руху на веломережі, вел./год.
Безпека	Кількість смертельних ДТП за участі велосипедистів, люд./100тис. мешканців
	Кількість (частка) ДТП за участю велосипедистів, од. (вел.ДТП/заг.ДТП)
	Довжина спеціально облаштованої велосипедної інфраструктури, км
	Сприйняття рівня безпеки
Доступність	Довжина велосипедних доріжок, км
	Частка населення, що немає безпосереднього доступу до велоінфраструктури, %
	Наявність велопарковок, од
	Сприйняття доступності елементів велоінфраструктури
Зручність	Інформаційне забезпечення
	Сприйняття рівня зручності веломережі
Зв'язність	Пов'язаність та безперервність веломаршрутів з «точками тяжіння»
	Сприйняття рівня зв'язності веломережі

Джерело: власна розробка

Таблиця 3

**Структура індикаторів для оцінки рівня розвитку громадського транспорту**

Індикатори 1-го рівня	Індикатори 2-го рівня
Інтенсивність	Зменшення коефіцієнту автомобілекористування
	Збільшення поїздок на громадському транспорті в системі розподілу поїздок за видами транспорту, %
	Середня тривалість поїздки на громадському транспорті, хв
	Середня довжина поїздки на громадському транспорті, км
	Частка виділених смуг наземного громадського транспорту у відношенні до загальної протяжності магістральної мережі, %
	Середньодобова кількість пасажирів нерейкового громадського транспорту, пасаж./трансп. зас.
	Частка перевезень автобусами малої місткості (маршрутками) від загальної кількості перевезень, %
Безпека	Інтенсивність руху на маршрутах, пасажир./год.
	Рівень зносу рухомого складу, %
	Кількість ДТП за участю громадського транспорту в розрахунку на одиницю рухомого складу, од. ДТП/ од. РС
	Кількість травмованих/загиблих на 1 ДТП з участю громадського транспорту люд./100тис. мешканців
	Відсоток електротранспорту в парку транспортних засобів громадського транспорту, %
	Частка трамвайної і тролейбусної мережі, що потребує заміни, %
	Обсяг викидів CO <sub>2</sub> утворених транспортними засобами тон/ тис. мешканців
	Частка перехресть, обладнаних системами відеофіксації та засобами фіксації порушень ПДР, %
Рівень шуму на вулично-дорожній мережі, дБ	
Сприйняття рівня безпеки	

Доступність	Протяжність маршрутів громадського транспорту, км / 100 тис. жителів
	Кількість (%) населення, що проживає за межами радіусів пішохідної доступності громадського транспорту, од. (%)
	Кількість (%) робочих місць, доступним громадським транспортом за 45–60 хвилин, од. (%)
	Кількість (%) рухомого складу громадського транспорту, доступного для маломобільних груп населення, од. (%)
	Відношення вартості місячного проїзного до середньомісячного доходу, %
	Сприйняття доступності елементів системи громадського транспорту
Зручність	Інформаційне забезпечення (табло з часом очікування на зупинках громадського транспорту, додатки для телефонів з графіками руху транспортних засобів і тд), так/ні
	Середній час очікування громадського транспорту, хв
	Відносна швидкість руху громадського транспорту в порівнянні з індивідуальним транспортом
	Добова нерівномірність швидкості руху громадського транспорту
	Коефіцієнт непрямої лінійності маршрутів
	Наявність електронної транспортної карти, так/ні
	Можливість оплати проїзду за допомогою мобільних засобів або банківських карт, так/ні
	Різноманітність проїзних квитків (денного, на декілька днів, місячного, на декілька місяців), так/ні
	Сприйняття рівня зручності мережі громадського транспорту
Зв'язність	Пов'язаність та безперервність маршрутів громадського транспорту між собою та з «точками тяжіння»
	Сприйняття рівня зв'язності мережі громадського транспорту

Джерело: власна розробка

Таблиця 4

#### Структура індикаторів для оцінки рівня розвитку пішохідної інфраструктури

Індикатори 1-го рівня	Індикатори 2-го рівня
Інтенсивність	Частка пішохідних вулиць у відношенні до загальної довжини вулично-дорожньої мережі, %
	Відсоток переміщень пішки від загальної кількості міських переміщень, %
	Інтенсивність руху на тротуарах та пішохідних зонах, пішох./год.
Безпека	Кількість загиблих пішоходів та пішоходів з важкими травмами у ДТП, осіб/100 тис. мешканців
	Частка регульованих перехресть, обладнаних засобами фіксації порушень ПДР та системами відеоспостереження, %
	Сприйняття рівня безпеки
Доступність	Відношення кількості добре організованих пішохідних переходів, які повністю доступні для груп з обмеженою мобільністю, до загальної кількості переходів у місті, %
	Відношення кількості наземних пішохідних переходів до загальної кількості переходів у місті, %
	Сприйняття доступності елементів пішохідної інфраструктури
Зручність	Інформаційне забезпечення
	Сприйняття рівня зручності пішохідної інфраструктури
Зв'язність	Відсутність перешкод безперервності пішохідного руху (паркування, літні тераси, безперервність тротуарів тощо)
	Сприйняття рівня зв'язності пішохідної інфраструктури

Джерело: власна розробка

ситуацію в розрізі вимірів, що відповідають характеристикам об'єктів моніторингу. Отримана інформація може змінити принципи та підходи до управління, оскільки дозволяє не тільки візуалізувати інформацію, а й забезпечує багатоступеневий аналіз із застосуванням алгоритмів регресійного, дисперсійного та кореляційного аналізу,

нейромережових алгоритмів, дерев рішень, алгоритмів сегментації та ін.

Більшість індикаторів визначається за допомогою існуючої в місті інформаційної бази оцінки транспортним систем, проте деякі — доцільно визначати за допомогою транспортного моделювання. Транспортне моделювання — комплекс



математичних моделей і програмних засобів, призначених для оцінювання параметрів переміщення пасажирських та вантажних транспортних потоків по транспортним та маршрутним мережам певної території. Транспортне моделювання доречно використовувати не лише при комплексній оцінці транспортної мобільності, а й при порівнянні проектів-альтернатив для обрання найефективнішого варіанту. [6]

Оцінка за даними критеріями проводиться із врахуванням особливостей територій, що розглядаються. Таким чином, зразкові показники для різних за численністю міст є різними.

#### Висновки.

1. Наразі у більшості розвинених країн розроблено програми розвитку транспортних систем, в яких визначені цілі, терміни їх реалізації, завдання й індикатори моніторингу. Великі транспортні затримки в багатьох українських містах показують необхідність розробки таких програм і для України.

2. Запропонований у статті концептуальний підхід до проведення моніторингу транспортної інфраструктури міста враховує як технічні характеристики елементів інфраструктури, так і рівень сприйняття результатів розвитку транспортних систем міста жителями і може служити основою

для прийняття ефективних управлінських рішень. Моніторинг та багатовимірний аналіз даних відкривають перед керівниками міст або департаментів нові можливості контролю відхилення фактичних показників від планових значень, обліку впливу рівня розвитку різних видів транспорту на транспортну поведінку мешканців міста, дозволять оцінити вплив транспортної системи на життєдіяльність міста та оптимізувати витрати на його розвиток.

3. Дана методика оцінки міських транспортних систем пропонує індикатори, які об'єднані у 5 груп: інтенсивність, безпека, доступність, зручність та зв'язність. Даний перелік не є вичерпним і за необхідності певні показники можуть бути або додані, або виключені.

4. Для оцінки досягнення цілі необхідно вводити систему індикаторів, яка складається з індикаторів об'єктивної оцінки («жорсткі» показники) та індикаторів суб'єктивної оцінки («м'які» показники). «Жорсткі» показники становлять кількісну характеристику інфраструктури, її елементів та враховують фактичний стан об'єктів моніторингу та їх відповідність чинній нормативно-правовій базі. Суб'єктивна оцінка («м'які» показники) визначається за сприйнятим жителями рівня розвитку транспортної інфраструктури.

#### Література

1. Чередніченко О. П. Управління міськими транспортними системами / Олександра Петрівна Чередніченко // Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2022. № 63.
2. Сервіс транспортної аналітики. URL: [https://www.tomtom.com/en\\_gb/traffic-index/kyiv-traffic](https://www.tomtom.com/en_gb/traffic-index/kyiv-traffic). (дата звернення: 10 липня 2022 року)
3. Управління розвитком міста. Навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: Вид-во НАДУ, 2006. 352 с.
4. ДБН В.2.2-12:2019 Планування та забудова територій. К.: МРРБЖКГ України, 2019. 185 с.
5. Ігнатенко О. С. Пасажирські перевезення / За ред. О. С. Ігнатенко, В. С. Маруніча. К.: НТУ, 2017. 265 с.
6. ДБН В.2.3-4:2015 Автомобільні дороги Частина І. Проектування Частина ІІ. Будівництво База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/74.1.%20ДБН%20В.2.3-4-2015>
7. Balsys K., Eidukas D., Marma A., Valinevičius S. A., Žilys M. Systems of transport route development, Electronics and Electrical Engineering. 2007. 3(75). P. 17–22.
8. Стратегія розвитку Києва до 2025 року [Електронний ресурс]. 2017. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/7/28/Strategy2025new.pdf>. (Дата звернення: 13 липня 2021 року)
9. ДБН В.2.3.-5:2018 Вулиці та дороги населених пунктів. К.: Мінрегіон України, 2018. 61 с.
10. Daunoras J., Bagdonas V., & Gargasas V. City transport monitoring and routes optimal management system. Transport. 2008. 23(2). P. 144–149.
11. Степанов В. Ю. Державне регулювання транспортною сферою / В. Ю. Степанов // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2016. Вип. 1. С. 97–103.
12. Грабельников В. А. Організація регулювання системою міського громадського пасажирського транспорту / В. А. Грабельников, О. В. Шевченко // Вісник Донецької академії автомобільного транспорту. 2013. № 4. С. 4–9.

#### References

1. Cherednichenko O. P. Upravlinnia miskymy transportnymy systemamy / Oleksandra Petrivna Cherednichenko // Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannia. 2022. № 63.

2. Servis transportnoi analityky. URL: [https://www.tomtom.com/en\\_gb/traffic-index/kyiv-traffic](https://www.tomtom.com/en_gb/traffic-index/kyiv-traffic). (data zvernennia: 10 lypnia 2022 roku)
3. Upravlinnia rozvytkom mista. Navch. posib. / Za red. V.M. Vakulenko, M.K. Orlatoho. K.: Vyd-vo NADU, 2006. 352 s.
4. DBN B.2.2-12:2019 Planuvannia ta zabudova terytorii. K.: MRRBZhKH Ukrainy, 2019. 185 s.
5. Ihnatenko O.S. Pasazhyrski perevezennia / Za red. O.S. Ihnatenko, V.S. Marunycha. K.: NTU, 2017. 265 s.
6. DBN V.2.3-4:2015 Avtomobilni dorohy Chastyna I. Proektuvannia Chastyna II. Budivnytstvo Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy. URL: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/74.1.%20DBN%20V.2.3-4-2015>
7. Balsys K., Eidukas D., Marma A., Valinevičius S, A., Žilys M. Systems of transport route development, Electronics and Electrical Engineering. 2007. 3(75). P. 17–22.
8. Stratehiia rozvytku Kyieva do 2025 roku [Elektronnyi resurs]. 2017. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/7/28/Strategy2025new.pdf>. (Data zvernennia: 13 lypnia 2021 roku)
9. DBN V.2.3.-5:2018 Vulytsi ta dorohy naselenykh punktiv. K.: Minrehion Ukrainy, 2018. 61 s.
10. Daunoras J., Bagdonas V., & Gargasas V. City transport monitoring and routes optimal management system. Transport. 2008. 23(2). P. 144–149.
11. Stepanov V. Yu. Derzhavne rehuliuвання transportnoiu sferoiu / V. Yu. Stepanov // Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia. 2016. Vyp. 1. S. 97–103.
12. Hrabelnykov V.A. Orhanizatsiia rehuliuвання systemoiu miskoho hromadskoho pasazhyrskoho transportu / V.A. Hrabelnykov, O.V. Shevchenko // Visnyk Donetskoi akademii avtomobilnoho transportu. 2013. No 4. S. 4–9.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2022

УДК 336.143.2

**Шерстюк Любов Миколаївна**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету*

**Шерстюк Любовь Николаевна**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавского государственного аграрного университета*

**Sherstiuk Liubov**

*Graduate Student of the*

*Department of Public Administration and Management*

*Poltava State Agrarian University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8194

## **НОВІ ПОВНОВАЖЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

## **НОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ**

## **NEW AUTHORITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблеми розподілу повноважень між радами різних рівнів. У першу чергу – між районними радами та місцевими радами базового рівня. Досліджувалися також питання ресурсного забезпечення повноважень, які отримали місцеві ради базового рівня у ході реформи місцевого самоврядування. Виявлені диспропорції між обсягом повноважень і їх ресурсним забезпеченням. Наведено результати систематизації повноважень, отриманих сільськими, селищними і міськими радами у процесі децентралізації публічного управління. Разом із цим звертається увага на виклики, які стали перед територіальними громадами у зв'язку з необхідністю виконання ними принципово нових завдань. Відмічена неготовність місцевих органів влади до використання переваг, отриманих разом з повноваженнями, невміння спрогнозувати втрачені можливості. Порівняння структури апарату сільської ради нинішньої територіальної громади з дореформеною дало можливість виявити обсяг нових повноважень, виявити диспропорції між отриманими повноваженнями та їх ресурсним забезпеченням. Звертається увага, що значною мірою організаційна неспроможність органів місцевого самоврядування базового рівня обумовлена відсутністю високопрофесійних кадрів. Ця обставина вимагає постійного навчання та перенавчання фахівців і службовців органів місцевого самоврядування. Визначено особливості підвищення кваліфікації фахівців апарату сучасної ради. Надано пропозиції щодо удосконалення виконання органами місцевого самоврядування наданих їм повноважень, зокрема шляхом підвищення професійного рівня кадрового складу рад. Зазначається, що в контексті забезпечення належного рівня виконання повноважень місцевими радами, важливого значення набуває цифровізація управління. Поступове переведення управлінських функцій в електронний формат, своєю чергою, сприяє підвищенню вимог до професіоналізму фахівців і службовців місцевих рад. Зроблено висновок, що завдяки підвищенню кваліфікації фахівців апарату управління, формуванню стратегічного мислення у лідерів громади, децентралізація повноважень може мати очікуваний ефект.

**Ключові слова:** орган місцевого самоврядування, повноваження, децентралізація, функція, організація.

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию проблемы распределения полномочий между советами разных уровней. В первую очередь – между районными советами и местными советами базового уровня. Исследовались также вопросы ресурсного обеспечения полномочий, которые получили местные советы базового уровня в процессе реформирования местного самоуправления. Выявлены диспропорции между объемом полномочий и их ресурсным обеспечением. Предложены результаты систематизации полномочий, полученных сельскими, поселковыми и городскими советами в процессе децентрализации публичного управления. Вместе с этим обращается внимание на вызовы, которые возникли перед территориальными общинами в связи с необходимостью выполнения ними принципиально новых заданий. Отмечается

неготовність місцевих органів влади к використанню переваг, отриманих разом з повноваженнями, неуміння спрогнозувати втрачені можливості. Порівняння структури апарату сільського ради нинішньої територіальної громади з доореформеною дозволило виявити об'єм нових повноважень, визначити диспропорції між отриманими повноваженнями та їх ресурсним забезпеченням. Звертає увагу, що в значительній мірі організаційна неспроможність органів місцевого самоуправління базового рівня обумовлена відсутністю високопрофесійних кадрів. Це обставина вимагає спеціального навчання та перенавчання фахівців та службовців органів місцевого самоуправління. Визначено особливості підвищення кваліфікації фахівців апарату сучасного ради. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення виконання органами місцевого самоуправління наданих їм повноважень, зокрема шляхом підвищення професійного рівня кадрового складу ради. Відзначається, що в контексті забезпечення необхідного рівня виконання повноважень місцевими радами, особливе значення набуває цифровізація управління. Поступове переведення управлінських функцій в електронний формат, в свою чергу, сприяє підвищенню вимог до професіоналізму фахівців та службовців місцевих ради. Сформульовано висновок, що завдяки підвищенню кваліфікації фахівців апарату управління, формуванню стратегічного мислення у лідерів громади, децентралізація повноважень може привести до очікуваного ефекту.

**Ключові слова:** орган місцевого самоуправління, повноваження, децентралізація, функція, організація.

**Summary.** The article is devoted to the study of the problem of distribution of powers between councils of different levels. First of all, between district councils and local councils of the basic level. The issues of resource provision of the powers that local councils of the basic level received during the local self-government reform were also studied. Disproportions between the scope of powers and their resource provision were revealed. The results of the systematization of the powers received by village, settlement and city councils in the process of decentralization of public administration are given. At the same time, attention is drawn to the challenges faced by territorial communities in connection with the need for them to perform fundamentally new tasks. The unwillingness of local authorities to use the benefits obtained with the powers, the inability to predict lost opportunities was noted. Comparing the structure of the apparatus of the village council of the current territorial community with the pre-reform one made it possible to reveal the scope of new powers, to reveal disproportions between the received powers and their resource provision. Attention is drawn to the fact that, to a large extent, the organizational failure of local self-government bodies at the basic level is due to the lack of highly professional personnel. This circumstance requires constant training and re-training of specialists and employees of local self-government bodies. The specifics of improving the qualifications of specialists of the modern council apparatus have been determined. Proposals have been made to improve the performance of the powers granted to them by local self-government bodies, in particular by increasing the professional level of the staff of the councils. It is noted that in the context of ensuring the proper level of performance of powers by local councils, the digitization of management becomes important. The gradual transfer of management functions to the electronic format, in turn, contributes to increasing the requirements for the professionalism of specialists and employees of local councils. It was concluded that thanks to the improvement of the qualifications of management apparatus specialists, the formation of strategic thinking among the leaders of the community, the decentralization of powers can have the expected effect.

**Key words:** local self-government body, authority, decentralization, function, organization.

**Постановка проблеми.** Реформа системи місцевого самоврядування вийшла на стадію її завершення і перебуває на тому етапі децентралізації, який наділяє територіальні громади додатковими повноваженнями щодо розпорядження ресурсами — установами, майном та фінансами, а також щодо управління життєзабезпеченням громади. Поява нових повноважень викликає потребу у фахівцях різних напрямів та підвищенні кваліфікації тих, хто працював у колишніх сільських радах до реформи, покращення матеріальної бази, знання сучасних методів роботи та корпоративної культури. Громади, які утворились першими, пройшли складний шлях до нових викликів, які долалися легше їх послідовниками. Незадовільне кадрове забезпечення призвело до тотального перевантаження апаратів місцевих ради та зростання конкуренції між громадами щодо залучення фахівців з різних напрямів та управління, соціальної напруги та недовіри до влади серед всіх верств

населення через неготовність ради виконувати поставлені завдання. Напруга з виконанням повноважень місцевими радами виросла в останній час після ліквідації більшості районів, повноваження та майно яких були повністю передані громадам або є на стадії передачі. Існуюча система місцевого самоврядування «... навіть в умовах часткових змін, залишається недостатньо ефективною, не забезпечує надання якісних і в повному обсязі державних, комунальних, у тому числі адміністративних послуг» [1, с. 138]. Таким чином, проблема розподілу повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування та їх належне виконання на місцевому рівні не лише не втрачає, а набуває більшої актуальності на даному етапі розвитку територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ще в 2015 р., на початку проведення реформи місцевого самоврядування, науковці зазначали, що однією з цілей реформи є «...підвищення

ефективності функціонування системи державного управління через інструменти активізації соціально — економічного потенціалу територіальних громад» [2, с. 19]. В. Дзюндзюк стверджував, що стара модель управління в нових умовах працювати не може [3, с. 5], а Т. Куценко наголошувала: «ОТГ повинна... мати адекватні законодавчо визначені повноваження як суб'єкта влади, що і є першочерговими завданнями українських реформ [4, с. 65]. В. Молоканова вважає, що «вирішенням проблем реформування державного управління може стати переосмислення застосування методів та засобів класичного системного управління із застосуванням принципів положень теорії менеджменту» [5, с. 17]. Проблеми щодо ефективного розподілу повноважень між обласними, районними та місцевими радами обґрунтовували ідеологи української реформи децентралізації А. Ткачук, М. Тітов, С. Потапенко. Уряд та Парламент намагаються вчасно реагувати на потреби самоврядування, але законодавство не встигає адаптуватися до швидкоплинних змін ситуації на місцях, а отже виникає потреба в дослідженні тенденцій децентралізації повноважень та знаходженні компромісних варіантів їх розподілу.

**Метою статті** є аналіз повноважень, наданих територіальним громадам в ході децентралізації та стану готовності територіальних громад їх виконувати, вивчення протиріч, які виникли в процесі трансформації місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні процес децентралізації розпочато в 2014 році, після ухвалення Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, в якій зверталася увага, що у багатьох територіальних громадах не забезпечені умови для створення належного життєвого середовища [6]. З метою реалізації концепції прийнято ряд нормативно-правових актів: закони України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Постанову КМУ № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів», внесено зміни до Бюджетного і Податкового кодексів — щодо фінансової децентралізації. Наразі на розгляді у Верховній Раді знаходиться проєкт Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», який у першу чергу має підсумувати, закріпити та розмежувати власні та делеговані повноваження громад. Відповідно до прийнято Закону України від 16.04.2020 № 562-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», Кабінетом Міністрів України визначено адміністративні центри та затверджено території 1470 спроможних територіальних громад, у яких проведені місцеві вибори у 2020 році на новій територіальній основі. Цей процес дозволив сформувати відповідно до положень Європейської хартії

оновлений інститут місцевого самоврядування — територіальні громади (ТГ).

Напрацьовані законопроекти покликані чітко розмежувати повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, дозвілля, соціально-економічного розвитку, інфраструктури між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на кожному з територіальних рівнів адміністративно-територіального устрою держави.

Територіальні громади, після проведення місцевих виборів 2020 року на новій адміністративно-територіальній основі, отримали більше повноважень за рахунок передачі районними радами сукупності функцій з управління спільним майном громад, вирішення питань безпеки тощо. Виконання цих повноважень місцевими радами в даний час пов'язане з низкою викликів (табл. 1).

Якщо говорити про Полтавську область, то громади, адміністративні центри яких співпали з існуючими до реформи районними центрами, використали людські та інші ресурси районних рад і районних державних адміністрацій, що позитивно вплинуло на їх спроможність у порівнянні з іншими. Територіальні громади при залученні працівників, звільнених з ліквідованих районних рад і державних адміністрацій, найчастіше використовували процедури спрощеного їх переведення на нові посади, намагаючись не втратити фахових спеціалістів (за згодою сторін та без проведення конкурсу).

Решті громад довелося конкурувати за кадри, мотивуючи фахівців порівняно вищою заробітною платою та кращими умовами праці. Та все ж у багатьох із них катастрофічно не вистачає фахівців для виконання нових повноважень, пов'язаних із плануванням територіального розвитку, управлінням земельними ресурсами, наданням якісних освітніх та медичних послуг тощо. На жаль, проблеми кадрового та ресурсного забезпечення ТГ під час дії воєнного стану лише поглиблюються і це цілком прогнозовано, оскільки ресурси використовуються на воєнні потреби, а молодь призивається до лав ЗСУ. Проведемо порівняльний аналіз стану кадрового забезпечення сільської ради до і після проведення адміністративно-територіальної реформи (табл. 2).

Оскільки повноваження сільських рад до реформи децентралізації були досить обмеженими, вони жорстко не зобов'язували наявності в апараті сільської ради конкретних фахівців. Крім того, ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» не вимагав ні від сільського голови, ні від заступника, ні від секретаря ради вищої освіти чи досвіду роботи, і ця норма попри збільшення повноважень зберігається досі. У сільській місцевості за радянських часів та після проголошення незалежності основні повноваження сільських і селищних рад стосувались ведення

Таблиця 1

**Вплив основних чинників на виконання нових повноважень органами місцевого самоврядування**

Сукупність чинників	Наслідок впливу
Відсутність фахівців відповідного рівня і кваліфікації	Неналежна якість виконання повноважень або їх невиконання
Невідповідність матеріального забезпечення обсягу переданих повноважень та збільшення бюджетних витрат	Зміна структури бюджету на користь управлінських витрат
Недостатня управлінська спроможність лідерів громад, керівників комунальних установ	Зростання психологічної напруги в колективах, низька якість надання послуг
Передача повноважень щодо управління земельними ресурсами місцевим громадам	Посиленням впливу бізнесу на вирішення земельних питань, що приводить до безконтрольного та нераціонального землекористування
Швидкі зміни законодавства	Недостатня правова підготовка керівників і фахівців органів місцевого самоврядування, порушення законодавчих вимог
Відсутність стратегічного бачення місцевого розвитку керівництвом громад	Нераціональність використання ресурсів та поширення популізму
Зростання громадської активності	Посилення соціального протистояння між населенням і владою
Зростання конкуренції між громадами за ресурси і кадри	Нерівномірність ресурсного забезпечення, зокрема коштів обласного бюджету, поява «відстаючих» громад.

Джерело: складено автором за даними емпіричних досліджень

обліку жителів, домогосподарств та майна, частини категорій земель в межах населених пунктів та видачі відповідних довідок. У ході децентралізації публічного управління в територіальних громадах виникла потреба саме в фахівцях, які могли б кваліфіковано виконувати покладені на них повноваження, вирішувати питання життєзабезпечення громад.

Кваліфікаційні вимоги до фахівців чітко випливають з законодавством, що зобов'язує керівництво громади шукати людей з відповідною освітою або навчати і підвищувати кваліфікацію існуючих працівників.

Найважливіше повноваження, отримане громадами — *управління фінансами*. До місцевих бюджетів додалися значні податкові надходження та прямі міжбюджетні трансферти між бюджетом громади та обласним бюджетом. Зараз ТГ мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до реформи прямі відносини мали лише обласні та районні бюджети, бюджети міст обласного значення), для виконання делегованих державою повноважень їм надаються відповідні трансферти (дотації, освітня та медична субвенції, субвенція на розвиток інфраструктури громад тощо). Законодавчі зміни також надали право органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття закону про Державний бюджет. У зв'язку з цим для громад обов'язковим стає наявність відділу фінансів як відокремленого підрозділу і розпорядника коштів, економістів, які добре розуміються на бюджетному законодавстві, стратегічному плануванні, вміють планувати доходи та видатки, розробляти місцеві програми та працювати з ними,

добре володіють програмами звітності та ін. Таких фахівців знайти і залучити досить складно.

*Повноваження у соціальній сфері*, що були передані сільським, селищним і міським радам районними радами разом із відповідним майном. Громади взяли на свій баланс дошкільні та освітні заклади, сільські будинки культури, медичні установи тощо, а також їх майно — приміщення, обладнання та земельні ділянки. Це забезпечило можливість моніторингу якості надання соціальних послуг, але кардинально не вирішило проблему покращення їх якості. Видатки на освіту залишаються найбільшою статтею витрат і сягають в багатьох громадах половини бюджету при збереженні незадовільної якості освітніх послуг, що обумовлено, зокрема, і введенням карантину, а згодом початком війни з Росією. У штатному розписі виникла потреба створювати окремі відділи для виконання функцій з управління освітою, включаючи методистів та бухгалтерів. Знов велика проблема у таких фахівцях саме у сільській місцевості. Через ліквідацію районних управлінь охорони здоров'я виникла проблема створення власних підрозділів, які б контролювали діяльність ФАПів та амбулаторій.

*Повноваження щодо управління землями та майном*. Громадам були передані землі державної власності сільськогосподарського призначення та повноваження щодо їх розпорядження. Але одночасно у громадах на території яких знаходяться потужні землекористувачі/власники, виріс їх вплив на місцеву раду, контроль за процесами транзакцій із земельною власністю. Для здійснення повноважень у сфері землекористування при сільських радах створено земельні відділи, працівники яких

Таблиця 2

## Склад апарату сільської ради до і після об'єднання

До об'єднання		Після об'єднання			
посади	штатні одиниці, осіб	посада	штатні одиниці, осіб	посада	штатні одиниці, осіб
1	2	3	4	5	6
Сільський голова	1	Сільський голова	1	Відділ господарського забезпечення	6–8
Секретар ради	1	Заступники голови	1–2	Опалювач	1
Головний бухгалтер	1	Секретар ради	1	Прибиральники службових приміщень	1–2
Спеціаліст I-ї категорії (бухгалтер)	0–1	Старости	4–6	Охоронники	2–3
Касир		Фінансовий відділ	3	Водії	1–2
Паспортист	0,5–1	Начальник відділу	1	Центр надання адміністративних послуг	6–8
Завідувач військово-облікового бюро	0,5–1	Бухгалтер	1	Начальник ЦНАП	1
Інженер-землевпорядник	1	Спеціаліст I категорії	1	Державний реєстратор	1–2
Водій	0,5–1	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	3–4	Спеціалісти I-ї категорії	2–3
Прибиральник	0,5–1	Начальник відділу	1	Адміністратор	1–2
Працівник з благоустрою	0,5–1	Головний спеціаліст	1	Заступник начальника відділу	1
		Спеціалісти I-ї категорії	1–2	Оператор електронно-обчислювальних машин	1
Охоронник	0–2	Гуманітарний відділ	15–18	Відділ ЖКГ, містобудування та архітектури, комунального майна та інвестицій	4–5
		Начальник відділу	1	Начальник відділу	1
		Заступник начальника відділу	1	Заступник начальника відділу	1
		Головний бухгалтер	1	Архітектор	1
		Головний спеціаліст	2	Спеціаліст I-ї категорії	1–2
		Спеціаліст I категорії	8–10	Відділ соціального захисту	7–8
		Оператор електронно-обчислювальних машин	1	Начальник відділу	1
		Водій	2–3	Заступник начальника відділу	1
		Відділ організаційно-кадрового забезпечення	7–8	Бухгалтер	1
		Начальник відділу	1	Спеціаліст у справах дітей	1
		Завідувач військово-облікового бюро	1	Спеціаліст I категорії	3–4
		Діловод	1		
		Юрист	1		
		Спеціалісти I категорії	3–4		
<b>Всього</b>	<b>7–13</b>			<b>Всього</b>	<b>43–53</b>

Джерело: складено автором за даними емпіричних досліджень

повинні не лише вести облік земель, а й володіти всією законодавчою базою щодо розпорядження землями та змінами до неї. Об'єми роботи земельних відділів значно зросли, а часу на роботу з документацією стало значно менше, отже працівники не встигають вчасно виконувати завдання.

*Повноваження щодо архітектурно-будівельного контролю* дозволили органам місцевого самоврядування самостійно визначати містобудівну політику. Однак у сільській місцевості катастрофічно не вистачає архітекторів — вакансію має кожна друга громада. А час вимагає створення не тільки земельного, а і містобудівного кадастру, видачі громадянам містобудівної документації. Висококваліфіковані архітектори не мають бажання працювати в сільських громадах, де майже відсутнє будівництво, немає перспектив особистісного росту. Створення відповідних відділів є для більшості громад наразі невирішеною проблемою.

Розширилось коло *адміністративних послуг*, які повинна надавати ТГ на базі сучасних ЦНАПів. Не кожна громада сьогодні має спроможність облаштувати приміщення, яке б відповідало стандартам, що встановлені для ЦНАП, і не кожен орган місцевого самоврядування здатний забезпечити повний спектр адміністративних послуг високої якості через брак достатньої кількості фахівців, технологічні особливості надання певних груп послуг або з інших підстав [7, с. 127].

Наразі Програмою «U-LEAD Європою» надається підтримка у створенні та модернізації ЦНАПів за такими напрямками:

- інституційна підтримка: організація функціонування ЦНАП, навчання персоналу, інформування мешканців;
- матеріальна підтримка: забезпечення меблями, офісною технікою, комп'ютерними програмами тощо;
- спеціальні види допомоги, що включають налаштування електронної системи управління чергою та мобільного ЦНАПу.

Значним викликом для громад стали *цифровізація (діджиталізація)* та електронний документообіг. Відсутність належної мережі

інтернет-зв'язку та відсутність фахових знань для використання цифрових технологій вносять напругу в реалізацію державної стратегії цифрової трансформації. Нові повноваження змінили вимоги і до керівного складу громад. *Керівники сучасної громади* — це не лише виконавці інструкцій, а стратеги, які вміють визначати пріоритети у розвитку своєї території, створювати стратегію розвитку громади, розуміють переваги і можливості реалізації довгострокових проектів, у тому числі у галузі містобудування та архітектури.

**Висновки.** У ході проведення адміністративно-територіальної реформи, яка дозволила створити нову територіальну основу для формування органів місцевого самоврядування на базовому та субрегіональному рівнях, відбувся і розподіл повноважень між органами влади загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів. Процес перерозподілу повноважень між районними радами, районними державними адміністраціями і сільськими, селищними та міськими радами новостворених територіальних громад мав на меті підвищення ефективності публічного управління, посилення прозорості та відповідальності органів місцевого самоврядування. Однак, проведене дослідження показує, що територіальні громади, особливо сільські, виявилися не готовими до виконання покладених на них повноважень і по-різному долають виклики, що постали перед громадами, як у зв'язку з реформою публічної влади, так і в зв'язку з пандемією COVID-19, а згодом із початком війни з Росією. В залежності від того, коли і у який спосіб були утворені громади, вони опинилися в нерівних умовах. Великою проблемою для більшості з них залишається брак кадрів та їх низький кваліфікаційний рівень, тому серед громад значно зросла конкуренція за фахівців. Апарат сучасних громад повинен постійно навчатися. Від того, наскільки ефективно актив громад зможе використати надані державою повноваження, мобілізувавши всі зусилля у найкоротший термін, залежить розвиток кожного населеного пункту та рівень життя його мешканців, а в подальшому, існування самої громади.

#### Література

1. Касич А., Животовоз І. Адміністративна реформа та завдання розвитку місцевого самоврядування. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.; за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 138–141.
2. Федірко Б. О. Сучасний стан та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Випуск 6 (116). С. 18–22. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)\\_018\\_FedirkoBO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_018_FedirkoBO.pdf). (Дата звернення 31.05.2022).
3. Дзюндзюк В. Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій: дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02; Донецький держ. ун-т управління. Донецьк. 2006. Рукопис.



4. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 64–70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3720&i=12> (дата звернення 08.07.2021).
5. Молоканова В. Проблеми вдосконалення стратегічної діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.; за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 17–21.
6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/333-2014-%D1%80> (дата звернення 08.07.2022).
7. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. Україна: події, факти, коментарі. 2018. № 7. С. 38–50. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr7.pdf>. (дата звернення 08.07.2022).

#### References

1. Kasych A., Zhyvotovoz I. Administratyvna reforma ta zavdannja rozvytku miscevogho samovrjaduvannja. Innovacijni instrumenty zabezpechennja investycijnogho ta infrastrukturogho rozvytku ob'jednanykh terytorialnykh ghromad: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju, m. Dnipro, 27 lystop. 2020 r.; za zagh. red. I. A. Chykarrenko. Dnipro: DRIDU NADU. 2020. S. 138–141.
2. Fedirko B. O. Suchasnyj stan ta naprjamy reformuvannja systemy miscevogho samovrjaduvannja v Ukrajinі. Socialjno-ekonomichni problemy suchasnogho periodu Ukrajinі. 2015. Vypusk 6 (116). S. 18–22. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)\\_018\\_FedirkoBO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_018_FedirkoBO.pdf). (Data zvernennja 31.05.2022).
3. Dzijundzjuk V. B. Metodologichni zasady ocinky ta pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti orghaniv vlady jak publicznykh orghanizacij: dys... d-ra nauk z derzh. upravlinnja: 25.00.02; Doneckyj derzh. un-t upravlinnja. Doneck. 2006. Rukopys.
4. Kucenko T. F., Dudarenko Je. Ju. Ob'jednani terytorialjni ghromady v Ukrajinі: korotkyj analitychnyj oghljad. *Економіка та держава*. 2017. #3. С. 64–70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3720&i=12> (data zvernennja 08.07.2021).
5. Molokanova V. Problemy vdoskonalennja strategichnoji dijalnosti ob'jednanykh terytorialnykh ghromad v Ukrajinі. Innovacijni instrumenty zabezpechennja investycijnogho ta infrastrukturogho rozvytku ob'jednanykh terytorialnykh ghromad: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju, m. Dnipro, 27 lystop. 2020 r.; za zagh. red. I. A. Chykarenko. Dnipro: DRIDU NADU. 2020. S. 17–21.
6. Pro skhvalennja Koncepци reformuvannja miscevogho samovrjaduvannja ta terytorialnoji orghanizaciji vlady v Ukrajinі: Rozporjadzhennja Kabinetu ministriv Ukrajinі vid 01.04.2014 # 333-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/333-2014-%D1%80> (data zvernennja 08.07.2022).
7. Paljchuk V. Proghrama «U-LEAD z Jevropoju» u rozvytku merezhi centriv nadannja administratyvnykh poslugh. Ukrajinа: podiji, fakty, komentari. 2018. # 7. S. 38–50. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr7.pdf>. (data zvernennja 08.07.2022).

Стаття надійшла до редакції 11.08.2022

**Цимбал Богдан Михайлович**  
*докторант навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України*  
**Tsybmal Bohdan**  
*Doctoral Student of the  
National University of Civil Defense of Ukraine*

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8182

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ОСОБИСТОСТІ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНО-ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

## THE MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF PERSONAL SECURITY IN THE CONTEXT OF THE STATE AND LEGAL POLICY OF UKRAINE

**Анотація.** У статті здійснено комплексне наукове обґрунтування та дослідження проблематики визначення сутності та особливостей механізму публічного управління безпекою особистості в контексті державно-правової політики України. Акцентовано увагу на тому, що проблема вдосконалення державної політики та управління у сфері безпеки об'єктивно існує і до її вирішення мають бути залучені професіонали, кваліфіковані експерти від громадянського суспільства та наукового середовища, а також має бути використано позитивний досвід зарубіжних держав. Показано, що в умовах державно-правових реформ та перетворень в контексті глобалізації здійснюється активний процес трансформації та реформування традиційних та вже усталених принципів державності, що прямо та опосередковано відображають окремі поняття та індикатори державної політики та особливостей державного управління у тій чи іншій сфері.

Зроблено висновок про те, що у тому стані, в якому людина, суспільство і держава перебувають постійно, безпека стає цільовою установкою, адже саме безпека визначає спрямованість та зміст відповідної діяльності, що має пріоритетне значення по відношенню до всіх інших видів доцільної діяльності, яку називають державною політикою у сфері забезпечення безпеки. Відтак, мета забезпечення безпеки особистості, суспільства та держави полягає у досягненні стану захищеності та стійкості національних життєво-важливих інтересів від зовнішніх і внутрішніх, реальних та потенційних загроз у конкретно-історичній обстановці як основної умови нормального функціонування та прогресивного розвитку особистості, суспільства та держави.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, людський фактор, безпека людини, управління безпекою людини.

**Аннотация.** В статье осуществлено комплексное научное обоснование и исследование проблематики определения сущности и особенностей механизма публичного управления безопасностью в контексте государственно-правовой политики Украины. Акцентируется внимание на том, что проблема усовершенствования государственной политики и управления в сфере безопасности объективно существует и к ее решению должны быть привлечены профессионалы, квалифицированные эксперты от гражданского общества и научной среды, а также должен быть использован положительный опыт зарубежных государств. Показано, что в условиях государственно-правовых реформ и преобразований в контексте глобализации осуществляется активный процесс трансформации и реформирования традиционных и уже устоявшихся принципов государственности, прямо и косвенно отражающих отдельные понятия и индикаторы государственной политики и особенностей государственного управления в той или иной сфере.

Сделан вывод о том, что в том состоянии, в котором человек, общество и государство находятся постоянно, безопасность становится целевой установкой, ведь именно безопасность определяет направленность и содержание соответствующей деятельности, что имеет приоритетное значение по отношению ко всем другим видам целесообразной деятельности, которую называют государственной политикой в области обеспечения сохранности. Следовательно, цель обеспечения безопасности личности, общества и государства состоит в достижении состояния защищенности и

устойчивости национальных жизненно важных интересов от внешних и внутренних, реальных и потенциальных угроз в конкретно-исторической обстановке как основного условия нормального функционирования и прогрессивного развития личности, общества и страны.

**Ключевые слова:** публичное управление, механизмы публичного управления, человеческий фактор, безопасность человека, управление безопасностью человека.

**Summary.** The article provides a comprehensive scientific justification and research of the issues of determining the essence and features of the mechanism of public management of personal safety in the context of the state and legal policy of Ukraine. Attention is focused on the fact that the problem of improving state policy and management in the field of security objectively exists and professionals, qualified experts from civil society and the scientific environment should be involved in its solution, and the positive experience of foreign countries should also be used. It is shown that in the conditions of state-legal reforms and transformations in the context of globalization, an active process of transformation and reformation of traditional and already established principles of statehood is carried out, which directly and indirectly reflect certain concepts and indicators of state policy and features of state administration in one or another sphere.

It was concluded that in the state in which a person, society and the state are constantly, security becomes a target setting, because it is security that determines the direction and content of the relevant activity, which has priority in relation to all other types of expedient activity, which is called state policy in the field of security. Therefore, the goal of ensuring the security of the individual, society and the state is to achieve a state of protection and stability of national vital interests from external and internal, real and potential threats in a specific historical situation as the main condition for normal functioning and progressive development. individuals, society and the state.

**Key words:** public administration, mechanisms of public administration, human factor, human security, human security management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах державно-правових реформ та перетворень в контексті глобалізації здійснюється активний процес трансформації та реформування традиційних та вже усталених принципів державності, що прямо та опосередковано відображають окремі поняття та індикатори державної політики та особливостей державного управління у тій чи іншій сфері. Це пов'язано з тим, що уніфікація одних аспектів державно-суспільного життя так чи інакше тягне за собою реформування інших. Розвиток та наповнення сутності державного управління в умовах піднесення європейських цінностей та стандартів, а також переосмислення фундаментальних ідей про сутність держави, які зародились ще в період становлення перших стародавніх держав, набуває особливо-важливого значення, а людини, її життя, честь і гідність, особиста безпека — постають основоположним аспектом в контексті формування механізмів публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління, становлення та функціонування системи безпеки загалом і безпеки особистості зокрема присвячено праці як вітчизняних, так і закордонних учених таких як З. Бзежинського, О. Бондаренка, В. Горбуліна, І. Грицяка, С. Домбровської, С. Полторака, А. Помази-Пономаренко, О. Радченка, Г. Ситника, В. Торічного, Дж. Ховорса, Д. Юрковського та ін. Водночас, питання пов'язані із комплексним науковим обґрунтуванням та дослідженням сутності й особливостей механізму публічного управління безпекою особистості в контексті державно-правової політики України

ще не отримали належного теоретико-прикладного обґрунтування та аналізу.

Внаслідок чого метою даної статті є наукове обґрунтування та дослідження проблематики механізму публічного управління безпекою особистості в контексті державно-правової політики України.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, поняття «держава» та «безпека» пов'язані нерозривно. Перспективи розвитку вітчизняної державності багато в чому будуть визначатися здатністю держави і суспільства сформувати систему заходів забезпечення безпеки, адекватну рівню загроз, що виникають. Цю закономірність виразно сформулювали у своєму словнику Брокгауз та Ефрон, вказуючи, що необхідність у безпеці викликає до життя держава, у цій необхідності держава знаходить найголовніше роз'яснення свого існування, вона ж вказує державі основну її мету та призначення». Перші спроби осмислення стану та сутності безпеки відзначаються у філософській та політичній думці античних авторів, зокрема у філософії стоїцизму. У пізніший період проблеми безпеки досліджували Ш. Л. Монтеск'є та Ж. Ж. Руссо. Термін «безпека» вперше був вжитий у словнику Робера в 1190 р. і означав «спокійний стан духу» [1, с. 13]. Томас Гоббс у відомому творі «Левіафан, або Матерія, форма і влада держави церковного чи громадянського» зробив спробу встановлення інституційних суб'єктів, що реалізують цю функцію, підкресливши, що забезпечення безпеки є головною метою держави. Справді, саме прагнення держави забезпечити «статус-кво» існуючого режиму та безпеку правлячої еліти викликало появу спеціальної функції — забезпечення безпеки,

а згодом спричинило організаційне оформлення структур, відповідальних за цю важливу справу [2, с. 240–241].

Спочатку забезпечення безпеки не виділялося в відокремлену функцію держави і обмежувалося в основному створенням умов для матеріального та духовного благополуччя людей. Лише до XVII ст. у загальному комплексі поліцейських завдань відзначається діяльність держави щодо забезпечення зовнішньої та внутрішньої безпеки. У XVII–XVIII ст. в більшості європейських країн утвердилася точка зору, що саме держава через систему юридичних приписів і механізмів їх реалізації є гарантом безпеки. У концептуальному контексті безпека стала розумітися як забезпечення відповідними державними органами та організаціями стану відсутності реальної небезпеки. Як основна цінність і невід’ємне право людини безпека стала розглядатися після перемоги третього стану в Англії, США, Франції, коли численні революції та війни, що вразили західну цивілізацію, формування професійної, а потім і організованої злочинності, зажадали адекватних цим викликам змін у розумінні сутності безпеки, її об’єкта та методів забезпечення. Таким чином, варто зауважити, що до XIX ст. склалися дві основні концепції забезпечення безпеки: перша — мала в своїй основі постійний і тотальний нагляд за громадянами зі сторони політичної поліції, наділеної широкими правами, що дозволяють втручатися у всі сфери життя суспільства, найчастіше порушуючи права і свободи особистості; друга — відбивала буржуазні відносини і зводилася до того, що держава зобов’язана створювати умови для безпеки своїх громадян і досягати подібного стану за рахунок ініціативи кожного з них.

У XX ст. уточнення сутності поняття безпеки та її видів було продовжено Абрахамом Гарольдом Маслоу, який запропонував розглядати це поняття як одну з життєво-важливих потреб людини, зазначивши, що у повсякденній свідомості уявлення про безпеку перебувають швидше на рівні почуттів, чуттєвих образів, ніж на рівні рефлексії. Дотримуючись логіки Маслоу, безпека може бути характеристикою стану (властивості, якості) суб’єкта, спрямованої на себе: наприклад, безпека людського життя, безпека оточення людини (відсутність загроз ззовні), і спрямованої «зовні», на якийсь об’єкт, наприклад, безпечний притулок або укриття, безпечне пересування тощо. Таким чином, зміст поняття «безпека» залежить від контексту, в якому воно використовується [3, с. 80].

Узагальнюючи вищевикладене, можна виділити основний підхід до визначення сутності поняття «безпека», яке може розглядатися як результат кінцевої мети діяльності із забезпечення безпеки. Причому такий розгляд може здійснюватися у широкому та вузькому значенні поняття, так,

у вузькому сенсі «безпека» може бути визначена як відсутність небезпеки, що відповідає трактуванню даного терміну, даного Ж. П. Робером, В. І. Далем, тоді як у реальному житті подібне визначення має умовний, можна сказати «утопічний» характер, оскільки забезпечити на практиці гарантовану відсутність загроз безпеці, не розкриваючи, яким шляхом і силами яких суб’єктів це буде здійснено, практично неможливо. В той же час, трактування безпеки в широкому сенсі поняття — забезпечення відсутності реальної небезпеки відповідними державними органами та організаціями, видається більш реалістичною, а отже, кращою. Подібна діяльність передбачає використання системного підходу та формування складної системної організації механізму забезпечення безпеки. У цьому контексті поняття «безпека» може розглядатися як системно-організована діяльність з формування механізму управління безпекою, спрямованого на виявлення, запобігання та припинення зовнішніх та внутрішніх загроз безпеці [4, с. 38].

Поняття «безпека» може розглядатися як процес забезпечення безпеки. Справді, стан безпеки асоціюється із здійсненням функції захисту життєво-важливих інтересів особистості, суспільства та держави. При цьому безпека розглядається як безперервно реалізований комплекс заходів щодо протидії різним загрозам безпеці, відтак, щоб забезпечити безперебійний перебіг цього процесу, виключити можливі ускладнення відносин та непорозуміння між суб’єктами процесу, мають бути вироблені прийнятні принципи відносин між учасниками процесу, сформовано нормативно-правову базу, забезпечено випереджувальне виявлення та блокування факторів, що формують загрози безпеці [5, с. 202–203]. Безперечно, для людства безпека має форму внутрішньої цінності, що реалізує себе в індивідуальній та суспільній свідомості. Можливість жити в суспільстві, не наражаючи себе на різні ризики та небезпеки, є істотним привілеєм людського буття. Причому цей привілей має універсальний характер [6, с. 500].

Державна політика у сфері забезпечення безпеки визначається законодавцем як частина внутрішньої та зовнішньої політики і є сукупністю скоординованих і об’єднаних єдиним задумом політичних, організаційних, соціально-економічних, військових, правових, інформаційних, спеціальних та інших заходів. Важливою проблемою, пов’язаною з удосконаленням державної політики та управління у сфері безпеки, є необхідність мінімізувати кількість суб’єктів оперативно-розшукової діяльності, уповноважених здійснювати такі оперативно-розшукові заходи, як прослуховування телефонних переговорів, зняття інформації з технічних каналів зв’язку, контроль поштових відправлень, телеграфних та інших повідомлень, відеоспостереження та аудіоконтроль, які

здійснюються за допомогою електронних засобів. Матеріали даних все частіше фігурують у засобах масової інформації не як засоби викриття об'єктів протиправної діяльності, а як інструменти компрометації конкретних політиків, правоохоронців, представників бізнесу, правозахисників, а також як інструменти переділу власності. Проблема вдосконалення державної політики та управління у сфері безпеки об'єктивно існує і до її вирішення мають бути залучені професіонали, кваліфіковані експерти від громадянського суспільства та наукового середовища, а також має бути використано позитивний досвід зарубіжних держав.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що у тому стані, в якому людина, суспільство

і держава перебувають постійно, безпека стає цільовою установкою, адже саме безпека визначає спрямованість та зміст відповідної діяльності, що має пріоритетне значення по відношенню до всіх інших видів доцільної діяльності, яку називають державною політикою у сфері забезпечення безпеки. Відтак, мета забезпечення безпеки особистості, суспільства та держави полягає у досягненні стану захищеності та стійкості національних життєво-важливих інтересів від зовнішніх і внутрішніх, реальних та потенційних загроз у конкретно-історичній обстановці як основної умови нормального функціонування та прогресивного розвитку особистості, суспільства та держави.

#### Література

1. Помаза-Пономаренко А. Л. Стратегія як засіб стабільного розвитку України. *International scientific journal*. 2015. № 7. С. 12–15.
2. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 308 с.
3. Ларіна Я., Брацлавська О. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації. Київ: ВЦ «Академія», 2012. 248 с.
4. Ковальчук В. Інвестування в людський капітал як фактор інноваційного розвитку економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 2 (15). С. 33–40.
5. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
6. Панченко О. А. Інформаційна безпека особистості: монографія. Київ: КИТ, 2011. 672 с.

#### References

1. Pomaza-Ponomarenko A.L. (2015). Strategy as a means of stable development of Ukraine [Stratehiya yak zasib stabilnoho rozvytku Ukrayiny]. *International scientific journal*. 7, 12–15. [in Ukrainian].
2. Grishnova, O.A. (2006). *Lyuds'kij rozvitok* [Human development]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Larina, Ya., & Braclavs'ka, O. (2012). *Rozvitok lyuds'kogo kapitalu v umovah globalizacii* [Development of human capital in the context of globalization]. Kyiv: VC «Akademiya» [in Ukrainian].
4. Koval'chuk, V. (2016). *Investuvannya v lyuds'kij kapital yak faktor innovacijnogo rozvitku ekonomiki Ukrainy* [Investing in human capital as a factor in the innovative development of Ukraine's economy]. *Social'no-ekonomichni problemi i derzhava — Socio-economic problems and the state*, 2, 33–40 [in Ukrainian].
5. Averianov V. B. (1998). *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka* [Public administration: theory and practice], Kyiv: Yurinkom Inter. [in Ukrainian].
6. Panchenko O. A. (2011), *Informacijna bezpeka osobystosti: monohrafija* [Personal information security: monograph], Kyiv: KIT. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.08.2022

УДК 338.24

**Дьяченко Ольга Володимирівна**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Державний торговельно-економічний університет  
**Diachenko Olha**  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Public Administration  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0002-2012-8496

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8161

## ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ САНКЦІЙ НА ЕКОНОМІКУ РОСІЇ

### IMPACT OF INTERNATIONAL SANCTIONS ON THE RUSSIAN ECONOMY

ІНШЕ

**Анотація.** У статті досліджено міжнародні санкції, що були запроваджені країнами світу проти Росії з початку її військового вторгнення в Україну. Розглянуто найпоширеніші типи обмежень та країни, що ввели найбільшу кількість санкцій. Наведено основні секторальні санкції проти Росії за країнами світу. Проаналізовано вплив міжнародних санкцій на економіку Росії. За результатами дослідження визначено, що запровадження санкцій призвело до втрати Росією західних технологій, торговельних преференцій, обмежень на міжнародному фінансовому ринку, стрімкого зростання інфляції, зменшення обсягів як зовнішньої так і внутрішньої торгівлі, виходу міжнародних компаній з російського ринку, збільшення безробіття. Наголошено, що санкції проти Росії працюють та спричиняють економічні втрати, але значно менші, ніж очікувалось та для досягнення бажаного ефекту знадобитися більше часу. Російська економіка цього року має різке скорочення, а інфляція стрімко зростає, оскільки міжнародні санкції у відповідь на вторгнення Росії в Україну починають діяти. Після безпрецедентного рівня санкцій російську економіку чекає глибока рецесія. Інформаційна база статті представлена аналітичними звітами міжнародних та національних організацій, статистичними даними, прогнозами експертів. Дослідження проведено із застосуванням загальнонаукових методів: системного аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння.

**Ключові слова:** військове вторгнення, економіка Росії, міжнародні санкції.

**Summary.** The international sanctions that have been introduced by the countries of the world against Russia since the beginning of its military invasion of Ukraine are investigated. The most common types of restrictions are considered. The countries that introduced the largest number of sanctions are given. The main sectoral sanctions against Russia by countries of the world are given. The impact of international sanctions on the Russian economy is analyzed. Based on the results of the study, it was determined that after the introduction of sanctions, Russia lost Western technologies and trade preferences, there are restrictions on the international financial market, inflation is growing rapidly, the volume of foreign and domestic trade is decreasing, international companies have withdrawn from the Russian market, unemployment is increasing. It was emphasized that the sanctions against Russia are working and causing economic losses, but much less than expected and it will take more time to achieve the desired effect. The Russian economy is experiencing a sharp contraction this year. International sanctions are beginning to act in response to Russia's invasion of Ukraine. The Russian economy will have a recession after the international sanctions. The information base of the article is presented by analytical reports of international organizations and statistical data. The research was carried out with implementation of general scientific methods: system analysis, synthesis, theoretical generalization, and comparison.

**Key words:** military invasion, economy of Russia, international sanctions.

**Постановка проблеми.** Російське вторгнення в Україну є одним із найбільш кричущих порушень міжнародного права останнім часом. Дії Росії викликали всесвітнє засудження, оскільки різні

країни запровадили секторальні, індивідуальні та політичні санкції проти держави-агресора. Немає сумнівів, що введення міжнародних санкцій матиме масштабні негативні наслідки для економіки Росії.

Застосування економічних санкцій у відповідь на порушення будь-якою країною норм міжнародного права або воєнного вторгнення, є одним із запобіжників війни, потужним інструментом який, зокрема, впливатиме на перебіг війни за межами лінії фронту. Тому Росія, як країна-агресор, не оминула міжнародних санкцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глобальні соціально-економічні наслідки Російсько-Української війни досліджено Ю. Чалюк [2]. Хронологію санкцій у період війни Росії проти України наведено у роботі Chad P. Bown [6]. Питання перспективи глобальної переорієнтації світового економічного простору в контексті сучасних масштабних змін на фоні російсько-української війни розглянуто В. Студінським [8], Прогнозні наслідки впливу міжнародних санкцій на економіку Росії проаналізовано у публікаціях експертів Anna Bjerde, Asli Demirgьз-Kunt [10], Elliot Smith [11], К. Маркевич [12], В. Омелян [13], Rebecca M. Nelson [14], Richard Berner, Stephen Cecchetti, Kim Schoenholtz [15], Е. Пібакова [16], Gregory W. Bowman [17]. На даний час кількість публікацій з означеної проблематики є досить обмеженою, оскільки тема є доволі новою і в перспективі потребує комплексного дослідження.

**Метою статті** є дослідження міжнародних санкцій, що запроваджено країнами світу з початку військової агресії Росії проти України, та визначення їх впливу на економіку країни-агресора.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Засуджуючи вторгнення Росії в Україну наприкінці лютого 2022 року, багато країн швидко відповіли економічними санкціями, сподіваючись, що навантаження на російську економіку допоможе покласти край конфлікту [1]. Після військового

вторгнення в Україну Росія виявилася фактично відрізаною від світової фінансової системи, втрапивши західні технології та торговельні преференції, частину цивільної авіації та половину накопичених резервів. Вторгнення Росії на територію України призвело до великих людських втрат та гуманітарної кризи, загострення фінансової нестабільності, уповільнення економічного зростання, прискорення інфляції, ліквідації інвестицій у сталий розвиток, переконфігурації глобального ланцюга поставок, зростання цін на продукти харчування, паливо та добрива [2]. Споживчий ринок на тлі санкцій переживає шок, а росіяни зіткнулися з давно забутим поняттям «дефіцит». Еліта втратила доступ до закордонних активів та право виїжджати до західних країн.

Світова спільнота підтримала Україну фінансово та зброєю, а проти Росії ввела наймасштабніші в історії санкції, покликані відкинути її на десятиліття у минуле та завадити фінансуванню найбільшої військової агресії в Європі з часів другої світової війни.

До санкцій долучилися фінансові (Швейцарія, Сінгапур) та технологічні (Південна Корея, Тайвань) центри. Росія стала країною-ізгоем у світі та стрімко випередила Іран, Сирію та Північну Корею (рис. 1).

Першість у впровадженні обмежень проти агресора посідають США, Канада, Швейцарія, Сполучене Королівство, країни Європейського Союзу, Франція, Австралія та Японія (рис. 2).

Починаючи з 22.02.2022 р. Починаючи з 2014 р.

Найбільш поширеними типами обмежень є санкції проти фізичних та юридичних осіб, обмеження імпорту російських товарів, заборона прольоту територією країни російських літаків та заборона пропагандистських медіа (рис. 3).

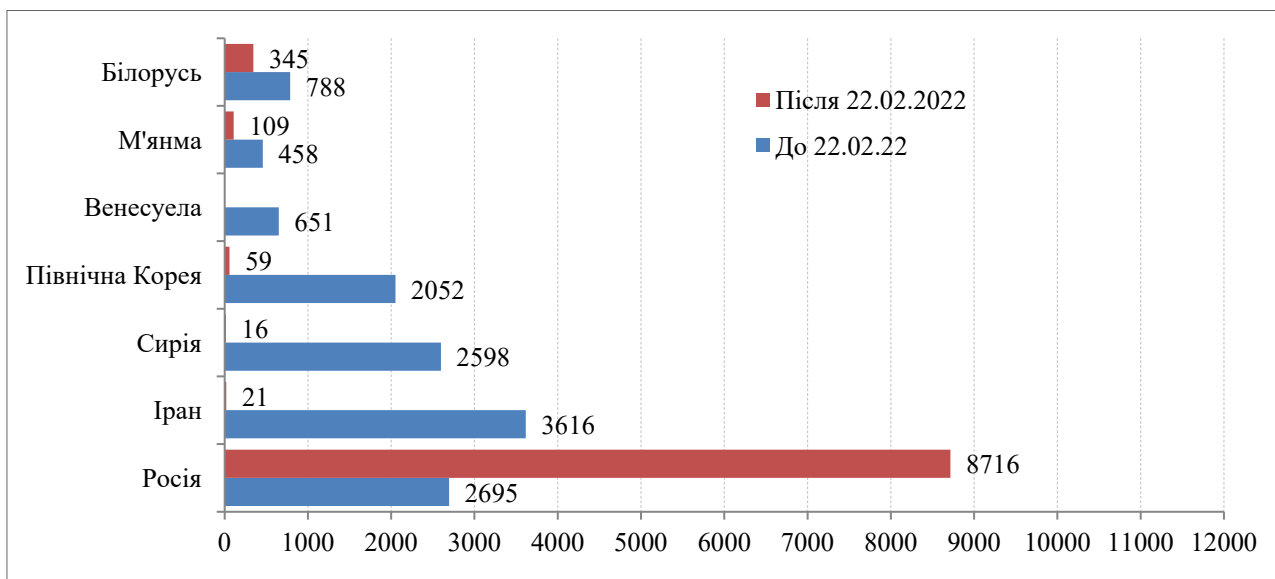


Рис. 1. Кількість санкцій введених проти Росії станом на 20.07.2022

Джерело: [3]

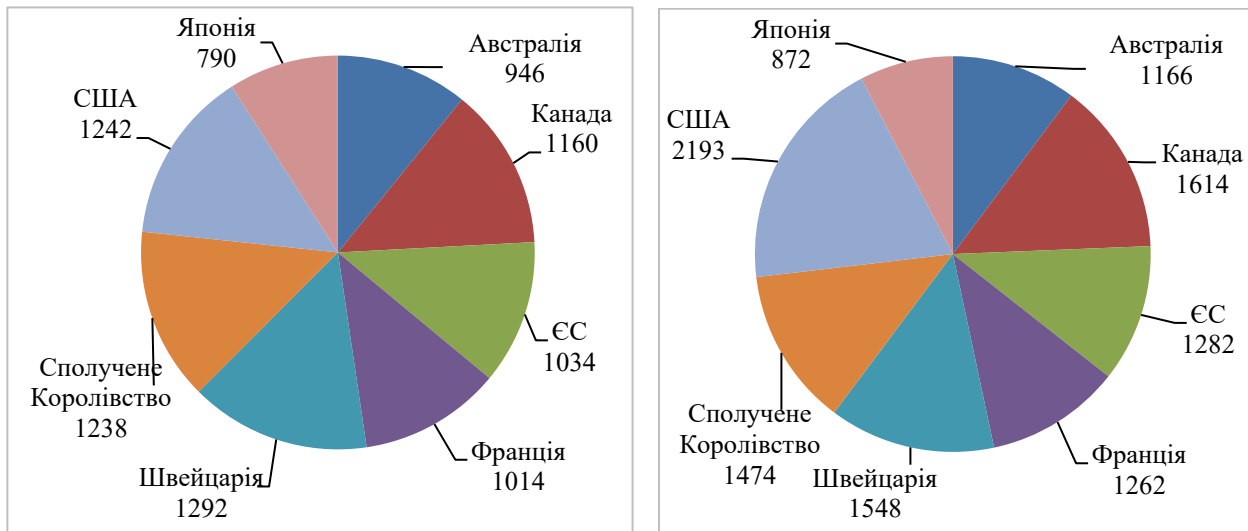


Рис. 2. Кількість санкцій, що введено країнами світу проти Росії станом на 20.07.2022

Джерело: [3]



Рис. 3. Типи санкцій проти Росії за кількістю країн

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6]



За інформацією аналітиків центру R&D You-Control станом на кінець червня 2022 р. проти конкретних фізичних осіб з 24 лютого 2022 р. запроваджено майже 1,5 тис. санкцій, проти та юридичних осіб — понад 650 санкцій. Санкції запроваджено до членів родин російських чиновників та бізнесменів, посадових осіб фінансових установ, військових підприємств, державних службовців так званих «Л/ДНР» [7].

Зовнішньополітичні рішення російської влади спричинили серйозні зміни і в діловому кліматі країни, включаючи новий виток санкцій з боку міжнародної спільноти. Фактично в Росії розпочалася нова економічна криза, зумовлена обмеженнями імпорту технологій, обладнання, запчастин та комплектуючих, закриттям кордонів та повітряного простору для російських перевізників, обмеженнями на міжнародному фінансовому ринку та багатьма іншими проблемами та складнощами (табл. 1).

Секторальні, індивідуальні та політичні санкції вдарили по економіці країни-агресора [8]. Погіршення та навіть зупинка постачання імпоротної продукції, труднощі у логістиці, волатильність на валютному ринку призвели до сплеску інфляції в Росії. У річному вираженні інфляція за

підсумками квітня 2022 р. склала 17,83%, що є рекордом за останні 20 років [9]. За прогнозами експертів у 2022 р. інфляція перевищить 23%, обсяг виробництва зменшиться на 11,2% [10], ВВП — від 10% до 15% [11; 12], обсяг реального ВВП — на 7–15% [13].

Санкції порушили реальну економіку Росії — виробництво, закупівлю та обіг товарів. Обсяги російської торгівлі різко скоротилися (за прогнозами експертів обсяги імпорту Росії зменшаться у 2022 р. майже на 25%). Більше 750 міжнародних компаній через побоювання репутаційних втрат припинили або скоротили свою діяльність в Росії. Деякі іноземні компанії є великими роботодавцями в Росії, і їхній вихід є шоком для російського ринку праці [14]. Так, наприклад, російський ринок покинули компанії, що працювали у таких секторах, як автомобілі (Ford, GM та Volkswagen), авіація (Airbus та Boeing), енергетика (BP та Exxon), розваги (Disney та WarnerMedia), судноплавство (Maersk та MSC), технології (Apple) тощо.

Безпрецедентна швидкість і широта дій приватних компаній дає підстави стверджувати, що Росія тривалий час залишиться небажаним місцем для ведення бізнесу [15].

Таблиця 1

**Основні секторальні санкції проти Росії за країнами світу станом на 20.07.2022**

Санкції	Країни
Обмеження імпорту російської нафти	Австралія, Канада, ЄС, Японія, Швейцарія, Сполучене Королівство, США
Обмеження імпорту російського газу	Австралія, США
Обмеження імпорту російського вугілля	ЄС, Японія, Сполучене Королівство, США
Обмеження імпорту російського золота	Канада, Японія, Сполучене Королівство, США
Обмеження на імпорт російських металів (наприклад, чавуну та сталі)	ЄС, Швейцарія
Обмеження на експорт металів до Росії	Австралія
Обмеження на експорт предметів розкоші до Росії	Австралія, Канада, ЄС, Японія, Швейцарія, Сполучене Королівство, США
Обмеження на ввезення предметів розкоші з Росії	Канада, ЄС, Сполучене Королівство, США
Обмеження на експорт технологій до Росії	Канада, ЄС, Японія, Швейцарія, Сполучене Королівство, США
Обмеження мовлення російських державних ЗМІ	Австралія, Канада, ЄС, Сполучене Королівство, США
Обмеження на експорт професійних послуг до Росії (наприклад, консалтингових, бухгалтерських послуг)	Канада, ЄС, Японія, Швейцарія, Сполучене Королівство, США
Обмеження доступу Росії до коштів МВФ і Світового банку	Канада, ЄС, Японія, Сполучене Королівство, США
Відкликання режиму найбільшого сприяння	Австралія, Канада, ЄС, Японія, Сполучене Королівство, США
Обмеження суверенного боргу	Австралія, Канада, ЄС, Японія, Швейцарія, Сполучене Королівство, США
Обмеження на кореспондентські рахунки російських банків	Сполучене Королівство, США
Обмеження доступу російських банків до SWIFT	Канада, ЄС, Японія, Швейцарія, Сполучене Королівство, США

Джерело: складено автором на основі [3]

Ізоляція від світових ринків спонукатиме російські компанії обирати менш сучасні технології та працювати у субоптимальних масштабах, що знижуватиме продуктивність їх діяльності.

Разом з цим санкції проти Росії спричиняють економічні втрати, але значно менші, ніж очікувалось [16; 17]. Може знадобитися багато часу для того, аби вони створили бажаний ефект [18].

**Висновки.** Військове вторгнення Росії в Україну спонукало країни світу запровадити набір скоординованих економічних санкцій проти Росії. Ці санкції спрямовані на обмеження торговельних і фінансових відносин з Росією, покарання російських фізичних та юридичних осіб, послаблення

російської економіки для стримання Росії від участі у військовій агресії. Але незважаючи на певні результати, масштаб і серйозність цих заходів дуже різняться, та їх вплив на російську економіку все ще недостатній.

Росія зараз є найбільш санкціонованою країною у світі. Чим довше діятимуть санкції, тим більшими будуть економічні втрати Росії. Так, важливі галузі російської економіки, зокрема сектор технологій, який залежить від імпорту, на даний час є недоступним. У довгостроковій перспективі російська економіка в умовах автаркії, повністю відрізана від решти світу, матиме нижчі доходи, продуктивність та зростання.

### Література

1. Ranjan P. Russia-Ukraine War and WTO's National Security Exception. *Foreign Trade Review*. July 2022. doi: 10.1177/00157325221114586
2. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки Російсько-Української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 7. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>
3. Russia Sanctions Dashboard. *Castellum.AI*. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>
4. Антивоєнна коаліція України. Апарат РНБО України. URL: <https://stop-rf.nsd.gov.ua/table>
5. Доронцева Є. Не буває забагато: які санкції впровадив світ проти росії з початку повномасштабної війни та що робить Україна? Аналітична платформа «Вокс Україна». URL: <https://voxukraine.org/ne-buvaye-zabagato-yaki-sanktsiyi-vprovadyv-svit-proty-rosiyi-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-vijny-ta-shho-robyt-ukrayina/>
6. Chad P. Bown. Russia's war on Ukraine: A sanctions timeline. Peterson Institute for International Economics. URL: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/russias-war-ukraine-sanctions-timeline>
7. Світ наклав санкції на півтори тисячі осіб з рф. А що Україна? *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/svit-naklav-sanktsiyi-na-osib-z-rf.-a-shcho-ukrayina/>
8. Студінський В. А. Глобальна переорієнтація світового економічного простору в сучасному вимірі на фоні російсько-української війни 2014–2022 рр. *Економічний вісник університету. Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2022. Вип. 52. С. 78–84. doi: 10.31470/2306-546X-2022-52-78-84
9. Річна інфляція в росії зросла до рекордних за 20 років 17,8%. Аналітичний портал «Слово і діло». URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/14/novyna/ekonomika/richna-inflyacziya-rosiyi-zroslo-rekordnyh-20-rokiv-178>
10. Anna Bjerde, Asli Demirgöz-Kunt. Protecting the most vulnerable must be foremost in addressing economic fallout of war in Ukraine. *Worldbank blogs*. URL: <https://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/protecting-most-vulnerable-must-be-foremost-addressing-economic-fallout-war>
11. Elliot Smith. Russia's economy is beginning to crack as economists forecast sharp contractions. *Consumer News and Business Channel*. URL: <https://www.cnbc.com/2022/04/04/russias-economy-is-beginning-to-crack-as-economists-forecast-sharp-contractions.html>
12. Маркевич К. Глобальний економічний спад. Прогноз для України, росії та решти світу. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/globalnyi-ekonomichnyi-spad-prognoz-dlia-ukrainy-rosii-ta-reshty-svitu>
13. Омелян В. Економіка Росії під впливом санкцій на 31 березня 2022 року. *Український погляд*. URL: <http://ukrpohliad.org/economics/ekonomika-rosiyi-pid-vplyvom-sanktsij-na-31-bereznya-2022-roku.html>
14. Rebecca M. Nelson. Congressional Research Service. Russia's War on Ukraine: The Economic Impact of Sanctions. Congressional Research Service. May 3, 2022. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF12092>
15. Richard Berner, Stephen Cecchetti, Kim Schoenholtz. Russian sanctions: Some questions and answers. *Centre for Economic Policy Research*. 21 March 2022. URL: <https://voxeu.org/article/russian-sanctions-some-questions-and-answers>
16. Рібакова Е. Економіка Росії скоротиться у 2022 році, однак поки що, незважаючи на санкції, система стабільніша, ніж хотілося б. *Київська школа економіки*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ekonomika-rosiyi-skorotitsya-u-2022-rotsi-odnak-poki-shho-nezvazhayuchi-na-sanktsiyi-sistema-stabilnisha-nizh-hotilosya-b-elina-ribakova/>
17. Gregory W. Bowman Sanctions on Russia: Imperfect but Necessary. *Roger Williams University*. 2022. URL: [https://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1777&context=law\\_archives\\_life](https://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1777&context=law_archives_life)
18. Санкції проти Росії працюють. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/sanktsii-proti-rosii-pracuyot-uk?s=232>

**References**

1. Ranjan P. Russia-Ukraine War and WTO's National Security Exception. *Foreign Trade Review*. July 2022. doi: 10.1177/00157325221114586
2. Chaljuk Ju. O. Ghlobaljni socialjno-ekonomichni naslidky Rosijsjko-Ukrajinsjkoji vijny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 7. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>
3. Russia Sanctions Dashboard. Castellum.AI. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>
4. Antyvojenna koalycja Ukrajiny. Aparat RNBO Ukrajiny. URL: <https://stop-rf.nsd.gov.ua/table>
5. Doronceva Je. Ne buvaje zabaghaty: jaki sankciji vprovadyv svit proty rosiji z pochatku povnomasshtabnoji vijny ta shho robytyj Ukrajina? Analitychna platforma «Voks Ukrajina». URL: <https://voxukraine.org/ne-buvaye-zabagato-yaki-sanktsiyi-vprovadyv-svit-proty-rosiyi-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-vijny-ta-shho-robyt-ukrayina/>
6. Chad P. Bown. Russia's war on Ukraine: A sanctions timeline. Peterson Institute for International Economics. URL: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/russias-war-ukraine-sanctions-timeline>
7. Svit naklav sankciji na pivtory tysjachi osib z rf. A shho Ukrajina? YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/svit-naklav-sanktsiyi-na-osib-z-rf.-a-shcho-ukrayina/>
8. Studinsjkyj V. A. Ghlobaljna pereorijentacija svitovogho ekonomichnogho prostoru v suchasnomu vymiri na foni rosijsjko-ukrajinsjkoji vijny 2014–2022 rr. *Ekonomichnyj visnyk universytetu. Universytet Ghryghorija Skovorody v Perejaslavi*. 2022. Vyp. 52. S. 78–84. doi: 10.31470/2306-546X-2022-52-78-84
9. Richna infljacija v rosiji zrosla do rekordnykh za 20 rokiv 17,8%. Analitychnyj portal «Slovo i dilo». URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/14/novyna/ekonomika/richna-inflyacziya-rosiyi-zrosla-rekordnyx-20-rokiv-178>
10. Anna Bjerde, Asli Demirgьz-Kunt. Protecting the most vulnerable must be foremost in addressing economic fallout of war in Ukraine. *Worldbank blogs*. URL: <https://blogs.worldbank.org/europeandcentralasia/protecting-most-vulnerable-must-be-foremost-addressing-economic-fallout-war>
11. Elliot Smith. Russia's economy is beginning to crack as economists forecast sharp contractions. *Consumer News and Business Channel*. URL: <https://www.cnn.com/2022/04/04/russias-economy-is-beginning-to-crack-as-economists-forecast-sharp-contractions.html>
12. Markevych K. Ghlobaljnyj ekonomichnyj spad. Proghnoz dlja Ukrajiny, rosiji ta reshty svitu. *Centr Razumkova*. URL: <https://razumkov.org.ua/komentari/globalnyi-ekonomichnyi-spad-proghnoz-dlia-ukrainy-rosii-ta-reshty-svitu>
13. Omeljan V. *Ekonomika Rosiji pid vplyvom sankcij na 31 bereznja 2022 roku. Ukrajinsjkyj pohljad*. URL: <http://ukrpohliad.org/economics/ekonomika-rosiyi-pid-vplyvom-sanktsij-na-31-bereznja-2022-roku.html>
14. Rebecca M. Nelson. *Congressional Research Service. Russia's War on Ukraine: The Economic Impact of Sanctions*. Congressional Research Service. May 3, 2022. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF12092>
15. Richard Berner, Stephen Cecchetti, Kim Schoenholtz. *Russian sanctions: Some questions and answers*. Centre for Economic Policy Research. 21 March 2022. URL: <https://voxeu.org/article/russian-sanctions-some-questions-and-answers>
16. Ribakova E. *Ekonomika Rosiji skorotytsja u 2022 roci, odnak poki shho, nevezvahajuchy na sankciji, sistema stabilnisha, nizh khotilosja b. Kyjivsjka shkola ekonomiky*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ekonomika-rosiyi-skorotitsya-u-2022-rotsi-odnak-poki-shho-nevezvahajuchy-na-sanktsiyi-sistema-stabilnisha-nizh-hotilosya-b-elina-ribakova/>
17. Gregory W. Bowman *Sanctions on Russia: Imperfect But Necessary*. Roger Williams University. 2022. URL: [https://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1777&context=law\\_archives\\_life](https://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1777&context=law_archives_life)
18. *Sankciji proty Rosiji pracjujutj. Predstavnytvo Jevropejskogho Sojuzu v Ukrajini*. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/sankciji-proty-rosiji-pracjujutj\\_uk?s=232](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/sankciji-proty-rosiji-pracjujutj_uk?s=232)

Стаття надійшла до редакції 25.07.2022

УДК 35.07:323.2

**Шевченко Сергій Олексійович**

*доктор наук з державного управління, професор,  
Заслужений працівник освіти,  
завідувач кафедри управління та адміністрування  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

**Шевченко Сергей Алексеевич**

*доктор наук по государственному управлению, профессор,  
Заслуженный работник образования,  
заведующий кафедрой управления и администрирования  
Днепропетровский государственный университет внутренних дел*

**Shevchenko Serhii**

*Doctor of Public Administration Sciences, Full Professor,  
Deserved worker of Education,  
Head of the Department of Administration and Management  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs  
ORCID: 0000-0002-0079-3069*

DOI: 10.25313/2617-572X-2022-5-8157

## **ДОВІРА НАСЕЛЕННЯ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК КОНСОЛІДАЦІЇ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

## **ДОВЕРИЕ НАСЕЛЕНИЯ К ОРГАНАМ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ КАК ФАКТОР КОНСОЛИДАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА**

## **CONFIDENCE OF THE POPULATION IN PUBLIC GOVERNMENT BODIES AS A FACTOR OF CONSOLIDATION OF MODERN SOCIETY AND STATE SECURITY**

**Анотація.** Предметом даного дослідження стали теоретико-методологічні та прикладні аспекти вивчення та аналізу рівня довіри населення до органів публічної влади як чинник консолідації суспільства та безпеки держави. Авторами були використані системний та структурно-функціональний підходи для аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на довіру населення країни до органів публічного управління, ситуаційний підхід – для вивчення впливу просторово-тимчасових факторів на формування та розвиток довіри у населення до владних структур. Проблема вивчення формування та розвитку довіри до публічних органів у населення досить актуальна, особливо у контексті сучасних структурних змін в країні, а запропонований у статті матеріал дозволяє виявити необхідні траєкторії дослідження цього феномену.

**Ключові слова:** публічна влада, владні структури, довіра, публічне управління, методи дослідження, теорія.

**Аннотация.** Предметом данного исследования явились теоретико-методологические и прикладные аспекты изучения и анализа уровня доверия населения к органам публичной власти как фактор консолидации общества и безопасности государства. Авторами были использованы системный и структурно-функциональный подходы для анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на доверие населения страны к органам публичного управления, ситуационный подход для изучения влияния пространственно-временных факторов на формирование и развитие доверия у населения к властным структурам.

Проблема изучения формирования и развития доверия к публичным органам у населения достаточно актуальна, особенно в контексте современных структурных изменений в стране, а предложенный в статье материал позволяет выявить необходимые траектории исследования этого феномена.

**Ключевые слова:** публичная власть, властные структуры, доверие, публичное управление, методы исследования, теория.

**Summary.** The subject of this study was the theoretical-methodological and applied aspects of studying and analyzing the level of public trust in public authorities as a factor in the consolidation of society and state security. The authors used systemic and structural-functional approaches to analyze external and internal factors that affect the trust of the country's population in public administration bodies, and a situational approach to study the influence of spatial and temporal factors on the formation and development of public trust in government structures. The problem of studying the formation and development of trust in public bodies among the population is quite urgent, especially in the context of modern structural changes in the country, and the material proposed in the article allows us to identify the necessary trajectories of research into this phenomenon.

**Key words:** public power, power structures, trust, public administration, research methods, theory.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із актуальними науковими чи практичними завданнями. Демократична природа сучасної України, визначає характер відносин між суспільством та публічною владою. Повномасштабна війна, окупація частини сходу та півдня країни, анексія Криму загострюють проблему соціальної довіри до різних соціальних інститутів, впливаючи на безпеку держави.

Ключовим елементом функціонування сучасного публічного сектору управління виступає саме довіра населення. Довіра населення — це результат, а на сьогодні й необхідна умова втілення в життя правильної державної стратегії, оскільки успіх у досягненні амбітних цілей залежить від готовності суспільства виходити із заснованої на довірі до презумпції розумності державного курсу. Влада втрачає довіру тоді, коли ігнорує необхідність зворотного зв'язку із населенням, коли знову і знову звертається до промов та ідей, що вижили себе, й поводить надмірно прагматично. Внаслідок таких дій, з'являється низький рівень соціальної довіри, який порушує основи соціальних відносин та погрожує загальній безпеці держави. Відтак актуальність вивчення проблематики довіри населення до органів публічної влади як чинник консолідації сучасного суспільства та безпеки держави, диктується необхідністю пошуку дієвих соціальних взаємодій і мінімізації ризиків в умовах сучасних соціально-економічних, політичних та безпекових викликів. Ці всі обставини й формують актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх вітчизняних і зарубіжних досліджень, у яких розглядається ця проблема.** Особливостями формування довіри та недовіри громадян до представників публічної влади займався ряд вітчизняних вчених. Серед них, зокрема, можна виділити праці Г. Андрущенка, С. Макеєва, І. Мартинюка, А. Мельнікова, Л. Ніколенка, М. Паращевіна, Н. Соболева, Н. Степанова, Т. Стеценка та інших. Довіру в політичних відносинах як один із ключових елементів, що

визначає суспільну стабільність та ефективність функціонування політичної системи, досліджували А. Галкін, Л. Гудков, Т. Заславська, П. Козирев, Ю. Левада, А. Смірнов. Довіру в контексті легітимності й ефективності влади та політичної системи досліджували: І. Бекешкіна, Є. Бистрицький, О. Білий, О. Висоцький, О. Куценко, О. Кучабський, О. Лісеєнко, А. Міщенко, С. Погорелий, А. Сичова. Значна кількість вітчизняних публікацій присвячена розгляду інституційної довіри (довіри до інститутів), аналіз яких дозволяє виділити два магістральні напрями дослідження довіри:

- 1) у порівняльному контексті — крос-регіональні та крос-національні зіставлення: А. Бов, Н. Погоріла;
- 2) в контексті дослідження соціально-політичних настроїв громадян України: О. Балакіревіч, Є. Головаха, А. Горбачик, Н. Паніна, В. Паніотто, Н. Харченко.

Дослідження генези довіри до органів публічного управління передбачає аналіз факторів, що впливають на їх формування. Факторам довіри, що містяться в межах цієї системи, приділяють увагу прихильники інституційних або інструментальних теорій: Г. Алмонд, У. Б'янок, С. Везерфорд, С. Верба, Д. Гамбетта, Е. Гідденс, П. Дазгупта, Дж. Коулмен, Н. Луман, К. Оррен, С. Роуз-Акерман, С. Скоуронек, Д. Старк, Р. Хардін, К. Шепсл, Т. Ямагіші. Описані вище публікації свідчать про наявність значного наукового досвіду дослідження довіри в цілому та довіри до інститутів публічного управління зокрема. Однак, незважаючи на численні звертання до тематики довіри до населення до органів публічної влади як чинника консолідації сучасного суспільства та безпеки держави, в світлі сучасних подій, є актуальним їхнє дослідження.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку між соціальною довірою населення до органів публічної влади та консолідації сучасного суспільства в контексті безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як ми вже відзначили, багатоаспектність предмета дослідження визначає велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема у царині державного управління, політології, соціології, філософії, присвячених вивченню різних факторів, що впливають на формування довіри населення до публічного сектору.

Для усебічного розгляду досліджуваної теми, початково встановимо значення дефініції «публічна служба». Визначення «публічної служби» впливає із поєднання понять «служба» та «публічний». Служба може визначатися як вид суспільно корисної діяльності або як соціально-правовий інститут, як система державних органів, як професійна діяльність службовців з організації та реалізації повноважень державних, громадських та інших структур. Поняття «публічний» (лат. *publicus* — громадський), відповідно до Енциклопедії державного управління, означає «такий, що відбувається у присутності суспільства, публіки, відкритий, голосний», тоді як у другому значенні — «суспільний, що є у розпорядженні суспільства, не приватний» [1, с. 240].

Т. Стукалін визначає у цьому контексті «публічний» як «спрямований досягнення суспільного блага». Таким чином, найважливішими смисловими домінантами є тут поняття державної структури та суспільного блага, а публічна служба має розумітися як соціально-правовий інститут, що реалізує суспільне право на управління [2, с. 22].

Так, на думку Н. Сидоренко: «публічна служба — це діяльність уряду для людей, що живуть у межах території власної юрисдикції, яка реалізується безпосередньо через державний сектор» [3, с. 73]. Варто відмітити, що і поняття «публічний службовець» у різних країнах визначається по-різному, відрізняється структура систем, виділяються окремі категорії і групи [3, с. 72]. У більшості сучасних демократичних державах, така служба трактується не лише як «державна», тобто підпорядкована державній системі та така, що обслуговує інтереси держави, але й обов'язково «публічна», що реалізує конституційне право народу на участь у справах держави.

На думку українського вченого М. Цуркана, публічна служба є соціально-правовою інституцією, яка покликана забезпечувати, і практично реалізовувати завдання державних органів влади та органів місцевого самоврядування; і захищати права, свободи та інтереси фізичних осіб, права та інтереси юридичних осіб в їх взаємовідносинах із державою. Від професійності та стабільності, забезпеченості й захищеності публічної служби «залежить функціонування як держави, так і громадянського суспільства» [4, с. 5].

У законодавстві та у роботах українських науковців часто співвідносять такі поняття, як «публічна служба» та «державна служба», але це питання було досить дискусійне. Досліджував поняття «державна служба» Є. Черноног. Він зводить сутність цієї служби до певної сукупності державних організаційно-правових, а також соціально-економічних інститутів, котрі призначені для здійснення державних завдань і функцій за допомогою професійного виконання державними службовцями покладених на них посадових обов'язків та реалізації повноважень в інтересах громадянського суспільства [5, с. 17]. Наведене вище дає змогу зробити висновок, що державна служба є видом публічної служби в Україні. Адже, як зазначає Л. Стельмащук, «публічна служба» у своєму сутнісному наповненні є поняттям ширшим, ніж термін «державна служба» тому, що охоплює і державну службу, і службу в органах місцевого самоврядування [6, с. 54].

У зарубіжній політико-правовій літературі публічна служба розуміється досить широко, як «інституціоналізована легальна соціально-політична система, що реалізує артикульовані суспільні інтереси конкретного демократичного співтовариства та службової мети збереження та розвитку даної спільноти як цілісного об'єкта відповідно до панівних у суспільстві уявлень та норм». Спираючись на розробки зарубіжних вчених, вітчизняні дослідники виділяють п'ять основних різновидів публічної влади:

- міжнародна публічна влада міжнародного співтовариства: суверенних держав (ООН) або держав одного регіону (ЄС);
- публічна влада держави, державна влада, коли органи державної влади виступають як представники всього державного співтовариства;
- політична недержавна влада територіальної автономії;
- політична недержавна влада муніципального утворення;
- елементи публічної влади у діяльності громадських об'єднань [7; 8].

Як бачимо, на сьогодні, дефініція «публічне управління» — це багатогранна категорія, під якою можна розуміти сферу діяльності людини у всіх типах державних, комунальних та громадських інститутів з практичної реалізації політики держави у різних сферах, виконання її завдань та функцій, реалізації тактичних та стратегічних публічних інтересів держави тощо. Термін «публічна служба» є ширшим і включає такі поняття, як «державна служба», «служба в органах місцевого самоврядування та органах з делегованими повноваженнями».

Науковий інтерес до феномену довіри загалом викликаний необхідністю оцінити та спрогнозувати можливості для ефективної соціальної взаємодії. Основна проблема пов'язана із здатністю

визначити ступінь, до якої контрагент заслуговує на довіру. На цьому базується комунікація та кооперація, без яких неможливі ефективні економічні та соціальні відносини [9, с. 134].

Один із підходів до проблеми довіри — прагматичний, який передбачає, що контрагенту довіряють за результатами його попередньої поведінки. Це становище спростовує зарубіжний науковець М. Сільвія. У рамках його концепції довіри передбачається, що довірчі відносини між суб'єктами будуються на якійсь генералізованій довірі, яка має моральні підстави. Він послідовно показує, що довіра не обов'язково будується на попередньому досвіді [10, с. 278].

Довіра відіграє у формуванні колективних процесів. У зв'язку з цим концепт довіри також досліджують із застосуванням теорії соціального капіталу [11, с. 992]. Тут довіра виступає одним із факторів формування соціального капіталу, поряд із соціальними мережами та нормами. Автори вказаного дослідження приходять до висновку, що у рамках організацій стейкхолдери формують спеціальні умови для формування довіри, часто поза формальними інституційними рамками.

Особливого значення набуває довіра між публічною владою та населенням, коли йдеться про необхідність ефективного виконання державних функцій [11, с. 993]. В даному випадку велику роль відіграють налагоджені та прозорі інституційні практики. Дослідники довіри щодо місцевих органів влади у Західній Європі зазначають, що вона будується на різних підставах і при цьому відрізняється від довіри до уряду країни [9, с. 140].

Незважаючи на досить глибоке та всебічне вивчення концепту довіри населення до органів публічної влади, дана проблема актуальна, особливо у контексті розробки індексу довіри, що включає кілька показників (індикаторів). Так, соціологічні дослідження в Україні, що проводились впродовж

періоду незалежності різними соціологічними центрами, показували суперечливий характер феномену довіри в українському суспільстві (табл. 1).

Із таблиці 1, стає очевидним, що рівень довіри до публічних інститутів досить низький.

В даний час у соціальних науках немає точного визначення поняття «довіра». Цю дефініцію пов'язують із:

- волевиявленням населення, його очікуваннями, ціннісними установками;
- ставленням до різних соціальних об'єктів, до яких можна віднести групи та об'єднання людей, інститути, організації та ін.;
- діяльністю актора, що розглядається як прояв довіри/недовіри;
- ситуацією ризику у процесі прийняття рішення (зокрема і управлінського) [13, с. 90].

У контексті теорії комунікації, основою довіри населення стають такі складові, як:

- надійність комунікатора;
- аргументація та доказовість представленої інформації, що підтверджують достовірність фактів;
- можливість проведення перевірки;
- відкритість джерела комунікації та ін. [13, с. 91].

Вчені-психологи пов'язують поняття довіри з установками, переконаннями та очікуваннями, з «психічним станом, спираючись на яке ми прислухаємося до чужої думки, яку розглядаємо як авторитетну, що призводить до того, що ми відмовляємося самостійно вивчати питання».

У політичній практиці довіра характеризує відносини владних структур із суспільством. Суспільство, що довіряє владі, стає лояльним до політики, що проводиться, в іншому випадку успішність реалізованих реформ і законопроектів буде неможливою, оскільки не знайде підтримки у громадян. Тому особливу значущість для політиків, політологів та політтехнологів представляють механізми формування довіри, її розвитку та підтримки на необхідному рівні.

Таблиця 1

**Рівень довіри до інститутів публічної влади за результатами національних щорічних моніторингових досліджень (2017–2021\* років) [12]**

	2017	2018	2019	2020	2021
ПОДАТКОВИЙ ІНСПЕКЦІЇ	2,3	2,2	2,2	2,2	*
ПОЛІЦІЇ	2,1	2,1	2,2	2,2	2,5
ПРОКУРАТУРИ	2,1	2	2	2,1	2,2
СУДУ	2,1	2	2	2	2,2
ПРЕЗИДЕНТУ	2,2	2,8	2,1	2	3,2
ВЕРХОВНОЇ РАДИ	2	2,1	1,9	1,9	2,5
УРЯДУ	2,1	2,4	1,9	1,9	2,5
МІСЦЕВИМ ОРГАНАМ ВЛАДИ	2,4	2,5	2,5	2,4	2,5
АРМІЇ	2,8	3,1	3,1	2,9	2,7
ПРОФСПІЛКАМ	2,5	2,4	2,6	2,5	2,7
ПОЛІТИЧНИМ ПАРТІЯМ	2	1,9	1,9	1,9	2,3

\*\* Середній бал розраховувався для 5-ти бальної шкали, де 1 — повна недовіра, а 5 — повна довіра.

У рамках розвитку теорії соціології слід виділити підходи Е. Дюркгейма, який пов'язував поняття довіри із соціальною солідарністю, та Е. Гідденса, що розглядає довіру до владу у контексті її персоналізації. Тобто практика показує, що безособові інститути асоціюються в індивідів з конкретними персоналіями, діячами та політиками, тому, якщо говорити про втрату довіри до політичних та громадських інститутів, слід враховувати формування недовіри до конкретної людини, представника цього інституту [14, с. 570].

Е. Гідденс виділяв два типи довіри:

- особисту, в основі якого лежать особисті зобов'язання;
- громадську, інституційну, що передбачає безособові зобов'язання, іншими словами — довіра до суспільних організацій, соціальних інститутів [14, с. 575].

Т. Цибульська дає таке визначення інституційної довіри: «рівень довіри населення держави державним та громадським інститутам» [15, с. 89].

Ф. Фукуяма пов'язує довіру із системою цінностей. На думку П. Штомпки, довіра корелює з очікуваннями індивідів та моральними зобов'язаннями. Таким чином, цей концепт можна розглядати як очікування добросовісної поведінки з боку одних індивідів по відношенню до інших, що формується у ситуації невизначеності. Людині потрібна довіра, якщо відсутній контроль над майбутніми подіями, що залежать від людського фактора, від дій іншої людини.

П. Штомпка трактує довіру як ставку на дії інших, що передбачає відповідні очікування та впевненість у їх діях. У контексті нашого дослідження довіра визначається як ставка на орган публічного управління, переконаність у правильності його дій [16, с. 220].

Виходячи з цього, виділяються три типи впевненості (переконання):

- «очікувана довіра», яка передбачає, що індивід очікує на позитивний ефект від рутинних (звичайних, звичних) дій інших;
- «відповідальна довіра», яка полягає у передачі об'єкта під «відповідальний» контроль інших;
- «що нагадує довіру», виявляється у разі, коли індивід навмисно демонструє довіру іншому з метою викликати аналогічне ставлення себе [20].

Ф. Фукуяма розглядає довіру як очікування, яке формується всередині певної спільноти, орієнтоване на добродійну та позитивну поведінку з боку інших представників цієї спільноти. Поширення довіри ініціює формування соціального капіталу, який створюється та передається за рахунок культурних механізмів, а саме — традицій, норм та стандартів поведінки, релігії. Однією із складовими соціального капіталу є соціальна співдружність, яку слід розглядати як здатність створювати нові спільноти та асоціації, де діють встановлені

принципи та правила взаємодії. Тому Ф. Фукуяма наголошує на важливості соціального капіталу та довіри для безпеки країни, в основі якої лежать культурне та етичне коріння [16, с. 225].

Виходячи з наведених вище визначень концепту довіри, ми можемо зробити висновок про те, що даний термін пов'язаний, перш за все, з очікуваннями від поведінки інших індивідів — окремих осіб, керівників, публічних управлінців (мікрорівень) та/або соціальних груп та інститутів, владних структур (макрорівень). Особливої уваги проблема довіри до владних інститутів заслуговує в контексті цифрової трансформації економіки та пов'язаних з даними процесом змін у безпековій сфері.

У разі доцільно виділити дослідження Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець, спрямовані на вивчення тенденцій політичного розвитку сучасних суспільств та ефектів цифровізації економіки. Інтерес авторів націлений на появу нових «політичних суб'єктів, трансформацію джерел та механізмів влади, потенціал політичної участі різних соціальних груп у політичних процесах, роль інститутів держави в нових умовах тощо» [17]. Проблема довіри до влади може розглядатися у трьох напрямках відповідно до траєкторій та теорій розвитку цифрової економіки (рис. 1).

Розглянемо кожен із теорій детальніше:

1. Теорія когнітивного капіталізму, передбачає розвиток суспільства знань на основі капіталістичних принципів (тобто знання стають ключовим фактором розвитку економіки). У цьому випадку до соціально-політичних наслідків слід віднести зростання впливу транснаціональних цифрових



Рис. 1. Напрямки довіри до влади відповідно до траєкторій та теорій розвитку цифрової економіки [17]



корпорацій, поширення нових медіа, які стають основними джерелом інформації та формування оціночних суджень та зростання їх аудиторії.

Тому необхідно відзначити важливу роль в участі у політичних процесах саме цифрових мегакорпорацій. Розвиток інформаційно-комунікативних технологій призводить до концентрації людського капіталу у великих мегаполісах, (що забезпечує підвищення їхньої значимості у світовій політиці, а також до формування нового креативного класу та проблем у сфері зайнятості населення. У рамках цієї теорії довіра до владних структур розглядається в контексті формування нових медіа як простору для комунікації, відповідно, постає питання про довіру не лише до влади, а й до джерел, які транслюють інформацію, позиції, погляди та оцінки.

2. Теорія економіки спільного споживання (sharing economy), базою якої стає розвинена інформаційна та технологічна інфраструктура, орієнтована на використання цифрових платформ як майданчика для реалізації ринкових відносин. Економіку спільного споживання визначають вільна кооперація, самоорганізація основних акторів та відкритість доступу. Як і в рамках теорії когнітивного капіталізму, процеси цифровізації та глобалізації призводять до необхідності формування принципів та правил створення системи глобального управління та незалежних від державних кордонів соціальних та політичних рухів, заснованих на спільних інтересах та цінностях.

У контексті цієї теорії довіра до публічної влади може виявлятися у поширенні малого та середнього бізнесу, а також у виході «з тіні» самозайнятих та індивідуальних підприємців.

3. Теорія цифрового тоталітаризму, представлена розвитком технологій управління заснованих на використанні великих обсягів даних та штучного інтелекту, з метою тотального контролю та управління поведінкою індивідів. Використовуючи інтернет для комунікацій, для реалізації професійної діяльності та проведення дозвілля, користувач залишає «сліди» у віртуальному просторі, на основі яких надалі формується його цифровий профіль, що описує індивідуальні особливості,

цінності, поведінкові прояви та ін. Цифровий тоталітаризм передбачає загальне спостереження за населенням, використання цифрових медіа для пропаганди та маніпуляції людьми, конформізму, соціальної нерівності, зумовлена доступністю інформаційних технологій, та ін.

У контексті розглянутих вище теорій слід підкреслити надзвичайно важливу роль цифрових технологій у вивченні та формуванні довіри населення до публічного сектору управління. Інформаційно-комунікаційні технології можуть використовуватись у двох напрямках:

- як інструмент для формування та розвитку довіри до владних структур, наприклад використання нових медіа для трансляції інформації, суджень та оцінок з метою впливу на громадську думку. Тут слід зазначити відкритість джерел, їх достовірність, які можуть бути перевірені як у реальному так і відстроченому часі;
- як комплекс методів та технологій для вивчення поведінки громадян як у віртуальному, так і офлайн-просторі.

**Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** У процесі проведеного дослідження було встановлено, що теоретико-методологічну та теоретико-прикладну основу розробки індексу довіри населення до органів публічної влади складають дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, чії праці присвячені вивченню людського та соціального капіталу, показникам та факторам довіри. Розвиток цифровізації зумовив появу досліджень, що включають інноваційні технології збору та обробки даних, до яких можна віднести інтелектуальний аналіз даних та предикативну аналітику. Самі ж інформаційно-комунікаційні технології носять подвійний характер, що передбачає як інструментальне забезпечення процесу формування довіри серед громадян, так і дослідження цього феномену. Напрями подальших досліджень вбачаємо у розробці практичного інструментарію щодо використання даних технологій у формуванні позитивного іміджу владних структур, у контексті довіри населення до органів публічної влади.

#### Література

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 654 с.
2. Стукалін Т. А. Еволюція теорії державного управління у сфері безпеки та оборони: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.01. Львів, 2018. 22 с.
3. Сидоренко Н. С. Інтерпретація поняття публічна служба з урахуванням зарубіжного досвіду. Аспекти публічного управління. 2016. С. 71–77. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=aplup\\_2016\\_35-36\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=aplup_2016_35-36_10) (дата звернення 12.07.2022)
4. Цуркан М. І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів: монографія. Харків: Право, 2010. С. 216.
5. Черног С. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. С. 458.

6. Стельмащук Л. С. Співвідношення понять «публічна служба» та «державна служба». Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. № 1. С. 52–62.
7. Becker Moritz, and Balázs Body. Trust in blockchain-based systems. *Internet Policy Review*. 2021. P. 1–10.
8. Gille Felix, and Caroline Brall. Can we know if donor trust expires? About trust relationships and time in the context of open consent for future data use. *Journal of Medical Ethics*. 2022. P. 184–188.
9. Fitzgerald J., Wolak J. The Roots of Trust in Local Government in Western Europe. *International Political Science Review. Revue Internationale De Science Politique*. 2016. 37(1). P. 130–146.
10. Mari Silvia, et al. Conspiracy theories and institutional trust: examining the role of uncertainty avoidance and active social media use. *Political Psychology*. 2022. P. 277–296.
11. Verger Pierre, and Eve Dubř. Restoring confidence in vaccines in the COVID-19 era. *Expert Review of Vaccines*. 2020. P. 991–993.
12. Татай Е. О. Динаміка розвитку формальної політичної участі в Україні. *Політичне життя*. 2021. С. 41–51.
13. Atroschenkov D., Dulin K. The concept of «trust» as a tool for socio-philosophical analysis of the political and ideological situation of our time. *Kant*. 2022. P. 80–92.
14. Datta Ronjon Paul, and Ariane Hanemaayer. Nominalist visualities and classical social theory: An examination of Durkheim and Weber. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 2021. P. 565–586.
15. Цибульська Т. В. Ефективність обслуговування та інституційна довіра. *Вчені записки*. 2021. С. 89–95.
16. Кузьмук О. М. Довіра як чинник розвитку громади. Місто. Культура. Цивілізація: виклики сучасності: матеріали міжнар. 2021. С. 217–225.
17. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. (дата звернення 12.07.2022)

#### References

1. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.* Kyiv: NADU, 2011. 654 s.
2. Stukalin T. A. *Evolutsiia teorii derzhavnoho upravlinnia u sferi bezpeky ta oborony: avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upravlinnia: 25.00.01.* Lviv, 2018. 22 s.
3. Sydorenko N. S. Interpretatsiia poniattia publiczna sluzhba z urakhuvanniam zarubizhnoho dosvidu. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2016. S. 71–77. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=aplup\\_2016\\_35-36\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=aplup_2016_35-36_10) (data zvernennia 12.07.2022)
4. Tsurkan M. I. *Pravove rehuliuвання publichnoi sluzhby v Ukraini. Osoblyvosti sudovoho rozghliadu sporiv: monohrafiia.* Kharkiv: Pravo, 2010. S. 216.
5. Chernonoh Ye. S. *Derzhavna sluzhba: istoriia, teoriia i praktyka: navch. posib.* Kyiv: Znannia, 2008. S. 458.
6. Stelmashchuk L. S. Spivvidnoshennia poniat «publiczna sluzhba» ta «derzhavna sluzhba». *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. 2019. № 1. S. 52–62.
7. Becker Moritz, and Balázs Body. Trust in blockchain-based systems. *Internet Policy Review*. 2021. P. 1–10.
8. Gille Felix, and Caroline Brall. Can we know if donor trust expires? About trust relationships and time in the context of open consent for future data use. *Journal of Medical Ethics*. 2022. P. 184–188.
9. Fitzgerald J., Wolak J. The Roots of Trust in Local Government in Western Europe. *International Political Science Review. Revue Internationale De Science Politique*. 2016. 37(1). P. 130–146.
10. Mari Silvia, et al. Conspiracy theories and institutional trust: examining the role of uncertainty avoidance and active social media use. *Political Psychology*. 2022. P. 277–296.
11. Verger Pierre, and Eve Dubř. Restoring confidence in vaccines in the COVID-19 era. *Expert Review of Vaccines*. 2020. P. 991–993.
12. Tatai E. O. *Dynamika rozvytku formalnoi politychnoi uchasti v Ukraini. Politychne zhyttia*. 2021. S. 41–51.
13. Atroschenkov D., Dulin K. The concept of «trust» as a tool for socio-philosophical analysis of the political and ideological situation of our time. *Kant*. 2022. P. 80–92.
14. Datta Ronjon Paul, and Ariane Hanemaayer. Nominalist visualities and classical social theory: An examination of Durkheim and Weber. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 2021. P. 565–586.
15. Tsybul'ska T. V. *Efektynnist obsluhovuvannia ta instytutysiina dovira. Vcheni zapysky*. 2021. S. 89–95.
16. Kuzmuk O. M. *Dovira yak chynnyk rozvytku hromady. Misto. Kultura. Tsyvilizatsiia: vyklyky suchasnosti: materialy mizhnar*. 2021. S. 217–225.
17. Byrkovych T. I., Byrkovych V. I., Kabanets O. S. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsii. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. (data zvernennia 12.07.2022)

Стаття надійшла до редакції 20.07.2022

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**Електронне наукове видання**

**«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication**

**«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»**

**№ 5 (27)**

**Головний редактор — *Романенко Є.О.***

**Київ 2022**

**Видано у авторській редакції**

---

Підписано до публікації 15.08.2022

Адреса редакції:

04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com