

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**МОНОГРАФІЯ**

**Кривий Ріг  
Видавець ДонНУЕТ  
2021**

УДК 351:502.131.1  
П88

*Затверджено до друку Вченою радою Донецького національного університету  
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
Протокол № 15 від 24.06.2021 року*

***Автори:***

Барабанова В.В., Гладкова І.О., Звірич В.В., Іванова Н.С., Карабаза І.А.,  
Котковський В.С., Лижник Ю.Б., Приймак Н.С., Шаповалова І.В.

***Науковий редактор:***

доктор економічних наук, доцент Іванова Н.С.

***Рецензенти:***

*Ю.Г. Бочарова*, доктор економічних наук, доцент  
*Касіч А.О.*, доктор економічних наук, професор  
*Єлісеєва О.К.*, доктор економічних наук, професор

П88 Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку: монографія. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, В.В. Барабанова та ін.; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 162 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

ISBN 978-966-385-371-0

У монографії висвітлюються теоретичні та практичні аспекти забезпечення цілей сталого розвитку шляхом реалізації принципів публічного управління та адміністрування, а саме: подолання корупції; управління персоналом в контексті досягнення цілей сталого розвитку; імідж держслужбовця та його формування; відповідальність за якість життя населення; дослідження існуючих практик співпраці держави, освіти та бізнесу для формування ефективної моделі соціального партнерства; стратегія модернізації соціального діалогу. Монографія розрахована на науковців, спеціалістів, які задіяні в реалізації стратегії сталого розвитку, державних службовців, громадських діячів, здобувачів вищої освіти.

УДК 351:502.131.1

ISBN 978-966-385-371-0

© Іванова Н.С., Приймак Н.С.,  
Котковський В.С., Барабанова В.В.,  
Карабаза І.А., Звірич В.В.,  
Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б.,  
Гладкова І.О., 2021

---

---

## ЗМІСТ

---

---

<i>ПЕРЕДМОВА (Наталія ІВАНОВА)</i> .....	4
РОЗДІЛ 1. Публічне управління та адміністрування в умовах сталого розвитку ( <i>Наталія ІВАНОВА</i> ) .....	7
РОЗДІЛ 2. Подолання корупції як основа ефективного державного управління та сталого розвитку країни ( <i>Ірина КАРАБАЗА</i> ) .....	30
РОЗДІЛ 3. Імідж держслужбовця та його формування як основа сталого розвитку публічної влади ( <i>Наталія ПРИЙМАК</i> ) .....	46
РОЗДІЛ 4. Публічне управління персоналом у сфері охорони здоров'я в контексті досягнення цілей сталого розвитку ( <i>Віталій ЗВІРИЧ</i> ) .....	69
РОЗДІЛ 5. Влада-бізнес-суспільство у контексті відповідальності за якість життя населення ( <i>Ірина ГЛАДКОВА</i> ) .....	78
РОЗДІЛ 6. Ефективна модель соціального партнерства для забезпечення сталого розвитку ( <i>Валентина БАРАБАНОВА</i> ) .....	91
РОЗДІЛ 7. Стратегія модернізації соціального діалогу як інструменту забезпечення сталого розвитку ( <i>Володимир КОТКОВСЬКИЙ, Інесса ШАПОВАЛОВА</i> ) .....	106
РОЗДІЛ 8. Авторегресійне моделювання як інструмент публічного управління для сталого розвитку ( <i>Юлія ЛИЖНИК</i> ) .....	121
ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ .....	147
ДОДАТКИ .....	149

---

---

## ПЕРЕДМОВА

---

---

Публічне управління та адміністрування стає важливим інструментом і платформою забезпечення цілей сталого розвитку. Узагальнення теоретичних та практичних аспектів публічного управління в контексті сталого розвитку України свідчить, що основну увагу науковці приділяють дослідженню взаємодії та взаємовідносинам між державою та органами місцевого самоврядування в контексті впливу на соціально-економічний розвиток країни. При цьому особливості соціального партнерства між державою, освітою та бізнес середовищем, як модель забезпечення сталого розвитку України, залишаються недостатньо дослідженими. Значущість вищевикладених питань, необхідність їх вирішення обумовлює актуальність та своєчасність проведення дослідження публічного управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку.

Основні результати дослідження викладені у монографії полягають у наступному: комплексно досліджено роль публічного управління та адміністрування в умовах сталого розвитку, в результаті чого доведено, що саме умови публічного управління дозволяють реалізувати систему формування складових сталого розвитку; встановлено, що публічне управління передбачає співпрацю всіх його учасників: держави, органів місцевого самоврядування, приватного сектора, громади, активна співпраця яких дозволяє досягти позитивних тенденцій в реалізації цілей сталого розвитку; обґрунтовано засоби подолання корупції задля забезпечення ефективного державного управління та сталого економічного розвитку країни; виокремлено напрямки формування позитивного іміджу держслужбовців в рамках реалізації професійно-компетентнісного підходу; визначено основні особливості і проблемні аспекти функціонування сфери охорони здоров'я в контексті досягнення цілей сталого розвитку; досліджено деякі аспекти соціальної відповідальності синергізованої тріади «Влада – Бізнес – Суспільство» для забезпечення цивілізаційних стандартів та прийнятних параметрів життя населення; проаналізовано результати реалізації механізму партиципаторного бюджету, встановлено безпосередній вплив на якість життя населення міста; доведено, що впровадження механізму громадського бюджету сприяє зміцненню середнього класу як соціального стабілізатора і певного гаранта фінансової підтримки міської громади, вирішує проблему скорочення бідності, що є джерелом соціальної нестабільності не тільки на загальнодержавному, але й на регіональному рівнях; досліджено існуючі моделі соціального партнерства, визначено ряд негативних тенденцій та проблем, що знижують ефективність соціального партнерства в Україні: слабка законодавча і нормативна база соціального партнерства; недотримання основних принципів укладання угод і

договорів; слабкість профспілок і недостатня організованість роботодавців; окрім того, спостерігається ослаблення регулюючих і координуючих функцій при домінуванні авторитарних методів тиску на соціальних партнерів особливо при регулюванні заробітної плати; розроблена модель тристороннього соціального партнерства в Україні, яка передбачає наявність суб'єктів моделі соціального партнерства (працівники, профспілки на різних рівнях; роботодавці; держава), соціального діалогу, інституту тристороннього партнерства, нормативно-правової бази, методів реалізації соціального партнерства, форм соціального партнерства; виокремлено напрямки стратегії модернізації соціального діалогу: підвищення статусу соціального діалогу; інституціональний розвиток соціальних партнерів; підвищення ролі соціальних партнерів у визначенні та забезпеченні державних соціальних стандартів; соціальний діалог як інструмент сталого розвитку; удосконалення системи соціального страхування; інформаційне забезпечення соціального діалогу; доведено доцільність застосування економіко-математичних методів при дослідженні ефективності публічного управління сталим розвитком, встановлено, що наявність достатньо точних та адекватних методів та моделей прогнозування соціально-економічних процесів дозволять отримувати їх очікуване майбутню значення із необхідною достовірністю.

Практичне значення отриманих в монографії результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації та висновки можуть бути використані для формування і реалізації моделі соціального партнерства задля забезпечення цілей сталого розвитку в контексті публічного управління та адміністрування.

Монографія є колективною працею викладачів кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; кафедри соціально-політичних та економічних дисциплін Криворізького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»; кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Авторами монографії є: передмова – доктор економічних наук, доцент *Іванова Н.С.*; розділ 1 – доктор економічних наук, доцент *Іванова Н.С.*; розділ 2 – кандидат економічних наук, доцент *Карабаза І.А.*; розділ 3 – доктор економічних наук, доцент *Приймак Н.С.*; розділ 4 – кандидат медичних наук *Звірич В.В.*; розділ 5 – здобувач вищої освіти (PhD) *Гладкова І.О.*; розділ 6 – кандидат економічних наук, доцент *Барабанова В.В.*; розділ 7 – доктор економічних наук, доцент *Котковський В.С.*, асистент *Шаповалова І.В.*; розділ 8 – старший викладач *Лижник Ю.Б.*

Представлені у монографії теоретичні та науково-прикладні положення будуть корисними для науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, представників органів державної влади, громадських діячів, представників бізнес-середовища, професіоналів, які задіяні в реалізації стратегії сталого розвитку,

Монографію «Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку» підготовлено на виконання завдань науково-дослідної роботи кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, затвердженої Міністерством освіти і науки України: «Ефективні моделі соціального партнерства для забезпечення сталого розвитку: держава, освіта, бізнес» (номер державної реєстрації 0120U101528, 2020–2022 рр.).

# РОЗДІЛ 1

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Наталя ІВАНОВА<sup>1</sup>*

Сталий розвиток та цілі сталого розвитку - це поняття, які все частіше використовуються у сфері публічного управління. Доцільно дослідити в чому ж зміст сталого розвитку, які принципи реалізації умов сталого розвитку і які вимоги висуваються до сфери публічного управління та адміністрування для їх забезпечення.

Виокремлюють три основні моделі публічного адміністрування (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Основні моделі публічного управління (адміністрування) (складено автором за даними [7])

За твердженням В. Фокса [8] основними функціями публічного управління та адміністрування є:

- розробка державної політики;
- планування;
- організація;
- керівництво;
- підбір кадрів і їхня мотивація;
- контроль і оцінювання.

<sup>1</sup> Доктор економічних наук, доцент, ✉ [ivanova@donnuet.edu.ua](mailto:ivanova@donnuet.edu.ua)

Таблиця 1.1 – Зміст дефініцій «публічне управління» та «публічне адміністрування»

Новак-Каляєва Л.М.	«Публічне управління – діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць» [3].
К. Полліт, Г. Букерт	«Публічне управління може вживатися у щонайменше трьох основних значеннях: діяльність державних службовців і політиків, структури і процедури органів державної влади, системне вивчення чи то діяльності, чи то структур та процедур» [4]
Шаров Ю.	«Публічне (державне) управління охоплює три виміри: <i>урядування</i> (governance) як процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій ключових учасників; <i>адміністрування</i> (administration) як чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування; <i>менеджмент</i> (management) як сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління» [5].
Науменко Р.А	«Публічне адміністрування – вид організаційно-розпорядчої діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, спрямованої на підготовку та впровадження публічно-управлінських рішень, управління персоналом, надання публічних послуг. Складова частина публічного управління, яке здійснюється на професійній (неполітичній) основі, залучаючи у разі потреби неурядових партнерів для спільного вирішення проблем, що постають у цій сфері» [3].
Мельник Р.	«Публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю суб'єктів, зокрема органами державної влади» [6].

Виділяють такі риси публічного управління, що розкривають його сутність [14]:

1. Публічне управління завжди являє собою певну організуючу діяльність, у результаті якої виникають конкретні, управлінські за змістом відносини.
2. Необхідною умовою їх виникнення є наявність суб'єкта, наділеного владними повноваженнями для здійснення управлінських функцій.
3. Для виникнення управлінських відносин, крім суб'єкта, у них повинен брати участь також і об'єкт (об'єкти), на діяльність якого спрямовується управлінський вплив суб'єкта.



4. Характер відносин, які виникають між ними, завжди є владним, а в умовах публічного управління – державно-владним, причому цими повноваженнями наділена завжди одна сторона – суб'єкт управління, а об'єкт управління є лише виконавцем вказівок і директив, що надходять від суб'єкта.

5. Організуюча діяльність державно-владного характеру полягає у виконанні та розпорядництві, є підзаконною, ґрунтується на чинному законодавстві.

6. Управлінський вплив, який виникає під час цієї організуючої діяльності і налагодження управлінських відносин, може мати різний за своїми параметрами характер: це і державне регулювання, і централізоване керівництво, і оперативне управління.

7. Публічне управління, функціонуючи у правовому полі чинного законодавства, у випадку його порушення, тягне за собою юридичну відповідальність [14].

Принципи публічного управління – це закономірності, відносини, взаємозв'язки, керівні засади, на яких ґрунтуються його організація та здійснення і які можуть бути сформульовані в певні правила [14] (рис. 1.2).

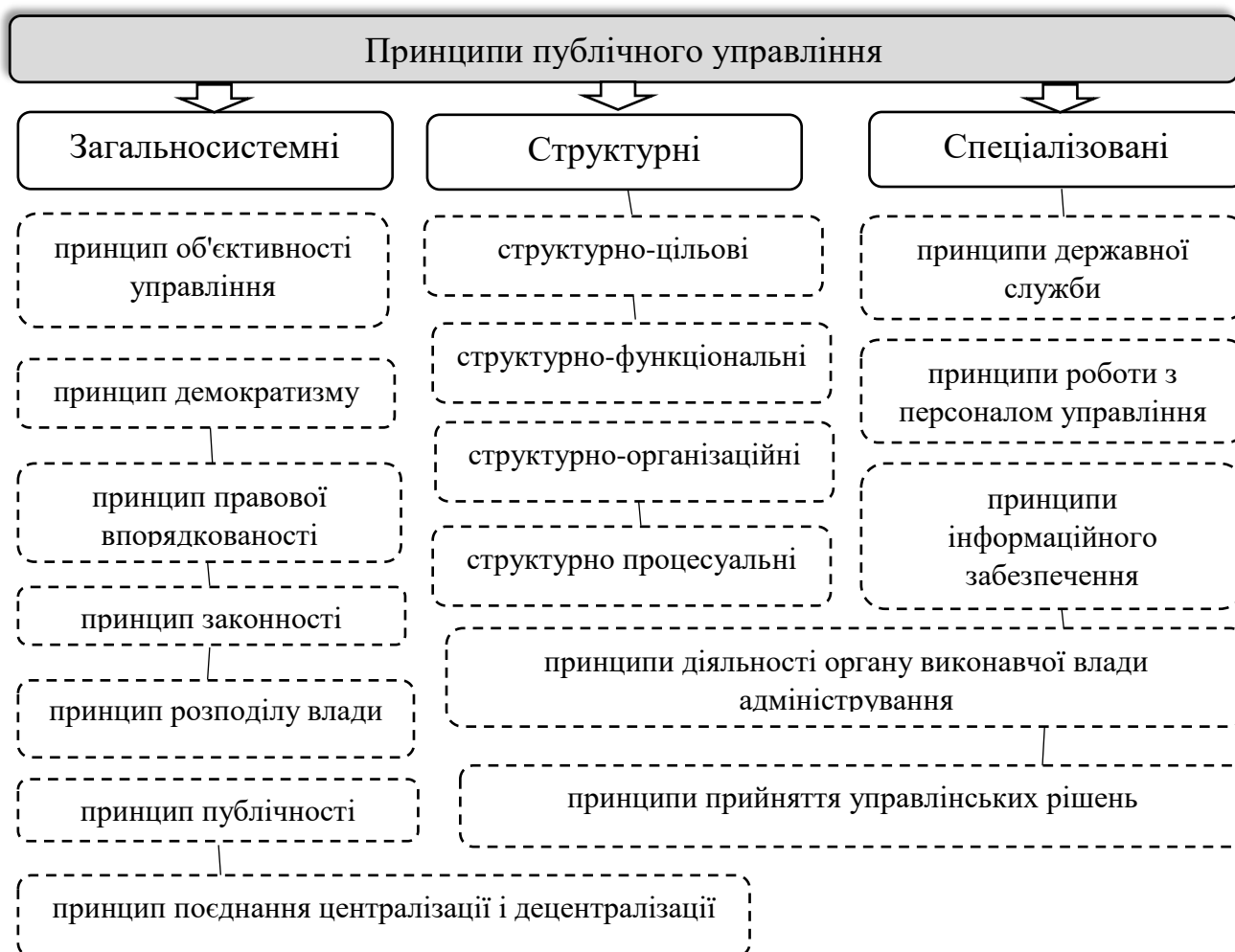


Рисунок 1.2 – Принципи публічного управління

Одним із критеріїв ефективності реалізації принципів публічного управління є досягнення системності публічного управління та цілей сталого розвитку.

Результатом публічного управління є публічно-управлінські рішення – «...це розумова діяльність у сфері публічного управління із визначення шляхом вибору з кількох альтернатив майбутнього стану певного об'єкту або процесу; результат такої дії; офіційний документ, в якому зафіксовано такий результат. Серед таких рішень можуть бути: стратегії, концепції, моделі розвитку, публічні політики, програми, проекти, державні та місцеві бюджети, реформи, модернізації та удосконалення різного спрямування, структури системи та окремих органів влади, кадрові рішення, рішення з інформаційно-технологічного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення тощо» [9].

Наслідком реалізації моделі публічного управління та його принципів є процес децентралізації, який передбачає передачу місцевим органам влади більше фінансових ресурсів та повноважень. При тому більше ресурсів, ширші повноваження вимагають ширшого розуміння не тільки загальнодержавних, але і глобальних процесів [10], в тому числі і реалізація принципів сталого розвитку.

Сталий розвиток (англ. Sustainable development) – процес змін, в якому експлуатація природних ресурсів, напрямки інвестицій, орієнтація науково-технічного розвитку, розвиток особистості та інституційні зміни узгоджені між собою і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал для задоволення людських потреб і прагнень. Концепція сталого розвитку стала логічним переходом від екологізації наукових знань і соціально економічного розвитку, який бурхливо почався в 1970-і рр. [13].

Сьогодні на цілях сталого розвитку базуються політики та фінансування ПРООН (Програма розвитку ООН - агентство в структурі ООН). «Цілі сталого розвитку (ЦСР), які ще називають «Глобальними цілями» - це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всі людей у світі» [1].

Одним із головних пріоритетів ПРООН є підтримка Порядку денного до 2030 року [2], який регламентує Сімнадцять Цілей сталого розвитку і 169 завдань для їх досягнення.

В Україні відбулося формування Цілей сталого розвитку на 2016–2030 роки а також відповідних завдань і показників для моніторингу досягнення цілей. В результаті адаптації Цілей сталого розвитку до умов України було підготовлено Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», в якій було визначено національну систему Цілей сталого розвитку [11]. Ця система містить 17 цілей, 86 завдань національного розвитку і 172 показники для їх моніторингу [12].

Можна викормити три складові сталого розвитку: економічна, соціальна та екологічна складові (рис. 1.3)

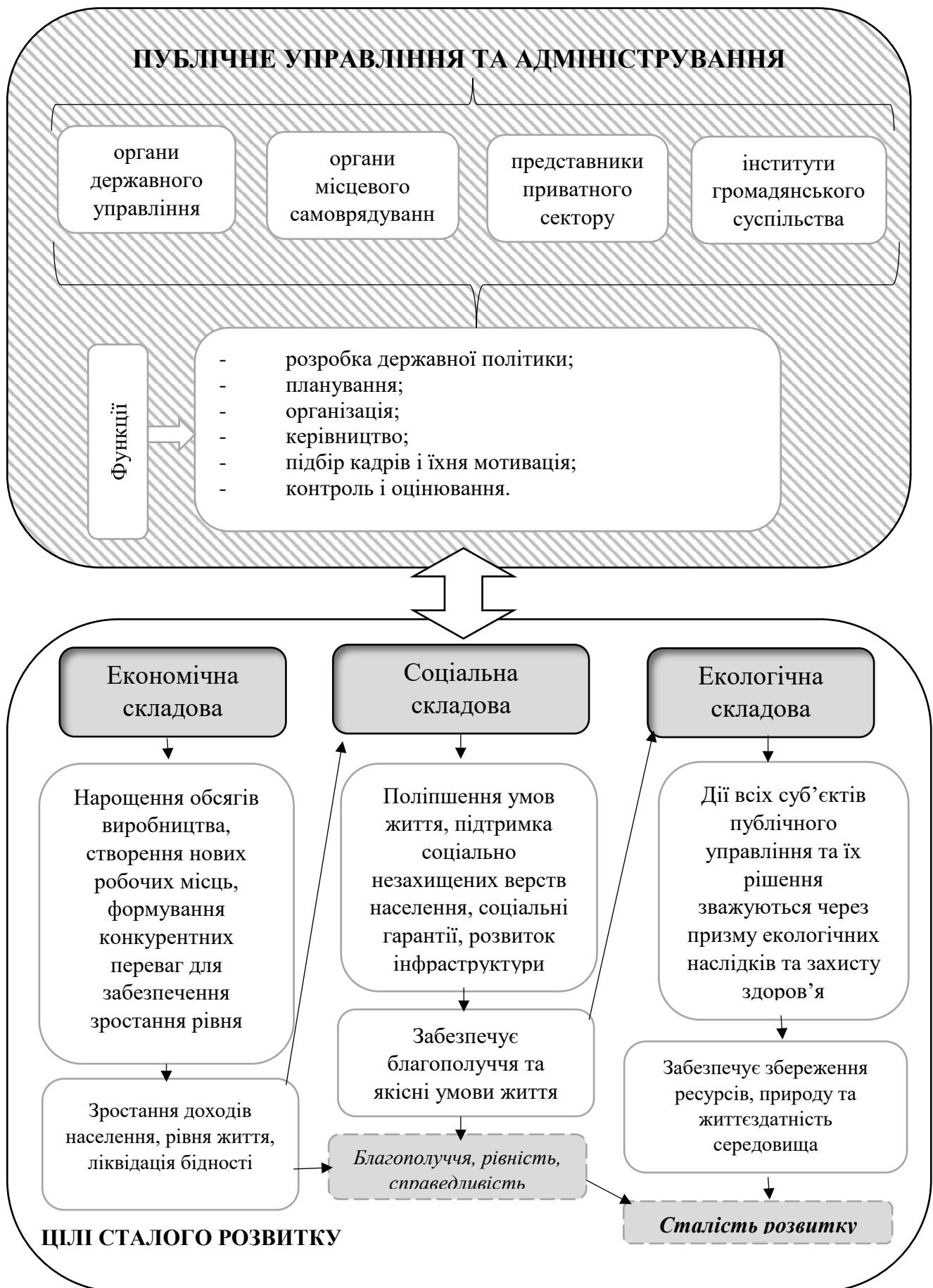


Рисунок 1.3 – Система формування складових сталого розвитку в умовах публічного управління

За результатами теоретичного дослідження дефініції «публічне управління» серед головних суб'єктів управління виокремлено:

- органи державного управління;
- органи місцевого самоврядування (які саме в результаті впровадження моделі публічного управління із об'єктів перейшли, в тому числі, і до групи суб'єктів управління);
- представники приватного сектору;
- інститути громадянського суспільства (також є особливістю публічного управління).

Зазначені суб'єкти в рамках своїх повноважень виконують загальноприйняті функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. При цьому умови сталого розвитку визначають критерії за якими будуть реалізовані зазначені функції, тобто будь яке публічно-управлінське рішення зважується на відповідність заявленим принципам та цілям сталого розвитку: економічний результат не може конфліктувати із соціальною та екологічною складовою сталого розвитку.

Таким чином, багатогранність публічного управління і сталого розвитку дозволяють формувати велику кількість систем забезпечення досягнення цілей сталого розвитку із залученням органів державного управління, місцевого самоврядування, приватного сектору та громадськості задля скорочення бідності у всіх формах і проявах, прискорення структурних змін, розбудова стійкості до потрясінь і криз, демократичного врядування. Сталий розвиток передбачає збалансованість розвитку: поліпшення якості життя людей, зокрема рівня соціального й економічного забезпечення, створення екологічно сприятливого середовища, підвищення безпеки життя та поліпшення стану здоров'я.

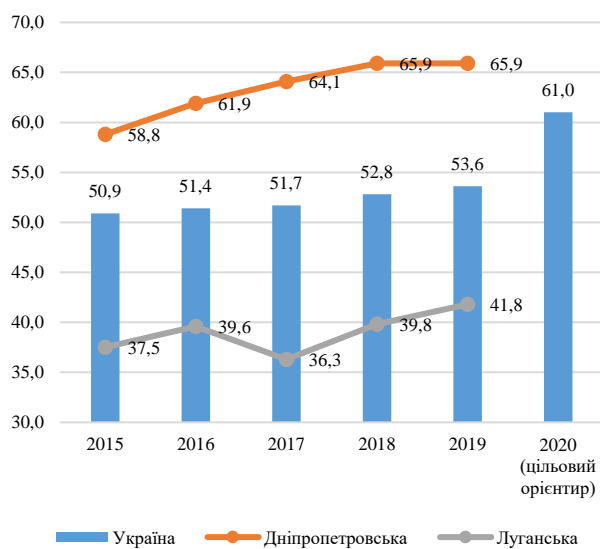


Рисунок 1.4 – Моніторинг досягнення цілей сталого розвитку в Україні [15]

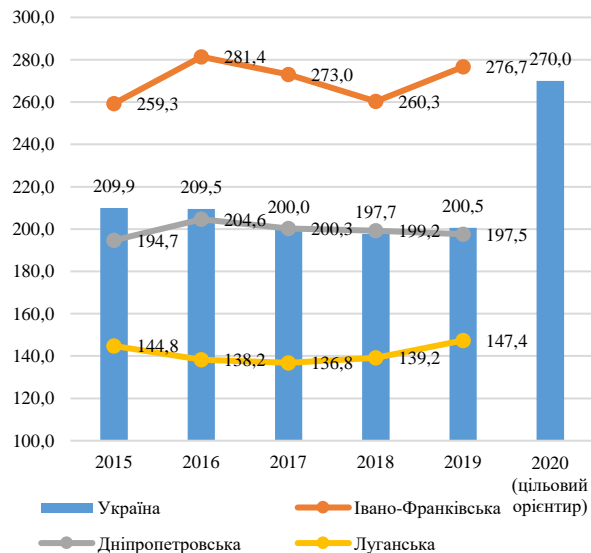
Реалізація реформи державного управління, впровадження принципів публічного управління та процес децентралізації посилили роль регіонів не тільки як економічних суб'єктів та суб'єктів системи забезпечення безпеки національної економіки [16] але і як суб'єктів сталого розвитку. Стратегічним

напрямом розвитку регіональної політики сьогодні повинна стати реалізація нової, активної ролі регіону як суб'єкта сталого розвитку й усвідомлене використання регіональними управлінцями, експертами і громадськими активістами принципів сталого розвитку під час підготовки стратегічних документів розвитку й утілення розроблених програм у життя [17].

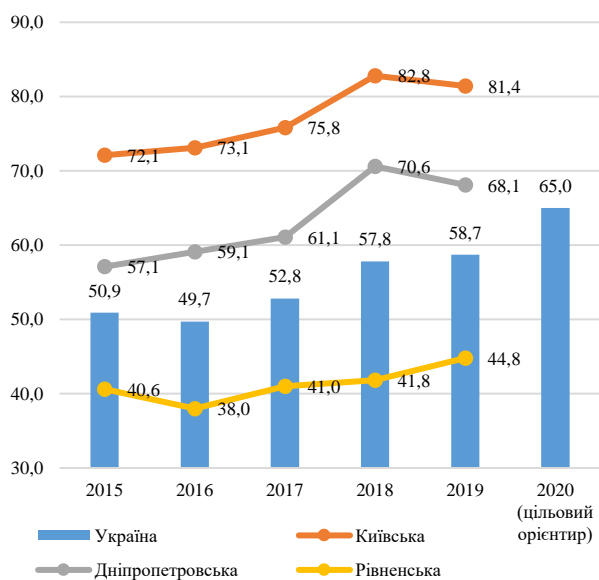
Результати спільної праці державних та місцевих органів влади щодо досягнення Цілі 2 сталого розвитку «Подолання голоду, розвиток сільського господарства» наведено на рисунку 1.5.



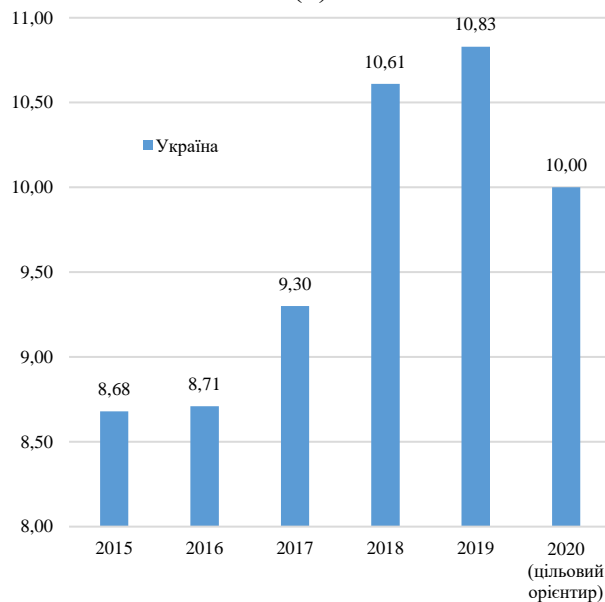
(а)



(б)



(в)



(г)

Рисунок 1.5 – Аналіз досягнення цілі сталого розвитку «Подолання голоду, розвиток сільського господарства»: (а) – Споживання м'яса в розрахунку на одну особу, кг/рік; (б) – Споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік; (в) – Споживання фруктів у розрахунку на одну особу, кг/рік; (г) – Продуктивність праці в сільському господарстві, тис. доларів США на одного зайнятого (побудовано автором за даними [15])

Інформацію наведено без урахування даних тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Отже, можна свідчити про позитивні тенденції щодо цілі 2 майже за всіма її завданнями:

- споживання м'яса в розрахунку на одну особу зросло відносно 2015 року станом на 2019 рік на 5,3% в цілому по Україні і складає 53,6 кг/рік при визначеному цільовому орієнтирі на 2020 рік 61 кг/рік; максимальне значення показника зафіксовано за даними Дніпропетровської області – 65,9 кг/рік (2019 р.), що більше значення 2015 року на 12,1%; найнижче значення показника в 2019 році – 41,8 кг/рік зафіксовано за даними Луганської області, але відносно 2015 року значення збільшилося на 11,5%;

- споживання молока та молочних продуктів у розрахунку на одну особу в 2019 році в цілому по Україні складає 200,5 кг/рік при визначеному цільовому орієнтирі на 2020 рік 270 кг/рік. Відносно 2015 року значення зменшилося на 4,5 %. Найвище значення показника зафіксовано в Івано-Франківській області – 276,7 кг/рік (2019 р.), що більше значення 2015 року на 6,7%; найнижче значення станом на 2019 рік спостерігається за даними Луганської області – 147,4 кг/рік, що більше значення 2015 року на 1,8%. Дані Дніпропетровської області також дозволяють засвідчити зростання показника відносно 2015 року на 1,4% і складає 197,5 кг/рік;

- споживання фруктів у розрахунку на одну особу в цілому по Україні зросло відносно 2015 року на 15,3% і складає станом на 2019 рік 58,7 кг/рік при визначеному цільовому орієнтирі на 2020 рік 65 кг/рік; найвище значення на кінець 2019 року зафіксовано за даними Київської області на рівні 81,4 кг/рік, що більше значення 2015 року на 12,9 %; найнижче значення – в Рівненській області – 44,8 кг/рік, що більше відносно 2015 року на 10,3 %; дані Дніпропетровської області свідчать, що станом на кінець 2019 року споживання фруктів у розрахунку на одну особу складає 68,3 кг/рік, що більше значення 2015 року на 19,3 %;

- продуктивність праці в сільському господарстві, тис. доларів США на одного зайнятого станом на 2019 року складає 10,83 тис. доларів США, що більше значення 2015 року на 24,8 %; визначений цільовий орієнтир на 2020 рік складає 10 тис. доларів США на одного зайнятого.

В рамках даного дослідження доцільно проаналізувати виконання завдання 17.3. Розвивати партнерські відносини влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку (Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку), табл. 1.2.

Всього станом на кінець 2019 року зареєстровано 187 проєктів публічно-приватного партнерства, що більше відносно 2015 року на 5,6 %; цільовий орієнтир на 2020 р. – 205 проєктів. Лідером серед регіонів є Полтавська область – 110 проєктів на кінець 2019 року (менше значення 2015 року на 2,7%). Жодного проєкту за період 2015-2019 року не зареєстровано в таких областях як Вінницька, Волинська, Рівненська, Сумська, Черкаська, Чернівецька та м. Київ.

Таблиця 1.2 – Кількість проєктів публічно-приватного партнерства, одиниць (цільовий орієнтир, встановлений на 2020 рік – 205) [15]

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Україна</b>	<b>177</b>	<b>186</b>	<b>191</b>	<b>189</b>	<b>187</b>
Полтавська	113	113	114	110	110
Київська	1	11	13	19	15
Миколаївська	15	15	15	15	15
Одеська	14	14	9	8	9
Запорізька	7	7	7	7	7
Донецька	7	7	5	6	6
Львівська	4	4	4	4	5
Закарпатська	4	4	9	4	4
Хмельницька	2	1	3	3	3
Івано-Франківська	1	2	2	2	2
Кіровоградська	1	-	1	2	2
Тернопільська	2	2	2	2	2
Херсонська	2	2	2	2	2
Дніпропетровська	-	-	1	1	1
Житомирська	1	1	1	1	1
Луганська	1	1	1	1	1
Харківська	1	1	1	1	1
Чернігівська	1	1	1	1	1
Вінницька	-	-	-	-	-
Волинська	-	-	-	-	-
Рівненська	-	-	-	-	-
Сумська	-	-	-	-	-
Черкаська	-	-	-	-	-
Чернівецька	-	-	-	-	-
м. Київ	-	-	-	-	-

Проте за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2021 на умовах державно-приватного партнерства укладено 192 договори, з яких реалізується лише 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 - договорів про спільну діяльність, 4 - інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 - розірвані / закінчився термін дії) [18]. В грудні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив перелік пріоритетних для держави інвестиційних проєктів [19].

Відносини державно-приватного партнерства в Україні регламентуються низькою нормативно-правових актів:

- Закон України «Про державне-приватне партнерство» №2404-VI від 01.07.2010 р.

- Закон України «Про концесію» №155-IX від 03.10.2019 р.

- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» №384 від 11.04.2011 р.

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» №232 від 16.02.2011 р.

- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» №944 від 07.06.2016 р.

- Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» №255 від 27.02.2012 р.

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики розрахунку концесійних платежів» №706 від 12.08.2020 р.

Використання переваг державно-приватного партнерства (ДПП) дасть змогу спрямувати приватні капітали на цілеспрямоване структурне реформування економіки і Дніпропетровської області. В.Г. Панченко та Н.В. Резнікова в представлений регіональній доповіді [17] визначають переваги використання державно-приватного партнерства під час реалізації регіональних інвестиційних програм, рис. 1.6

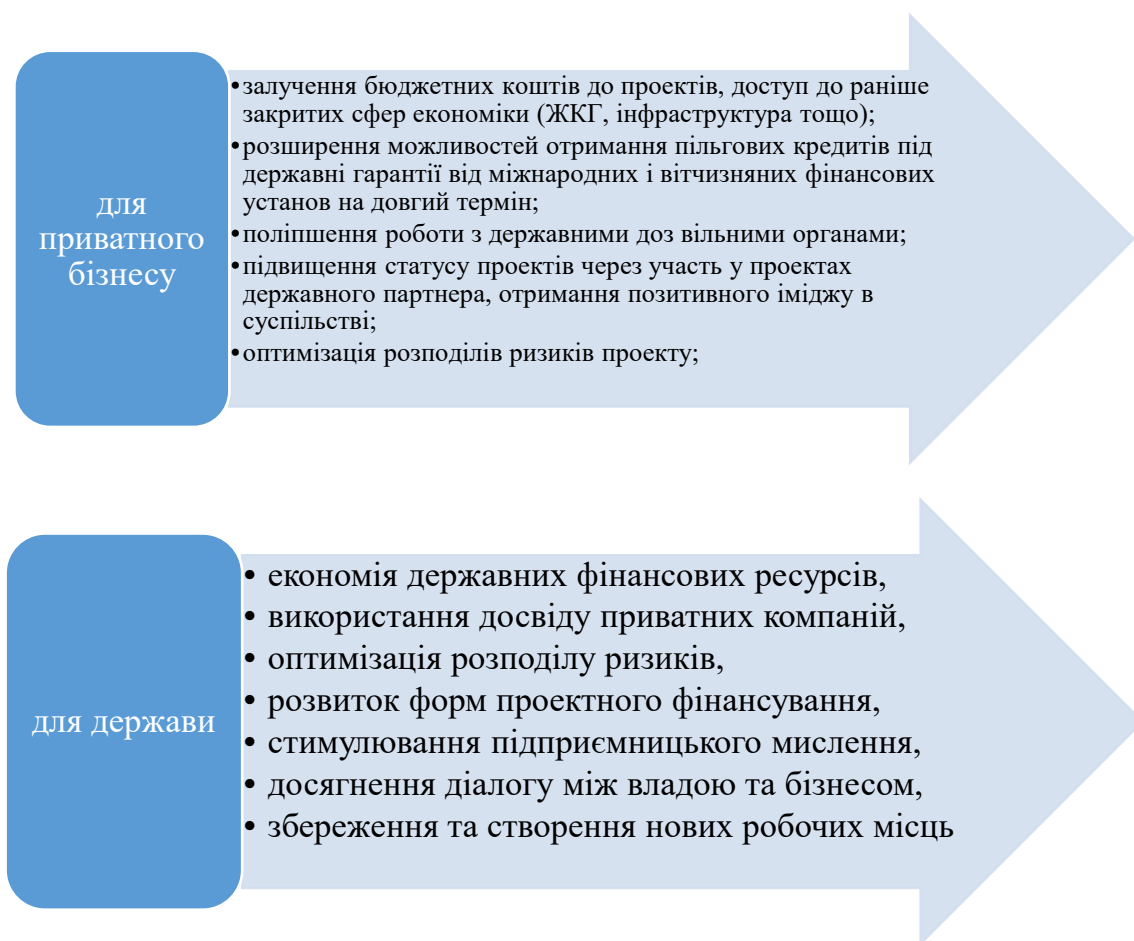


Рисунок 1.6 – Переваги використання державно-приватного партнерства під час реалізації регіональних інвестиційних програм (складено автором за даними [17])



На засадах державно-приватного партнерства в Дніпропетровській області мають потенціал до реалізації проекти в таких сферах:

- перероблення відходів,
- водопостачання,
- транспортна інфраструктура,
- рекреація,
- культура,
- спорт,
- електропостачання,
- теплопостачання,
- охорона здоров'я.

Завдання 17.2 «Послідовно знижувати боргове навантаження на економіку», зазначене у НД цілей стратегічного розвитку, у РД цілей стратегічного розвитку було виключено через відсутність дієвих механізмів елімінування боргового навантаження на українську економіку на регіональному рівні з огляду на структуру зовнішньої боргу України [17].

Для активізації притоку прямих іноземних інвестицій до Дніпропетровського регіону і надання підтримки в реалізації інвестиційних проектів приватного бізнесу в 2010 році було створено Дніпропетровське регіональне інвестиційне агентство (DIA), метою якого є забезпечення міцної основи для сталого розвитку Дніпропетровської області, що будується на позиціях відкритого, взаємовигідного співробітництва і служить базою для зміцнення іміджу регіону як надійного партнера; якнайкраще представити потенційним інвесторам усю повноту можливостей регіону, супроводжувати і надавати сприяння на всіх етапах реалізації інвестиційного проекту – від вибору майданчика і проходження дозвільних процедур до будівництва нового об'єкта і початку роботи. DIA налагоджує ефективний міжнародний діалог і робить процес співпраці максимально комфортним для потенційних партнерів.

Дніпропетровським Інвестиційним Агентством (DIA) [20] розроблено інвестиційний паспорт, каталог інвестиційних проектів та каталог інвестиційних можливостей, табл. 1.3

Таблиця 1.3 – Інвестиційні проекти та інвестиційні можливості Дніпропетровської області (за участю держави та приватного сектору)

Інвестиційні проекти	Інвестиційні можливості
<i>Індустріальні парки</i>	
1. Innovation Forpost («Агентство розвитку Дніпра», м. Дніпро) 2. Павлоград (ДП «Інвестиційно-інноваційний центр», Богуславська ТГ, Павлоградський район) 3. Кривбас (Криворізька міська рада, м. Кривий Ріг)	-

Інвестиційні проєкти	Інвестиційні можливості
<i>Промисловість</i>	
<p>1. Розробка родовища залізистих гематитових кварцитів (ТОВ «Схід Руд Трейд», Новолатівська сільська ТГ, Криворізький район)</p> <p>2. Створення підприємства з виробництва залізобетонних виробів (Межівська ТГ, Синельниківський район)</p>	<p>1. Будівництво заводу з переробки молочної сировини (Покровська ТГ, смт Покровське)</p> <p>2. Створення виробництва залізобетонних та керамічних виробів (Покровська ТГ, смт Покровське)</p> <p>3. Будівництво вітряної електростанції (Покровська ТГ, с. Левадне)</p> <p>4. Створення промислового виробництва — конвеєрні стрічки (Нікопольська міська рада, м. Нікополь)</p> <p>5. Створення промислового виробництва — картон, гофрований картон (Лозоватська сільська рада, Криворізький район)</p> <p>6. Створення промислового виробництва — абразивні матеріали (Павлоградська міська рада, м. Павлоград)</p> <p>7. Створення промислового виробництва — шини вантажні для сільськогосподарської та спеціалізованої техніки (Криворізька міська рада, м. Кривий Ріг)</p>
<i>Агропромисловий комплекс</i>	
<p>1. Будівництво комплексу зі зберігання плодово-овочевої продукції та її сортування (ФГ «Відродження», Петриківська ТГ, Петриківський район)</p> <p>2. Створення заводу з перероблення меду (ТОВ «Спас», Томаківська ТГ, Нікопольський район)</p> <p>3. Створення молокопереробного заводу (ТОВ «Богданівське – М», Межівська ТГ, Синельниківський район)</p> <p>4. Створення виробництва сухого равликового слизу (ФГ «Здравлик», Петриківська ТГ, Петриківський район)</p>	<p>1. Будівництво птахофабрики (Гречаноподівська ТГ, с. Степове)</p> <p>2. Створення переробного виробництва (Широківська ТГ, смт Широке)</p> <p>3. Створення аграрного або промислового виробництва (приватний власник, Солонянська ТГ)</p> <p>4. Будівництво підприємства зі зберігання та переробки с/г продукції (Мирівська ТГ, с. Зоря)</p> <p>5. Створення виробництва біоорганічних добрив (Мирівська ТГ, с. Зоря)</p> <p>6. Створення виробництва овочевих сумішей (заморожені) (Верхівцевська міська рада, м. Верхівцеве)</p> <p>7. Створення виробництва кормів для домашніх тварин (Павлоградська міська рада, м. Павлоград)</p>
<i>Будівництво</i>	
<p>1. Будівництво житлового комплексу економ-класу «SMART PAVLOGRAD» (м. Павлоград)</p> <p>2. Будівництво котеджного еко-містечка (Новоолександрівська ТГ, Дніпровський район)</p> <p>3. Будівництво багатофункціонального торгово-ділового комплексу (м. Кривий Ріг)</p>	<p>1. Створення виробництва float-скла (Вільногірська міська громада, м. Вільногірськ)</p> <p>2. Створення виробництва будівельних матеріалів – бітумне і керамічне дахове покриття (Нікопольська міська рада, м. Нікополь)</p> <p>3. Створення виробництва будівельних матеріалів – скло листове (Криворізька міська рада, м. Кривий Ріг)</p> <p>4. Створення нового житлового масиву (Новомосковська міська громада, м. Новомосковськ)</p>

Інвестиційні проекти	Інвестиційні можливості
<i>Енергетика</i>	
1. Будівництво сонячної електростанції потужністю 10 МВт (ТОВ «Екотехнік Кривий Ріг», Новописьська ТГ, Криворізький район) 2. Будівництво сонячної електростанції потужністю 5 МВт (ТОВ «МЕГАВАТИ», Межиріцька ТГ, Павлоградський район)	-
<i>Логістика</i>	
1. Створення логістичної інфраструктури (ТОВ «ВелЛСВ», Іларіонівська ТГ, Синельниківський район) 2. Будівництво авіаційно-вантажного терміналу та паливозаправного комплексу (Авіаційна транспортна компанія «Южмашавіа», Дніпровська ТГ)	1. Створення річкового комплексу та логістичного терміналу (Курилівська селищна рада, смт Курилівка) 2. Будівництво придорожного комплексу (Магдалинівська ТГ, смт Магдалинівка) 3. Створення річкового вантажно-пасажирського порту для прийому суден класу ріка-море (Мирівська ТГ, с. Вищетарасівка) 4. Будівництво промислового об'єкту в поєднанні з залізничним, вантажним і транспортним комплексом (Мирівська ТГ, с. Мирове) 5. Створення автокомплексу для відпочинку та надання сервісних послуг (Томаківська ТГ, с. Сергіївка) 6. Створення логістичного центру GREEN MARKET (Дніпропетровське інвестиційне агентство, Петриківська ТГ)
<i>Індустрія відпочинку</i>	
1. Створення сучасного, лікувально-оздоровчого комплексу (ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина», Піщанська сільська ТГ, Новомосковський р-н) 2. Створення спортивно-оздоровчого екологічного центру відпочинку (ТОВ «АРМАН ГРУП», Верхньодніпровська ТГ, Кам'янський район) 3. Створення бутік-готелю на березі річки Дніпро (приватна власність, Раївська ТГ, Синельниківський район)	1. Створення спортивно-культурного комплексу (Любимівська ТГ, с. Любимівка) 2. Створення туристичного простору для відпочинку та рибальства «Побутський» (Мирівська ТГ, с. Мирове) 3. Будівництво автодрому «MotorParkDnipro» (Дніпропетровське інвестиційне агентство, Петриківська ТГ) 4. Будівництво спортивно-розважального комплексу «GOLF RESORT» (Дніпропетровське інвестиційне агентство, Петриківська ТГ)

Пріоритетні напрями мінімізації ризиків соціально-економічного розвитку, а отже, й просування Дніпропетровського регіону в бік реалізації цілей стратегічного розвитку представлено на рисунку 1.7

Економічна підсистема	Соціальна підсистема	Екологічна підсистема
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення інноваційної активності промислових підприємств;</li> <li>• оновлення основних фондів;</li> <li>• збільшення обсягів інвестицій в основний капітал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження рівня смертності немовлят;</li> <li>• зниження злочинності;</li> <li>• підвищення рівня грошових доходів домогосподарств;</li> <li>• протидія старінню населення;</li> <li>• підвищення рівня очікуваної тривалості життя при народженні;</li> <li>• зниження захворюваності на активний туберкульоз</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зменшення викидів шкідливих речовин у повітря стаціонарними джерелами;</li> <li>• зниження скидання забруднених зворотних вод у природні поверхневі води.</li> </ul>

Рисунок 1.7 – Пріоритетні напрями просування Дніпропетровського регіону щодо реалізації цілей стратегічного розвитку (складено автором за даними [17])

Глобальний договір ООН в Україні підготував огляд про прогрес приватного сектору у досягненні Цілей сталого розвитку [24], Додаток А.

Згідно Огляду [24] сучасні звіти більшості українських компаній відображають лише загальну інформацію. Культура включення Цілей сталого розвитку в стратегічні плани розвитку компанії та її звітність ще не сформована. Лише компанії – учасники Глобального договору ООН обов’язково звітують щорічно щодо прогресу у досягненні 10 принципів та Цілей сталого розвитку. Інтеграція цілей сталого розвитку в бізнес модель компанії стає ключовим елементом для зростання капіталу та керування ризиками. Кожна компанія, не залежно від галузі, розміру, місця розташування може інтегрувати Цілі сталого розвитку в свою стратегію, операційну діяльність, комунікацію зі стейкхолдерами та звітність [24].

Прикладом залученості приватного сектору до досягнення цілей сталого розвитку розглянуто є група Метінвест, яка є членом Глобального договору ООН з 2010 року і зобов’язується відповідально вести бізнес й узгоджувати свою стратегію та діяльність із Десятьма принципами, що охоплюють права людини, трудові відносини, охорону навколишнього середовища та протидію корупції [21]. Група Метінвест є одним із містобудівних організацій м. Кривий Ріг (Північний ГЗК, Центральний ГЗК, СП Південний ГЗК, Інгулецький ГЗК, «ЮНІСТІЛ»).

Голова Наглядової Ради Метінвест Олег Попов зазначає, що «...Метінвест продовжив наполегливо працювати над досягненням цілей бізнесу та цілей сталого розвитку, водночас спрямовуючи зусилля на створення цінності для зацікавлених сторін і здійснення позитивного впливу на місцеві громади» [21]. «Упродовж 2019 року Метінвест працював над досягненням Цілей сталого розвитку, зосереджуючи зусилля на тих цілях, де Група може зробити найбільший внесок... Наше зобов'язання забезпечити відповідальне управління також відображено в Кодексі етики та інших політиках, що є основою нашого підходу до ефективного управління ризиками, пов'язаними з недотриманням нормативно-правових вимог і порушенням етичних норм ведення бізнесу» [21].

Сталий розвиток є ключовою складовою бізнес-стратегії Метінвесту. Ініціативи у сфері сталого розвитку спрямовані на забезпечення безпечних умов праці та добробуту працівників, зменшення впливу на довкілля, раціональне використання природних та енергетичних ресурсів, а також економічний розвиток і технічний прогрес. Принципи сталого розвитку закладено у кожному аспекті діяльності Групи [21], табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Пріоритетні напрями Метінвесту у сфері сталого розвитку (складено автором за даними [21])

Пріоритет	Зобов'язання
Здоров'я та безпека працівників	Створення безпечного робочого середовища
Екологія та енергоефективність	Дотримання вимог екологічних стандартів ЄС, підвищення операційної та енергетичної ефективності, а також зменшення рівня викидів та відходів
Добробут і розвиток працівників	Створення ефективної системи управління персоналом
Розвиток місцевих громад	Розвиток місцевих громад, реалізація соціальних проєктів та ефективний діалог із суспільством
Ділова етика та корпоративне управління	Забезпечення прозорості та ефективності роботи органів корпоративного управління
Взаємодія із зацікавленими сторонами	Відкрита співпраця з усіма зацікавленими сторонами
Якість продуктів та послуг	Підвищення ефективності всіх бізнес-процесів, контроль якості продукції на кожному етапі виробництва, впровадження інновацій, а також залучення працівників до вдосконалення виробничої діяльності підприємств

Метінвест визнає 17 Цілей сталого розвитку та сприяє їхньому досягненню на всіх рівнях: місцевому, національному та міжнародному. Деякі глобальні цілі та завдання є більш релевантними для діяльності Групи, а тому ними використовуються бізнес-можливості та сфери компетенції для забезпечення якнайбільшого внеску у досягнення цих цілей [21].

У 2019 році діяльність Групи у сфері сталого розвитку була зосереджена на забезпеченні відповідності найкращим практикам управління персоналом та стандартам безпеки та охорони праці, побудові стійкої інфраструктури у містах присутності, переосмисленні підходів до забезпечення операційної ефективності, а також модернізації обладнання відповідно до вимог екологічних стандартів. Усі ці сфери належать до таких цілей сталого розвитку:

- Ціль сталого розвитку 8 «Гідна праця та економічне зростання»,
- Ціль сталого розвитку 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура»,
- Ціль сталого розвитку 11 «Сталий розвиток міст та спільнот»
- Ціль сталого розвитку 12 «Відповідальне споживання та виробництво».

Саме вони були пріоритетними для Групи Метінвест протягом звітного періоду [21].

Метінвест визнає важливість зниження кліматичних ризиків і тому планує зосередити зусилля на вирішенні завдань у межах ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» в 2020 році та в майбутньому. З цією метою Група працює над розробкою комплексного плану дій щодо зменшення викидів та підвищення енергоефективності, а також над низкою ініціатив, реалізація яких планується в 2020 році та в майбутньому [21].

Метінвест активно співпрацює із місцевими громадами, так як позиціонують себе як невід’ємну частину цих місцевих громад в усіх регіонах світу, де працюють його підприємства, і пов’язує своє майбутнє як бізнесу з добробутом місцевих жителів. У рамках довготривалого зобов’язання підтримувати місцеві громади, Група Метінвест системно реалізує соціальні проекти, сприяючи комплексному розвитку громад та позитивному впливу на спосіб їхнього життя [21].

У 2019 році Метінвест інвестував у розвиток місцевих громад 11,4 млн доларів США. Стратегія соціальних інвестицій Групи спрямована на те, щоб охопити якомога більшу кількість людей навіть в умовах складної ситуації на ринку, яка призвела до незначного зменшення обсягу інвестицій в 2019 році порівняно з 2018 роком, рис. 1.8.

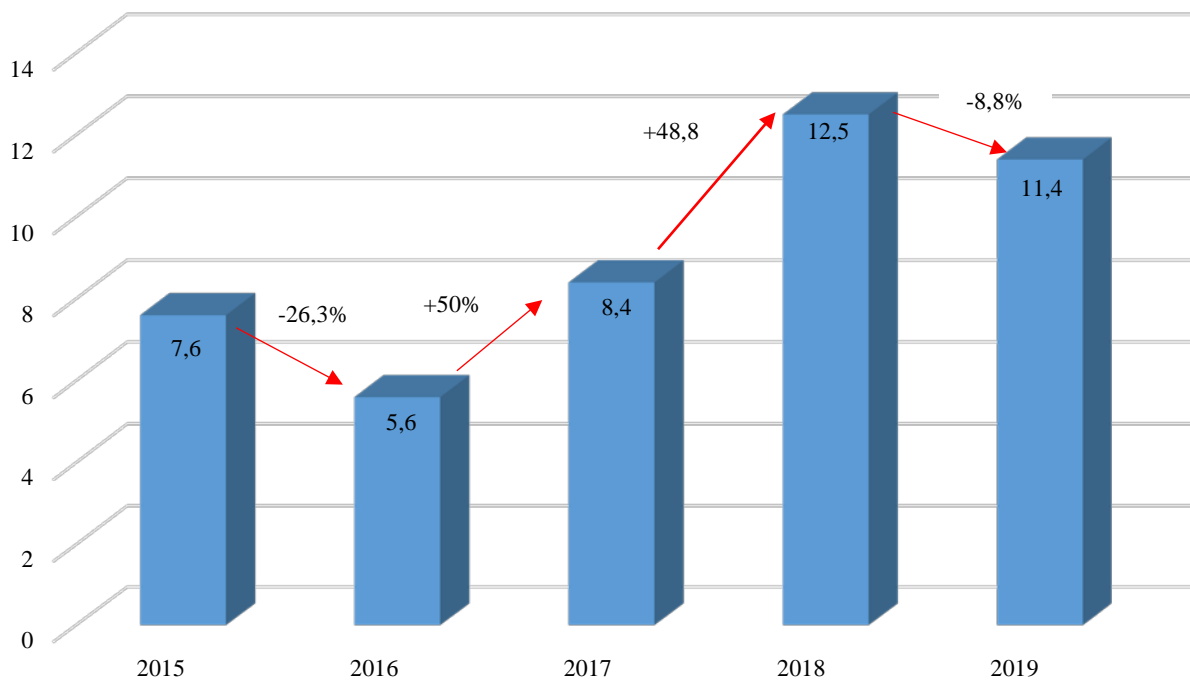


Рисунок 1.8 – Обсяг соціальних інвестицій Групи Метінвест, млн доларів США за період 2015-2019 рр. (побудовано автором за даними [21; 22])  
 Без урахування суми інвестиції СП «Запоріжсталь»

Загалом програми соціального партнерства Групи охоплюють понад 2 мільйона осіб в Україні, 300 тисяч осіб у Великій Британії, 250 тисяч осіб в Італії, 200 тисяч осіб у Болгарії та 65 тисяч осіб у США.

За період 2017-2019 рр. загальний обсяг соціальних інвестицій Групи Метінвест складає 32,3 млн доларів США, найбільша частина яких спрямована на соціальну інфраструктуру – 56 % або 18,2 млн доларів США, рис. 1.9

Група інвестує в модернізацію громадських місць та рекреаційних зон, будівництво доріг і ремонт житлових будинків. Завдяки участі Метінвесту останніми роками позитивні зміни в регіональному розвитку відбуваються швидше.

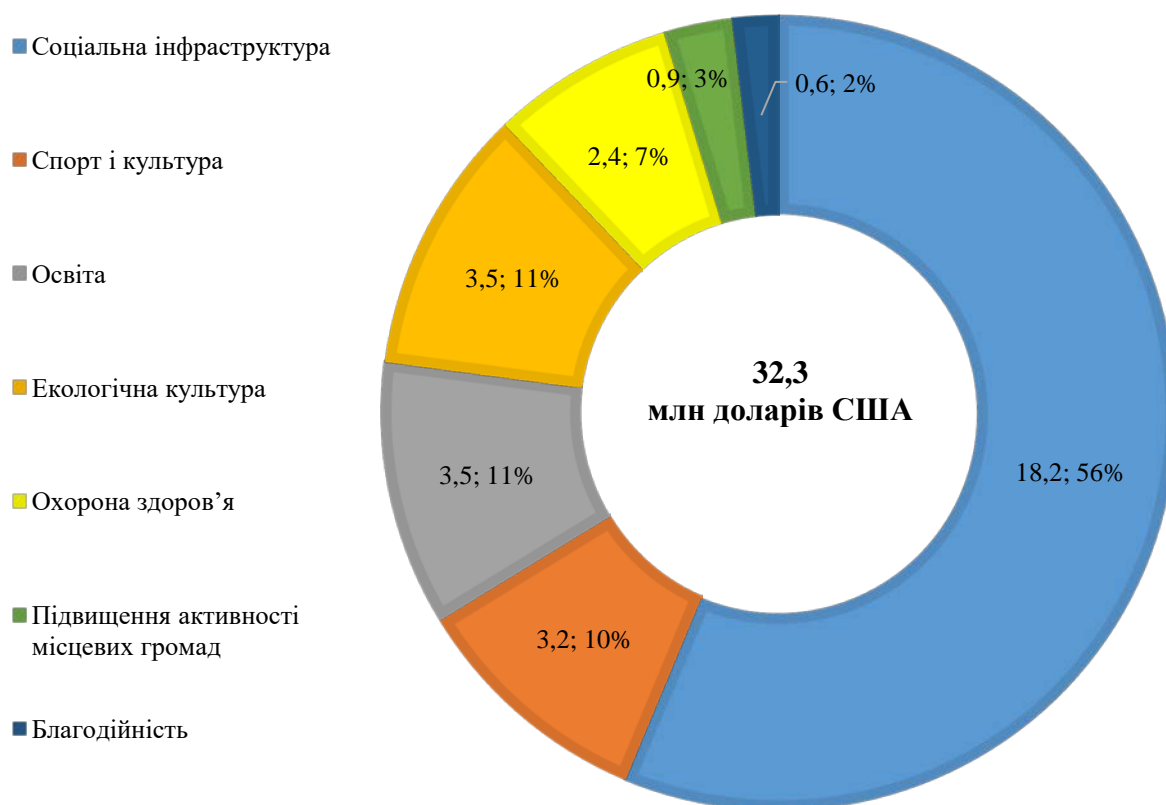


Рисунок 1.9 – Структура соціальних інвестицій Групи Метінвест за період 2017-2019 рр. (побудовано автором за даними [21; 22])

Одним із успішних реалізованих соціальних проєктів є багатофункціональна площа в м. Кривий Ріг – проєкту сквер «7-ої річниці Незалежності України». Метінвест інвестував близько 152 тисяч доларів США у відновлення парку й розвиток прилеглої території. Окрім загальноприйнятих атрибутів суспільного простору – зони відпочинку (нові пішохідні доріжки, лавки та урни) побудовано сучасний дитячий майданчик та бетонний скейтпарк, який користується популярністю і серед підлітків і серед більш дорослого населення (вікові обмеження – після 12 років). В Україні є лише два скейтпарки, де основна поверхня повністю зроблена з бетону для підвищення їхньої надійності та строку служби [21]. Цілі сталого розвитку № 9 «Створення стійкої

інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям» та № 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів».

За період 2017-2019 рр. обсяги інвестування Метінвест в розвиток освіти та навчальних закладів, від дитячих садків до університетів склали 3,5 млн доларів США (11 % від загальної суми інвестицій), в т.ч. в 2019 р. – 1,6 млн доларів США. Проекти спрямовані на підтримку інноваційних форм навчання, науки, технологій, інженерії та математики (STEM), а також приділяють особливу увагу розвитку навичок лідерства та підприємництва серед здобувачів вищої освіти і викладачів.

Прикладом є створення IT-хабу та коворкінг-простору із сучасними технологіями та доступом до високошвидкісного Інтернету в м. Кривий Ріг, інвестиції Метінвесту склали близько 198 тисяч доларів США. Новий простір, призначений для IT-спеціалістів і здобувачів вищої освіти, заохочує людей об'єднуватися та розробляти нові бізнес-ідеї та продукти. Хаб та коворкінг-простір мають дизайн відкритого офісу, сучасні технології, кімнати для переговорів і кафе, щоб забезпечити комфортне робоче середовище для всіх відвідувачів. Загалом відремонтовано 600 м<sup>2</sup> робочої зони, яка включає високотехнологічний зал і робочі приміщення. В IT-центрі також є модульні зони, які здатні одночасно розмістити до сотні людей. Станом на квітень 2021 року сучасний простір є базою проведення спільних заходів громади та місцевих органів управління, освітян [21]. Ціль сталого розвитку № 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх».

Програма «Лідери освітніх інновацій» (м. Кривий Ріг) проводиться у співпраці з Криворізькою фундацією майбутнього; в межах програми розроблено та проведено тренінги із психологічної підготовки вчителів для запобігання професійному вигорянню (загалом проведено 53 навчальних заняття, щоб мотивувати 1 325 вчителів ділитися своїми знаннями та цінним досвідом з дітьми) [21]. Цілі сталого розвитку № 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» та № 9 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям».

Протягом 2017-2019 рр. Група Метінвест інвестувала в охорону здоров'я 2,4 млн доларів США (7 % від загальної суми інвестицій), в т.ч. в 2019 р. – 1 млн доларів США. В 2019 році було здійснено модернізація міських лікарень в м. Кривий Ріг (загальна сума інвестицій склала близько 138 тисяч доларів США), зокрема лікарню №17 – один із опорних закладів, який пройшов поетапну модернізацію. Лікарня обслуговує 40 тисяч жителів у Широківському та Інгулецькому районах, зокрема й більшість працівників Інгулецького ГЗК. У 2019 році травматологічне відділення та палати інтенсивної терапії кардіологічного відділення були забезпечені необхідним медичним обладнанням. Крім того, в 2019 році Метінвест підтримав лікарню №7, відремонтувавши палати інтенсивної терапії та кабінет переливання крові анестезіологічного відділення [21]. Цілі сталого розвитку № 3 «Забезпечення



здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці» та № 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів».

Задля забезпечення досягнення цілі сталого розвитку № 17 «Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку» протягом 2017-2019 рр. Метінвестом профінансовано розвиток спорту й культури на 3,2 млн доларів США (10 % від загальної суми інвестицій), в т.ч. в 2019 р. – 1,9 млн доларів США.

За період 2017-2019 рр. на екологічну культуру спрямовано 3,5 млн доларів США (11 % від загальної суми інвестицій), в т.ч. в 2019 р. – 1,6 млн доларів США. Завдяки цьому були реалізовані проєкти в містах перебування Групи, що дозволяє забезпечувати такі цілі сталого розвитку як № 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх», №12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва», №11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів», №17 «Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку».

В додатку 4 Звіту зі сталого розвитку 2019 [21] більш детально описаний внесок Групи Метінвест в досягнення цілей сталого розвитку ООН.

Одним із значимих для міста Кривий Ріг та Дніпропетровської області є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке розвиває співпрацю з представниками місцевого населення і органами влади в реалізації ініціатив зі сталого розвитку місцевих громад; підприємство активно підтримує дитячі та юнацькі громадські організації, спілки, об'єднання Кривого Рогу [23], табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові соціальні проєкти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» задля забезпечення цілей сталого розвитку (складено автором за даними [23])

Цілі сталого розвитку	Проєкт
№ 3 «Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці»;	- Передача медичного обладнання опіковому відділенню Криворізької міської клінічної лікарні № 2 та Криворізькому онкодиспансеру на загальну суму 9,5 млн грн (6 млн – в 2019 р.);
№ 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх»;	- В рамках соцпартнерства з містом розпочато реалізацію проєкту з благоустрою пішохідної алеї вздовж пр. Металургів в районі парку імені Б. Хмельницького, а також ремонт фасадів будинків по пр. Металургів;
№ 9 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям»;	- Реалізація соціально-екологічного проєкту «Екомісто». У 2020 році підприємство профінансує ініціативи містян на загальну суму 1 млн грн;
№ 11 «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів»;	- Екологічна акція – висадка 1000 саджанців у парку ім. Б. Хмельницького, а також школах і лікарнях, ДМІС, балці Калетіна;
	- Допомога Новолатівській об'єднаній територіальній громаді для придбання двох шкільних автобусів і «швидкої допомоги» в рамках договору про соцпартнерство (5 млн грн);

Цілі сталого розвитку	Проект
№12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва»; №15 «Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття»;	- У травні 2020 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підписав договір про соціальне партнерство з адміністрацією Широківського району. Відповідно до нього підприємство забезпечить реконструкцію котельні центральної районної лікарні в смт Широке (6 млн грн); - В рамках боротьби з пандемією COVID-19 було надано допомогу Криворізькій інфекційній лікарні № 1: придбані три сучасних апарати штучної вентиляції легенів, а також легковий автомобіль, який задіяний для організації обслуговування пацієнтів на дому і оперативної доставки проб в лабораторії Дніпра;
№17 «Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку».	- ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечує фінансування проекту будівництва сучасного онкоцентру в Кривому Розі в розмірі 400 млн грн.

Для формування ефективної системи публічного управління та адміністрування необхідно вирішити низку проблемних питань, одним із яких є високий рівень корумпованості. Результаті проведеного дослідження [25] дозволили І. Карабазі обґрунтувати засоби подолання корупції задля забезпечення ефективного державного управління та сталого економічного розвитку країни: боротьба з корупцією на рівні держави має починатись з боротьби з корупцією на рівні виховання особистості, шляхом формування, перш за все, компетентності «відповідальність» у громадян, тобто свідомого їх ставлення до його вимог суспільства, уміння відповідати за власне життя, дії та вчинки [25].

Ще однією проблемою, яка гальмує розвиток публічного управління в контексті сталого розвитку, є неопозитивний імідж державного службовця. Н. Приймак [26] пропонує напрямки формування позитивного іміджу держслужбовців в рамках реалізації професійно-компетентнісного підходу: ефективна співпраця державної служби та органів публічної влади із освітніми закладами, реалізація НАДС прозорості кадрової політики; розробка ряду юридичних документів; реалізація PR-заходів із популяризації державної служби; розширення сфери застосування комунікаційних інструментів; дебюрократизація процесів реалізації основних функцій, покладених на органи державної влади та формування внутрішньої корпоративної культури органів публічної влади [26].

За твердженням В. Звірича [27] публічне управління персоналом у сфері охорони здоров'я має бути важливим пріоритетом розвитку не тільки нашої країни, але й глобального розвитку суспільства, адже однією із цілей сталого розвитку є «Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку» (Ціль 3). При цьому посилюється роль учасників публічного управління і адміністрування на етапі реалізації медичної реформи: необхідні спільні дії і державної влади, і органів місцевого самоврядування, і приватного

сектору, і громадськості. Подібні успішні практики наведено в представленому дослідженні.

Більш детальне дослідження проблеми соціальної відповідальності синергізованої тріади «Влада – Бізнес – Суспільство» для забезпечення цивілізаційних стандартів та прийнятних параметрів життя свого населення наведено в дослідженні І. Гладкової [28]. В продовження проблеми В. Барабановою [29] проведено дослідження існуючих моделей соціального партнерства, результати якого дозволили визначити ряд негативних тенденцій та проблем, що знижують ефективність соціального партнерства в Україні: слабка законодавча і нормативна база соціального партнерства; недотримання основних принципів укладання угод і договорів; слабкість профспілок і недостатня організованість роботодавців; окрім того, спостерігається ослаблення регулюючих і координуючих функцій при домінуванні авторитарних методів тиску на соціальних партнерів особливо при регулювання заробітної плати. Автором запропонована модель тристороннього соціального партнерства в Україні [29].

Науковці В. Котковський та І. Шаповалова [30] піднімають питання стратегії модернізації соціального діалогу як інструменту забезпечення сталого розвитку. З боку державних чиновників та бізнесменів різного рівня, звучать вимоги переглянути досягнення Соціальної Європи, національні Уряди звертаються до Єврокомісії з проханнями переглянути соціальні норми, а іноді і скасувати їх, аби уникнути падіння конкурентоспроможності підприємств і економік. Автори виокремлюють наступні напрямки стратегії модернізації соціального діалогу: підвищення статусу соціального діалогу; інституціональний розвиток соціальних партнерів; підвищення ролі соціальних партнерів у визначенні та забезпеченні державних соціальних стандартів; соціальний діалог як інструмент сталого розвитку; удосконалення системи соціального страхування; інформаційне забезпечення соціального діалогу [30].

Ю. Лижник [31] пропонує для вивчення проблеми показників вимірюваності сталого розвитку та ефективності публічного управління сталим розвитком застосовувати методи економіко-математичного моделювання. За твердженням автора наявність достатньо точних та адекватних методів та моделей прогнозування соціально-економічних процесів дозволять отримувати їх очікуване майбутню значення із необхідною достовірністю. Саме наявність достовірних результатів прогнозування у розрізі всіх показників цілей сталого розвитку дозволять заздалегідь виявити можливі проблеми та своєчасно розробити заходи щодо їх усунення, що у кінцевому результаті сприятиме забезпеченню досягнення цілей сталого розвитку [31].

Отже, саме умови публічного управління дозволяють реалізувати систему формування складових сталого розвитку. Публічне управління більше ніж державне управління, передбачає співпрацю всіх його учасників: держави, органів місцевого самоврядування, приватного сектора, громади.

В даному дослідженні на прикладах розглянуто практики реалізації цілей сталого розвитку саме в умовах публічного управління, результати дозволяють стверджувати, що активна співпраця учасників публічного управління і

адміністрування дозволяє досягти позитивних тенденцій в реалізації цілей сталого розвитку.

## Література

1. ПРООН Україна. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення: 15.04.2021)
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://www.unfpa.org/resources/transforming-our-world-2030-agendasustainable-development> (дата звернення: 15.04.2021)
3. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
4. Pollitt C. Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.
5. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5-9.
6. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. *Право і суспільство*. 2012. № 6. С. 95-98
7. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). *Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління*. Х.: Вид-во "ДокНаукаДержУпр". Спеціальний випуск. Червень, 2013. С. 6-13
8. Fox W., Schwella E., Wissink H. Public Management. (2004), Sun Press, pp. 4-6
9. Бакуменко В., Красноручський О. Предметна системологія публічного управління та адміністрування. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи* : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2018. С. 386-388
10. Крайник, О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2020. №24 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27> (дата звернення: 18.04.2021)
11. Цілі сталого розвитку: Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 20.04.2021)
12. Цілі сталого розвитку – Україна. Моніторинговий звіт. 2019. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/menu/st\\_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport\\_v08\\_24.09.2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/menu/st_rozv/publ/SDGs-MonitoringReport_v08_24.09.2019.pdf) (дата звернення: 20.04.2021).
13. Волкова М.В. Децентралізація влади як основа сталого розвитку регіонів. *Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку* : монографія / [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. С. 64-78
14. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.
15. Цілі сталого розвитку – Україна. Моніторинговий звіт. 2020. Державна служба статистики України. 2020. 92 с.
16. Іванова Н. С. Прогнозування забезпечення економічної безпеки національної економіки: регіональний аспект : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 Ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпро, 2018. 544 с. [https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic\\_Council/D\\_08\\_120\\_0/23871.pdf](https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/D_08_120_0/23871.pdf)
17. Панченко В.Г., Резнікова Н.В. Цілі Сталого Розвитку: Дніпро-2030. Регіональна доповідь. 2018. 154 с.
18. Стан здійснення ДПП в Україні. Департамент інвестицій Міністерства економіки

України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 21.04.2021)

19. Про затвердження переліку пріоритетних для держави інвестиційних проєктів до 2023 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 р. № 1581-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-pereliku-prioritetnih-dlya-derzhavi-investicijnih-proektiv-do-2023-roku-i161220-1581?fbclid=IwAR2GLFF791ltwKDKXVOdyoEFQVZaMPeFD2ET4v4Orgy8QeNfPmqcqe6w9sE>

Е (дата звернення: 21.04.2021)

20. Дніпропетровське Інвестиційне Агентство (DIA) URL: <http://dia.dp.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2021)

21. Звіт зі сталого розвитку 2019. МЕТІНВЕСТ. URL: [www.metinvestholding.com](http://www.metinvestholding.com) (дата звернення: 20.05.2021)

22. Звіт зі сталого розвитку 2017-18. МЕТІНВЕСТ. URL: [www.metinvestholding.com](http://www.metinvestholding.com) (дата звернення: 20.05.2021)

23. Місцеві громади. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=276> (дата звернення: 20.05.2021)

24. Добровільний огляд щодо прогресу бізнесу в Україні у досягненні цілей сталого розвитку. Мережа Глобального договору ООН в Україні. 2020. URL: <https://globalcompact.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/globalcompact.-dobrovilnij-ogljad-1.pdf> (дата звернення: 20.05.2021)

25. Карабаза І.А. Подолання корупції як основа ефективного державного управління та сталого розвитку країни. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.30-45. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

26. Приймак Н.С. Імідж держслужбовця та його формування як основа сталого розвитку публічної влади. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.46-68. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

27. Звірич В.В. Публічне управління персоналом у сфері охорони здоров'я в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.69-77. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

28. Гладкова І.А. Влада-бізнес-суспільство у контексті відповідальності за якість життя населення. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.78-90. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

29. Барабанова В.В. Ефективна модель соціального партнерства для забезпечення сталого розвитку. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.91-105. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

30. Котковський В.С., Шаповалова І.В. Стратегія модернізації соціального діалогу як інструменту забезпечення сталого розвитку. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.106-120. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

31. Лижник Ю.Б. Авторегресійне моделювання як інструмент публічного управління для сталого розвитку. *Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку*: монографія. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – С.121-146. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/>

## РОЗДІЛ 2

# ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

*Ірина КАРАБАЗА<sup>2</sup>*

Досягнення спільного кращого майбутнього для усіх країн та суспільств є головним пріоритетом у сучасному світі. 193 країнами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2015 році було ухвалено план подолання крайньої бідності, з нерівності і несправедливості, а також захисту планети.

Було схвалено «Порядок денний 2030», яким визначено основні 17 Цілей сталого розвитку. Ці цілі є актуальними для усіх націй та країн без винятків.

Цілі сталого розвитку включають наступні:

- ліквідувати крайню бідність для всіх людей в усьому світі (нині крайня бідність визначається як проживання на суму менш ніж 1,25 дол. США на день)
- покінчити з голодом і забезпечити всім, особливо малозабезпеченим і вразливим групам населення, включаючи немовлят, цілорічний доступ до безпечної, поживної та достатньої їжі
- знизити глобальний коефіцієнт материнської смертності до менш ніж 70 випадків на 100 000 живонароджених
- забезпечити, щоб всі дівчатка і хлопчики завершували здобуття безкоштовної, рівноправної і якісної початкової та середньої освіти, що дозволяє домогтися затребуваних і ефективних результатів навчання
- ліквідувати всі форми дискримінації щодо всіх жінок і дівчаток
- забезпечити загальний і рівноправний доступ до безпечної і недорогої питної води для всіх
- забезпечити загальний доступ до недорогого, надійного і сучасного енергопостачання
- підтримувати економічне зростання на одну особу населення відповідно до національних умов і, зокрема, зростання валового внутрішнього продукту на рівні не менше 7 відсотків на рік у найменш розвинених країнах
- розвивати якісну, надійну, стійку та сталу інфраструктуру, включаючи регіональну та транскордонну інфраструктуру, з метою підтримки економічного розвитку та добробуту людей, приділяючи особливу увагу забезпеченню недорогого і рівноправного доступу для всіх
- поступово досягти й підтримувати зростання доходів найменш забезпечених 40 відсотків населення на рівні, що перевищує середній по країні
- забезпечити загальний доступ до достатнього, безпечного і недорогого житла й основних послуг і упорядкувати нетрі
- здійснювати Десятирічну стратегію дій з переходу до використання раціональних моделей споживання і виробництва за участю всіх країн і з

<sup>2</sup> Кандидат економічних наук, доцент, ✉ [karabaza@donnuet.edu.ua](mailto:karabaza@donnuet.edu.ua)

урахуванням розвитку і потенціалу країн, причому першими до неї повинні приступити розвинені країни

- підвищити опірність і здатність адаптуватися до небезпечних кліматичних явищ і стихійних лих у всіх країнах

- забезпечити запобігання та суттєве скорочення будь-якого забруднення морського середовища, у тому числі внаслідок діяльності на суші, включаючи забруднення морським сміттям і поживними речовинами

- забезпечити збереження, відновлення та раціональне використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем та їхніх послуг, у тому числі лісів, водно-болотних угідь, гір і посушливих земель, відповідно до зобов'язань, що випливають з міжнародних угод

- значно скоротити поширеність всіх форм насильства та зменшити показники смертності від цього явища в усьому світі

- посилити мобілізацію ресурсів із внутрішніх джерел, у тому числі завдяки міжнародній підтримці країн, що розвиваються, для підвищення національної спроможності щодо збирання податків та інших доходів [1].

Реалізація цих амбіцій потребує безпрецедентних зусиль усіх секторів суспільства – і надзвичайно важливу роль у цьому процесі має держава.

Ефективне державне управління є актуальним для всіх країн світу, але для країн, що розвиваються та намагаються зайняти своє місце у світовій спільноті, воно має першочергове значення. За відсутності гідного державного управління уряди не можуть ефективно надавати публічні послуги; часто неякісними є послуги з охорони здоров'я та освіти; процвітає хабарництво, незаконне привласнення товарів і послуг, призначених для суспільного споживання, віддавання переваги членам сім'ї при прийомі на роботу, здійснення лобіювання при схваленні законів і правил з метою отримання особистої вигоди. Все це призводить до того, що країна, яка отримує кошти на розвиток від міжнародних організацій, не демонструє ніякого прогресу, адже, перш ніж здійснювати реформування у будь-якій галузі, потрібно побороти корупцію у владі.

Можна зазначити, що досягнення більшості з Цілей сталого розвитку, які зазначені у «Порядку денному 2030», пов'язане з подоланням корупції та усіх її проявів у державі (рис. 2.1).

«Для України передумовами успішної реалізації реформ та досягнення встановлених цілей розвитку є якісне управління, викорінення корупції, суспільна підтримка» [2].

«Відповідно соціальна інтеграція, належне управління, чесна та прозора влада, участь населення у прийнятті рішень та контролюванні їх виконання, соціальний діалог є запорукою сталого розвитку країни та її регіонів» [2].

Зокрема, в Україні, де боротьбу з корупцією оголошено головним пріоритетом, Індекс сприйняття корупції (CPI) за 2020 рік склав 33 бали зі 100, тобто протягом останніх п'яти років Індекс України стосовно прозорості у частині корупції покращився на 5 балів, порівняно з 2015 роком, і країна сьогодні займає 117 місце зі 180 країн. Слід зазначити, що становище країни трохи стабілізувалось, коли у 2018 році Україна перетнула рубіж у 30 балів, нижньої межі відносної ефективності боротьби з корупцією, але таке незначне зростання



Індексу сприйняття корупції не можна вважати перемогою демократії в країні, яка після 2014 року взяла курс на активну боротьбу з корупцією [3].

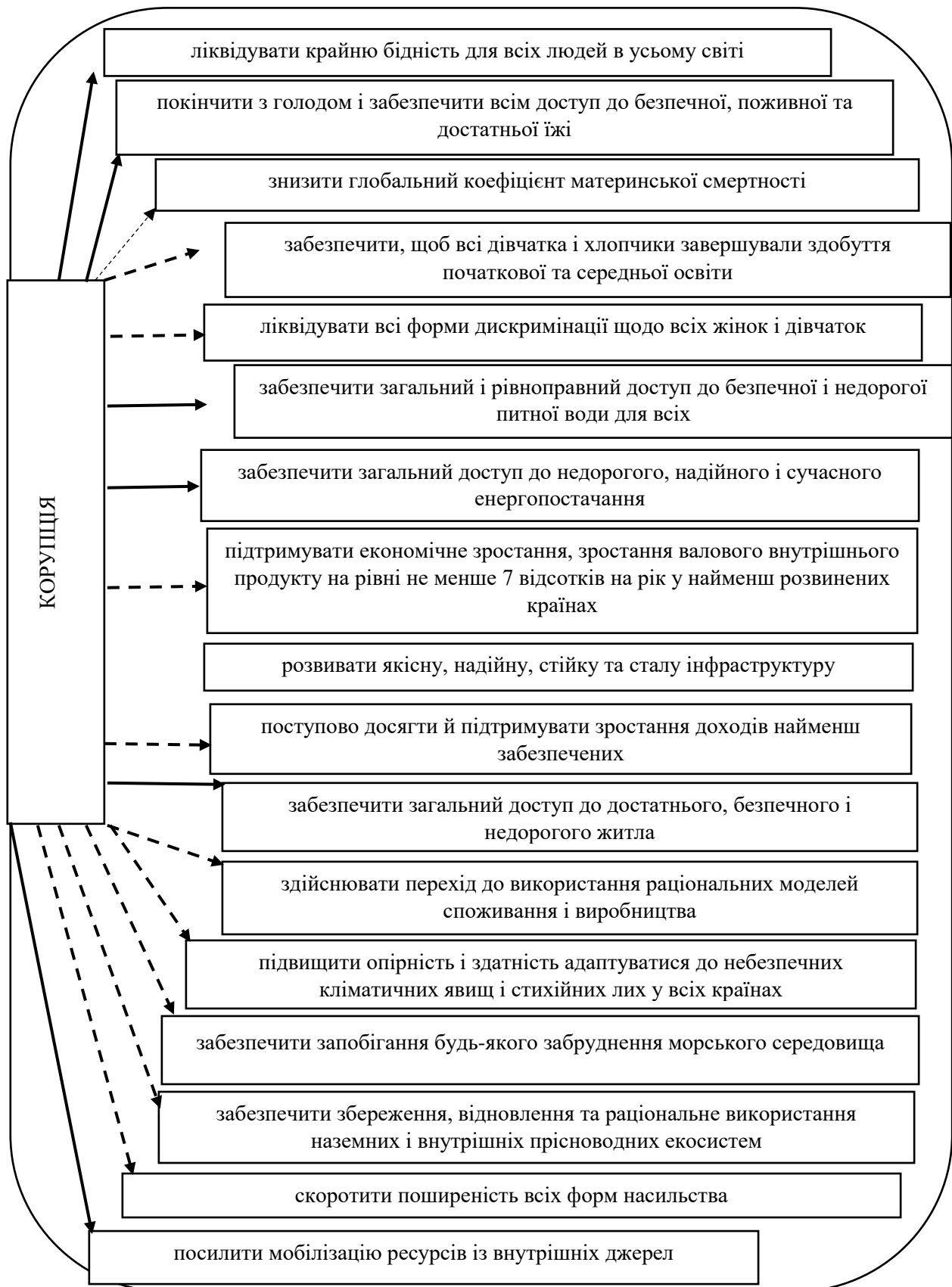


Рисунок 2.1 – Пряме та непряме перешкодження корупції досягненню цілей сталого розвитку



Індекс України у 2020 році покращився завдяки запуску Вищого антикорупційного суду з відповідною підсудністю та перезапуску Національного агентства з питань запобігання корупції. Саме ці події нарешті “завершили ланцюжок” створення антикорупційної інфраструктури в Україні, що до цього могла працювати лише частково [4].

Слід зазначити, що за останній рік в країні з’явилися ризики, які можуть суттєво відкинути країну назад у сфері подолання корупції. Зокрема, ще більш болючою на сьогодні є затримка з імплементацією повноцінної судової реформи. Протягом усього 2020 року спостерігався постійний тиск на антикорупційні інституції. Поза тим спостерігалися також спроби порушити й нівелювати досягнення у сфері публічних закупівель. Зокрема, як уряд, так і парламент намагаються внести зміни в законодавство та запровадити локалізацію в публічних закупівлях, що суперечить міжнародним зобов’язанням України.

Також четвертий рік поспіль триває системний тиск на громадський сектор, який з регіонального рівня перейшов на національний, але винні часто так і не покарані [4].

Таблиця 2.1 – Виконання рекомендацій Transparency International Ukraine, які могли б сприяти підвищенню рейтингу України у *Індексі сприйняття корупції (CPI)* (складено автором на основі [4])

Рекомендації Transparency International Ukraine	Виконано	Не виконано	Виконано частково
Підвищення ефективності систем запобігання політичної корупції	-		+
Запровадження відкритого та підзвітного процесу приватизації	-		+
Сформувати незалежну та професійну судову владу	-	+	
Забезпечити незалежність та спроможність органів антикорупційної сфери	-	+	
Позбавити СБУ та Нацполіцію повноважень у сфері боротьби з економічною злочинністю	-	+	

Отже, важливим є визначення причинно-наслідкових зв’язків корупції та сталого розвитку держави, формування у суспільстві негативного відношення до корупції, а також компетентності «відповідальність» у громадян та майбутніх державних службовців на ментальному рівні як запоруки протидії корупції.

Різні аспекти боротьби з корупцією розглядалися багатьма науковцями. Так, А.В. Солонар, І.І. Зимогляд [5, с.240-244] досліджували міжнародний досвід щодо виявлення та подолання як самого явища корупції, так і її причин з метою подальшого використання для вироблення пропозицій щодо удосконалення

законодавства України у сфері запобігання і протидії корупції в органах державної влади.

В.О. Веклич визначає у своїх працях суб'єктивні та об'єктивні фактори, що впливають на діяльність з протидії корупції, справедливо вказуючи, що фактичний стан суспільних відносин, передумовою якого є не лише суто матеріальні чинники, а й ідеологічні, виступає у ролі об'єкта антикорупційної боротьби. Також автор зазначає, що «подальше удосконалення в контексті організації антикорупційної боротьби має здійснюватися з чітким усвідомленням комплексного характеру корупційного середовища, що вимагає подальших наукових розробок і напрацювань у цій сфері. Лише за таких умов боротьба з корупцією може стати справді дієвою і практично зорієнтованою» [6, с.39].

Ю. Репіло, С. Тарасов [7, с. 102] розглядають корупцію у секторі безпеки і оборони, де є сприятливі умови для її появи, зростання та поширення, загрози ефективності підготовки та застосування військових формувань у збройних конфліктах, аналізують корупційні загрози у конфліктному середовищі, розробляють класифікацію корупційних загроз за відповідними типами і категоріями та пропонують систему показників корупційних загроз.

Т. Семків [8, с.11] вивчає впровадження інституту перевірок на доброчесність в законодавство України. Можна погодитись з автором у тому, що підхід до реалізації Антикорупційної стратегії у частині запровадження інституту перевірок на доброчесність повинен бути переглянутий на законодавчому рівні задля забезпечення його функціонування, а також у тому, що враховуючи декларування перевірок на доброчесність як ефективного інструменту протидії корупції, впровадження цього інституту повинно мати системний характер, поширюватись на працівників усіх правоохоронних органів, державних службовців, інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

Азаренко Т., вказує, що «доброчесність на публічній службі, є принципом на якому ґрунтується діяльність Національної поліції України. Але в Законі України «Про Національну поліцію» про вимогу доброчесності в діяльності Національної поліції жодної згадки. В той час як доброчесність має бути обов'язковою законодавчою вимогою до цього органу, основою в діяльності Національної поліції України щодо запобігання та протидії корупції в Україні» [16].

Також слід погодитись з В.Є. Боднарем [9, с.300], який вказує, що доцільно імплементувати у вітчизняне законодавство позитивний зарубіжний досвід проведення антикорупційних заходів для вдосконалення теоретичних, правових та організаційних засад протидії злочинам у сфері службової діяльності, але цей досвід автор розглядає лише по відношенню до працівників підрозділів Національної поліції України.

Андрущенко І. зазначає, що корупція є інструментом перерозподілу національного багатства та формування прошарку нових власників. Дане явище неможливо перемогти лише одними адміністративно-правовими, та й взагалі, правовими методами. Для цього необхідно змінити зміст та характер самих

суспільних відносин. Економічний і соціальний розвиток та стабільність політики і суспільних відносин, як і законодавство в цілому – ось ті головні чинники, які позитивно впливають на зменшення рівня корупції у суспільстві [17].

Проблемність питання запобігання та протидії корупції, як зазначає авторський колектив НУОУ ім. Івана Черняхівського, зумовлена природою людини, історичним розвитком суспільства, рівнем становлення демократії в країні та готовністю суспільства до нових стандартів та умов життя. Враховуючи складність політичної ситуації та необхідність відсічі російської агресії на сході держави, корупція в Україні є актуальною проблемою, яка загрожує не тільки використанням не за призначенням державного бюджету та зниженням економічного розвитку, а й існуванню країни в цілому. Автори приділяють увагу посиленню чинника громадянського суспільства (неурядових організацій) у процесі ухвалення рішень, як одному з факторів подолання корупції. посиленню чинника громадянського суспільства (неурядових організацій) у процесі ухвалення рішень -це об'єктивний процес, який свідчить про появу нового впливового політичного фактору, що стає, по суті, рівноправним партнером держави та інших політичних інститутів в Україні. Це переконливе свідчення того, що в суспільстві складається нова політична ситуація, яка характеризує появу масового суб'єкта політики з достатньо високою і диференційованою політичною культурою, що дає оптимістичні надії на успішну боротьбу з корупцією [19].

Таким чином, у працях науковців проблема усвідомлення неможливості співіснування корупції і ефективного державного управління та, відповідно, сталого економічного розвитку держави залишається не розкритою на достатньому рівні та потребує поглибленого вивчення з метою розробки заходів щодо подолання корупції на рівні управління державою та на рівні громадянина.

Відповідно до досліджень Світового банку корупція є головним викликом досягнення двох основних цілей сталого розвитку – подолати бідність до 2030 року та покращити спільне процвітання для найбідніших 40 % людей у країнах, що розвиваються. Щороку приблизна сума, яку підприємства та приватні особи витрачають на здійснення хабарів 1,5 трильйони доларів (близько 2% світового ВВП). Емпіричні дослідження Світового Банку продемонстрували, що, наприклад, у Парагваї бідні люди витрачають 12,6% своїх доходів як хабар, домогосподарства з високими доходами на ці ж цілі витрачають 6,4%, в Сьєрра-Леоне ці цифри складають 13% і 3,8% відповідно. Кожен вкрадений долар, євро, песо, юань або гривня позбавляє бідних людей рівних можливостей у житті [12, 13].

Сталий економічний розвиток держави характеризується економічним зростанням, яке забезпечуючи життєдіяльність громадян, визначається здатністю екосистем до відновлення та не призводить до їх зруйнування. Забезпечення сталого економічного розвитку держави можливе за умови зміни суспільних відносин, і створення суспільства, яке не руйнуватиме середовище свого існування. Однією з головних умов створення таких суспільних відносин є подолання корупції. У бідних країнах та країнах з перехідною економікою, як

Україна, зробити стрибок у бік сталого розвитку без належного антикорупційного врядування – неможливо. Це є особливо важливим в умовах коли країна отримує міжнародну допомогу в багатьох сферах життя, тому що корупція знижує ефективність такої допомоги та у підсумку призводить до недовіри до держави-реципієнта з боку міжнародних організацій.

Визначаючи причинно-наслідкові зв'язки корупції та сталого економічного розвитку держави, слід зазначити, що шкода, яку корупція спричиняє розвитку, фактично є кратною обсягу хабарів, при цьому суттєво знижується економічне зростання країн. Дослідження Світового Банку доводять, що при здійсненні країнами боротьби з корупцією, державні доходи в довгостроковій перспективі зростають в 4 рази, при зниженні корупції бізнес може розвиватися на 3% швидше, а рівень дитячої смертності може знизитися на 75%.

Сталий економічний розвиток держави неможливий за умов зростання тіньового сектору економіки, якому дає змогу існувати корупція, при цьому відбувається зниження державних доходів в наслідок ухиляння від сплати податків, відповідно зменшується частина коштів може бути використана на інноваційні програми, наприклад, відновлення екосистем.

Також корупція може суттєво вплинути на принципові проблеми роботи інституцій. Ця форма впливу корупції на сталий економічний розвиток держави часто є найдорожчою з точки зору загальних економічних наслідків. За умов корупції у державі нечесно визначаються переможці урядових контрактів, нагороджуються друзі або родичі державних службовців, при цьому контракти, що перемагають і отримують фінансування можуть загрожувати виснаженням природних ресурсів, погіршенням стану оточуючого середовища. Усі це знижує сприятливість інвестиційного клімату у державі, ризикованість інвестицій зростає, породжується недовіра інвесторів до країни, у випадку системної корупції в країні частина грошових коштів інвесторів має спрямовуватись на хабарі. У той же час припинення інвестицій у країну прямо впливає на уповільнення її інноваційного розвитку.

Корупція також знижує якість надання державних послуг, коли, наприклад, працівники поліції вимагають хабара для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Боротьба з кожною з цих форм є основою для досягнення прогресу та сталих змін.

Руйнівний вплив корупції доцільно розглядати на двох рівнях – на рівні держави (національний рівень) та громадянина (особистісний рівень) (рисунки 2.2, 2.3).

Отже, необхідно сказати, що корупція не лише заважає країні нормально розвиватись, гальмуючи іноземні інвестиції та скорочуючи національне багатство, але й активізує міграційний відтік відповідальної частини громадян, найкращої частини національного генофонду, тим самим призводячи до знищення нації.

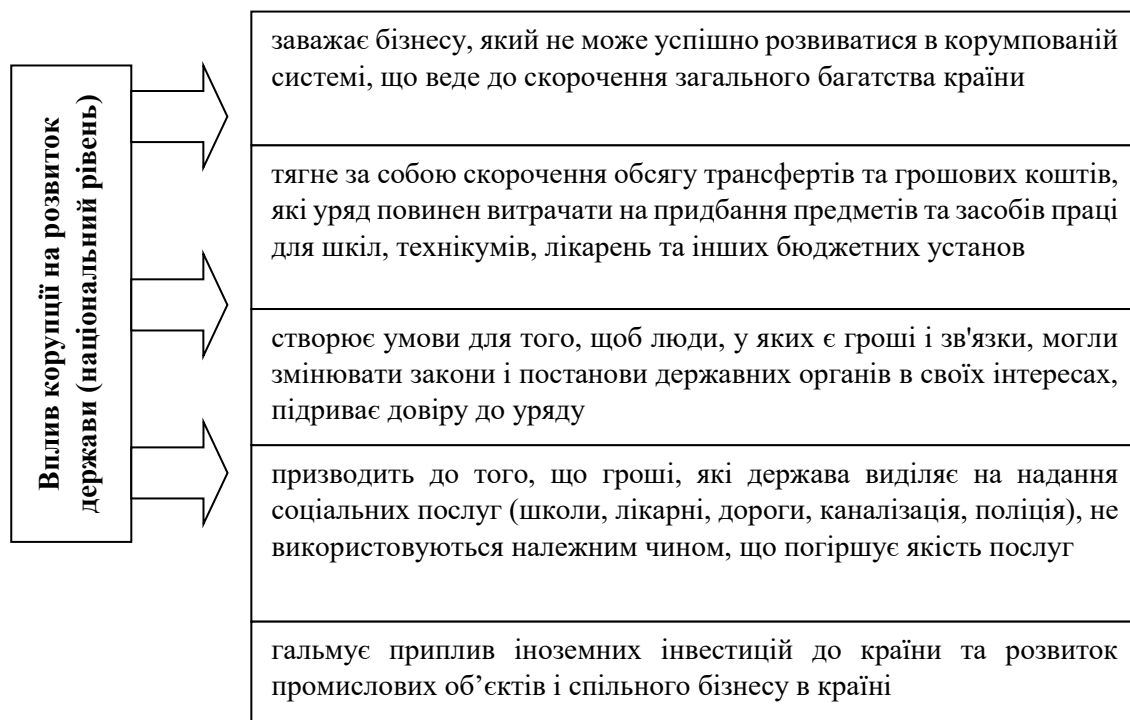


Рисунок 2.2 - Вплив корупції на суспільство на рівні держави (національний рівень) (складено автором)

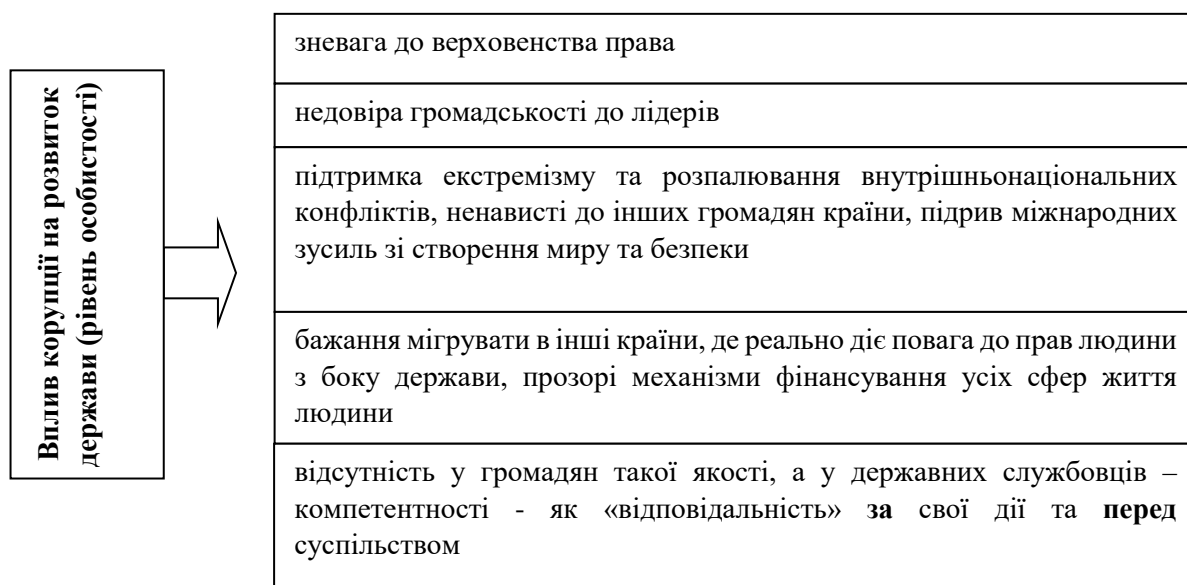


Рисунок 2.3 - Вплив корупції на суспільство на рівні громадянина (особистісний рівень) (складено автором)

Відповідно до розробленої Державної програми про реалізацію принципів державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015–2017 роки (постанова № 265 від 29 квітня 2015 р.) проведено антикорупційну експертизу виборчого законодавства та переглянуто його на основі висновків щодо корупціогенності та європейських стандартів, ухвалено законодавство щодо виконання рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO) у частині встановлення обмежень і забезпечення прозорості та

підзвітності фінансування політичних партій і виборчих кампаній; ухвалено законодавство щодо визначення правових засад лобіювання, ухвалено законодавство щодо посилення громадського контролю за прийняттям рішень виборними посадовими особами, зокрема через запровадження механізму попереднього громадського обговорення суспільно важливих рішень з використанням позитивного вітчизняного досвіду та на основі найкращої світової практики, підвищено рівень прозорості діяльності Верховної Ради України та місцевих рад, зокрема шляхом оприлюднення інформації про діяльність комітетів Верховної Ради України та місцевих рад (зокрема протоколів засідань), оприлюднення в Інтернеті інформації про народних депутатів України та депутатів місцевих рад (про їх фінансування, відрядження, помічників, їх декларації про доходи, майно, витрати і зобов'язання фінансового характеру тощо), надання безперешкодного доступу до інформації про кошториси представницьких органів та звітів про їх використання [11].

Але, зважаючи на те, що в 2016 році Україна в Індексі сприйняття корупції (СРІ) зайняла 131 місце серед 176 країн світу, необхідно відзначити, що заходи боротьби з корупцією, які проводились в Україні протягом останніх років після Революції Гідності, не дали результатів, а, відповідно, й ефективність міжнародної допомоги у реформуванні усіх напрямів суспільного життя є дуже низькою. Часто найбільш видимим проявом корупції є збагачення державних посадовців.

Основними причинами неефективної боротьби з корупцією в Україні є:

- відсутність транспарентності (наприклад, державні чиновники не інформують про свої дії, яким чином і чому, і не пояснюють свої дії), корумповані державні службовці можуть переказувати доходи від своїх злочинів за кордон і мати рахунки в іноземних юрисдикціях, щоб уникнути викриття та легше користуватись своєю незаконною наживою [12; 13];

- низька вірогідність викриття та безкарність протиправних дій чиновників;

- відсутність та незацікавленість вищих органів влади у реформуванні судової системи;

- злиденність, брак товарів, потреба у отриманні чогось цінного особисто для себе та неповага до законів, вихована на ментальному рівні;

- неефективність роботи системи, що спричиняє у людей необхідність знайти спосіб досягнення своїх цілей без урахування існуючого порядку і законів;

- відсутність сформованої компетентності «відповідальність» у громадян та державних службовців у результаті тривалого періоду знищення індивідуалізму та примусового переходу до колективізму за радянських часів.

Боротьба з корупцією, з одного боку, тісно пов'язана з поліпшенням системи управління країною, тобто з поліпшенням системи формування уряду і керівництва його діяльністю, а, з іншого, залежить від виховання особистості усіма соціальними інститутами всередині держави.

Засоби боротьби з корупцією на двох рівнях представлено на рисунки 2.4, 2.5.

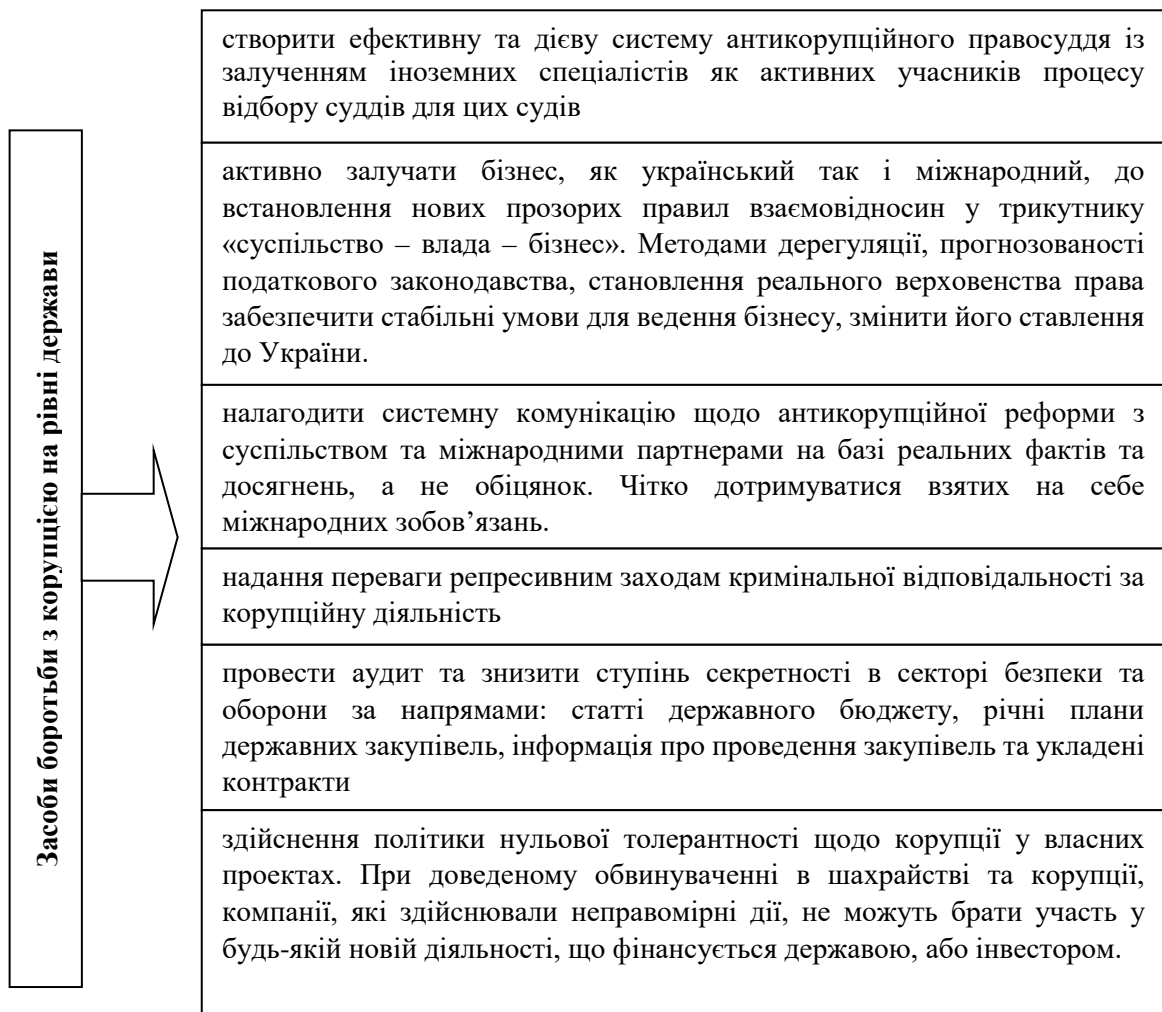


Рисунок 2.4. - Засоби боротьби з корупцією на рівні держави (складено автором)

Боротьба з корупцією на рівні держави є похідною від боротьби з корупцією на рівні виховання особистості. Адже державу формують люди, і їх толерантність до корупції залежить від ціннісних установок та життєвої позиції сформованою суспільством та родиною. Як свідчить світова практика, можна ефективно боротись з корупцією, формуючи, перш за все, компетентність «відповідальність» у громадян країни, тобто свідоме їх ставлення до його вимог суспільства, уміння відповідати за власне життя, дії та вчинки.

При цьому, користуючись світовим досвідом боротьби з корупцією, слід запропонувати такі стратегічні заходи:

- для користування громадян потрібно відкрити урядові дані та інформацію про напрями витрачання податкових надходжень, а також коштів міжнародних організацій (прозорі та детальні дані про це на сайтах українських міністерств відсутні);

- створити активний форум державних чиновників, громадянського суспільства, лідерів приватного сектору та інших громадян «Антикорупційні ініціативи», який дасть можливість боротися з корупцією та захищати інтереси

населення у багатьох сферах, включаючи найбільш ризиковані, як медичні закупівлі;

- публікувати усі дані про державні витрати на порталі відкритих бюджетів – у сховищі даних бюджетів країн всього світу, який створений Групою Світового банку;

- створити інформаційно-технологічну інфраструктуру, яка дозволить широко використовувати електронні послуги (починаючи від сплати податків за допомогою Інтернету до заповнення рецептів лікарів);

- забезпечити можливість надсилати текстові повідомлення з мобільних телефонів громадян на певну визначену адресу миттєво з метою надання відгуків, подання пропозицій або повідомлення про проблему, пов'язану з публічними службами.

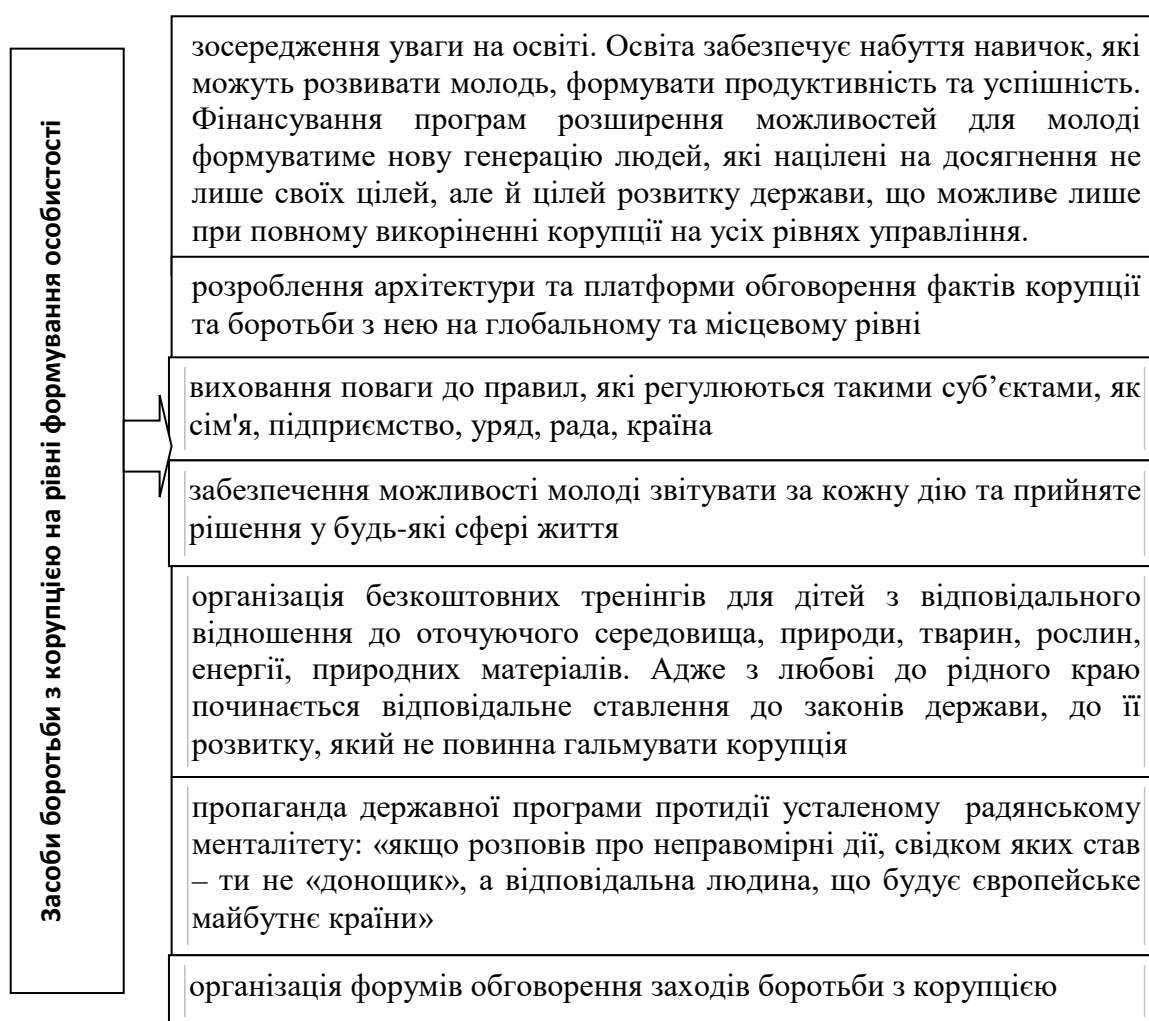


Рисунок 2.5. - Засоби боротьби з корупцією на рівні формування особистості (складено автором)

Задля зниження рівня корупції та збільшення довіри з боку громадян та бізнесу до влади у 2021 році Transparency International Ukraine пропонує впровадити низку змін:



- розблокувати та підготувати об'єкти до приватизації. Зокрема внести зміни до Закону України "Про приватизацію державного і комунального майна", а саме скасувати норму, що забороняє проводити аукціони з продажу об'єктів на період дії карантинних обмежень.

- розкрити інформацію про об'єкти державної власності. Розробити новий Реєстр об'єктів державної власності як доступний та зручний інструмент для візуалізації та пошуку об'єктів. Змінити законодавчу базу у сфері управління об'єктами державної власності.

- вдосконалити сфери закупівель відповідно до взятих міжнародних зобов'язань. Мінімізувати ризики ухвалення законопроектів, які суперечать Закону України "Про публічні закупівлі" та/або розширюють перелік винятків з-під дії вказаного закону. Забезпечити ефективний контроль та моніторинг закупівель Держаудитслужбою [3].

Transparency International Ukraine також наголошує на тому, що потрібно у першу чергу, забезпечити незалежність та спроможність антикорупційної інфраструктури та сформувати професійну та незалежну судову владу. Ці завдання повторюються, на жаль, з року в рік без суттєвих змін у цьому питанні. Основні напрями реформування у розрізі цих завдань приведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні напрями реформування у розрізі забезпечення незалежності та спроможності антикорупційної інфраструктури та формування професійної та незалежної судової влади (складено авторами на основі [3])

Основні цілі у подоланні корупції в Україні	Завдання	Пояснення
Забезпечити незалежність та спроможність антикорупційної інфраструктури	Провести прозорі та політично неупереджені конкурсні відбори керівників антикорупційних інституцій.	На цей момент Спеціалізована антикорупційна прокуратура і Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів не мають очільників вже тривалий час, що значно обмежує їхню ефективність. І приблизно через рік має розпочатися новий конкурс на посаду директора НАБУ, проте положення законодавства, які унормовують цей процес, були частково визнані неконституційними.
	Забезпечити дієву систему стримувань і противаг для незалежності антикорупційної інфраструктури від адміністративного та політичного тиску.	За останній рік було подано ряд законопроектів, що суперечать закріпленому в Конституції принципу розподілу гілок влади. Генеральний прокурор та Офіс Президента неодноразово ставили своїми діями під сумнів незалежність антикорупційних інституцій.

Продовження таблиці 2.2

Основні цілі у подоланні корупції в Україні	Завдання	Пояснення
	Законодавчо забезпечити антикорупційні органи необхідними інструментами для повноцінного здійснення своїх функцій.	Запровадити збалансовану кримінальну відповідальність за брехню в деклараціях та умисне неподання декларації, що передбачала б санкцію у вигляді позбавлення волі.
Зформувати професійну та незалежну судову владу	Обрати добросесний склад Вищої ради правосуддя за участі міжнародної спільноти та громадських експертів.	Це є вимогою МВФ, <u>рекомендацією</u> Венеціанської комісії та громадськості. Необхідно також оновити склад Вищої кваліфікаційної комісії суддів, враховуючи найкращі практики проведення конкурсних процедур.
	Ліквідувати Окружний адміністративний суд Києва,	Суд відомий багатьма одіозними <u>рішеннями</u> . Його діяльність немає нічого спільного зі здійсненням неупередженого і справедливого правосуддя. Окремі категорії справ, підсудні цьому суду мають бути передані до Верховного Суду або новоствореному адміністративному суду для розгляду справ національного рівня.
	Ініціювати новий комплексний законопроект	Урахувати усі рекомендації від Венеціанської комісії щодо реформи Конституційного Суду та розглянути його найближчим часом. Вдосконалити систему відбору суддів та забезпечити проведення добросесного і відкритого конкурсу.

Ці засоби боротьби з корупцією дозволять підвищити ефективність використання міжнародних ресурсів для підтримки ефективного державного управління в Україні, нададуть громадянам можливість більш ефективно користуватися послугами служби охорони здоров'я та освіти, а динамічний приватний сектор при зменшенні корупційного тиску зможе створювати робочі місця, відповідно забезпечуючи сталий економічний розвиток держави.

Таким чином, визначаючи причинно-наслідкові зв'язки корупції та сталого економічного розвитку держави, слід зазначити, що шкода, яку корупція спричиняє розвитку, фактично є кратною обсягу хабарів, при цьому суттєво знижується економічне зростання країн. Сталий економічний розвиток держави неможливий за умов зростання тіньового сектору економіки, якому дає змогу існувати корупція, при цьому відбувається зниження державних доходів в наслідок ухиляння від сплати податків, відповідно зменшується частина коштів

може бути використана на інноваційні програми, наприклад, відновлення екосистем.

За умов корупції у державі нечесно визначаються переможці урядових контрактів, нагороджуються друзі або родичі державних службовців, при цьому контракти, що перемагають і отримують фінансування можуть загрожувати виснаженням природних ресурсів, погіршенням стану оточуючого середовища. Усі це знижує сприятливість інвестиційного клімату у державі, ризикованість інвестицій зростає, породжується недовіра інвесторів до країни, у випадку системної корупції в країні частина грошових коштів інвесторів має спрямовуватись на хабарі. У той же час припинення інвестицій у країну прямо впливає на уповільнення її інноваційного розвитку.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано засоби подолання корупції задля забезпечення ефективного державного управління та сталого економічного розвитку країни. Ефективне державне управління під впливом корупційного тиску не лише заважає країні нормально розвиватись, гальмуючи іноземні інвестиції та скорочуючи національне багатство, але й активізує міграційний відтік відповідальної частини громадян, найкращої частини національного генофонду, тим самим призводячи до знищення нації. Боротьба з корупцією на рівні держави має починатись з боротьби з корупцією на рівні виховання особистості, шляхом формування, перш за все, компетентності «відповідальності» у громадян країни, тобто свідомого їх ставлення до його вимог суспільства, уміння відповідати за власне життя, дії та вчинки. При цьому пропонується зосередження уваги на освіті для формування нової генерації людей, які націлені на досягнення не лише своїх цілей, але й цілей розвитку держави; виховування поваги до правил, які регулюються такими суб'єктами, як сім'я, підприємство, уряд, рада, країна; забезпечення можливості молоді звітувати за кожен дію та прийняте рішення у будь-якій сфері життя; пропаганду державної програми протидії усталеному радянському менталітету безвідповідальності, сформованого колективізмом. Пропонується також організація безкоштовних тренінгів для дітей з відповідального відношення до оточуючого середовища, природи, тварин, рослин, енергії, природних матеріалів та організація форумів обговорення заходів боротьби з корупцією.

Користуючись світовим досвідом боротьби з корупцією запропоновано стратегічні заходи: для користування громадян потрібно відкрити урядові дані та інформацію про напрями витрачання податкових надходжень, а також коштів міжнародних організацій (прозорі та детальні дані про це на сайтах українських міністерств відсутні); створити активний форум державних чиновників, громадянського суспільства, лідерів приватного сектору та інших громадян «Антикорупційні ініціативи», який дасть можливість боротися з корупцією та захищати інтереси населення у багатьох сферах, включаючи найбільш ризиковані, як медичні закупівлі; публікувати усі дані про державні витрати на порталі відкритих бюджетів – у сховищі даних бюджетів країн всього світу, який створений Групою Світового банку; створити інформаційно-технологічну інфраструктуру, яка дозволить широко використовувати електронні послуги (починаючи від сплати податків за допомогою Інтернету до заповнення рецептів

лікарів); забезпечити можливість надсилати текстові повідомлення з мобільних телефонів громадян на певну визначену адресу миттєво з метою надання відгуків, подання пропозицій або повідомлення про проблему, пов'язану з публічними службами.

У подальших дослідженнях планується проаналізувати взаємозв'язок динаміки економічних показників розвитку регіонів України та втілення заходів антикорупційної стратегії на місцевому рівні, а також запропонувати стратегію боротьби з корупцією з врахуванням підходу формування особистості громадянина на основі компетентності «відповідальність».

## Література

1. 17 Цілей сталого розвитку. [Електронний ресурс]. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku>
2. Березіна О. Ю Цілі сталого розвитку та стратегічні вектори соціальних реформ в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5560/1/151.pdf>
3. Індекс корупції CPI-2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-cpi-2020/>
4. За рахунок чого виріс показник України? [Електронний ресурс]. URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/>
5. Солонар А.В. Напрямки удосконалення законодавства у сфері запобігання і протидії корупції в органах державної влади. *Форум права*. 2016. №3. С.240-244.
6. Веклич В. О. До питання щодо проблеми організації антикорупційної боротьби за умов корупційного середовища. *Наукові праці МАУП*. 2017. Вип. 52(1). С. 39–46.
7. Репіло Ю. Система показників впливу корупційних загроз на ефективність підготовки та застосування військових формувань у збройних конфліктах. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2016. № 3(69). С. 102-111.
8. Семків Т. Впровадження інституту перевірок на доброчесність в законодавство України. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2017. № 2(48). С. 11-16.
9. Боднар В. Є. Міжнародно-правові засади та зарубіжний досвід протидії злочинам у сфері службової діяльності, які вчиняють поліцейські. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2017. № 1 (102). С. 300-311.
10. Is technology good or bad in the fight against corruption? [Електронний ресурс]. URL: <http://blogs.worldbank.org/governance/technology-good-or-bad-fight-against-corruption>
11. Про затвердження Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/265-2015-%D0%BF>
12. Here are 10 ways to fight corruption [Електронний ресурс]. URL: <http://worldbank.org/governance/here-are-10-ways-fight-corruption>
13. Corruption Fight Aided by Technology [Електронний ресурс]. URL: <http://worldbank.org/publicsphere/weekly-wire-global-forum-280>
14. Гурінова К. Л. Корупція в українському суспільстві та головні питання боротьби з нею. [Електронний ресурс]. URL: [http://dimitrov-rada.gov.ua/information/corruption/korupciya\\_v\\_ukrayinskomu\\_suspilstvi\\_ta\\_golovni\\_pitannya\\_borotbi\\_z\\_neyu.html](http://dimitrov-rada.gov.ua/information/corruption/korupciya_v_ukrayinskomu_suspilstvi_ta_golovni_pitannya_borotbi_z_neyu.html)
15. Щурко О. М. Динаміка образу України в міжнародних рейтингах (2014–2016 рр.). *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. 2016. Випуск 109. С. 382-386.

16. Азаренко Т. Добросчесність полїцейських як аспект протидїї корупцїї [Електронний ресурс]. URL: [https://www.naiou.kiev.ua/files/naukova-diyalnist/naukovi-zaxodi/zbirniki/2020/anty-korupc2\\_1.pdf](https://www.naiou.kiev.ua/files/naukova-diyalnist/naukovi-zaxodi/zbirniki/2020/anty-korupc2_1.pdf)
17. Андрущенко І. Окремі підходи до розуміння сутності корупцїї [Електронний ресурс]. URL: [https://www.naiou.kiev.ua/files/naukova-diyalnist/naukovi-zaxodi/zbirniki/2020/anty-korupc2\\_1.pdf](https://www.naiou.kiev.ua/files/naukova-diyalnist/naukovi-zaxodi/zbirniki/2020/anty-korupc2_1.pdf)
18. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчальнометодичний посібник. К.: ДП «Прїнт сервіс», 2016. 109 с.
19. Виховання добросчесності та зниження ризиків корупцїї: навч. посіб. К.: НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. 252 с.

## РОЗДІЛ 3

### ІМІДЖ ДЕРЖСЛУЖБОВЦЯ ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*Наталя ПРИЙМАК<sup>3</sup>*

Сучасна професійна діяльність в сфері менеджменту на рівні підприємств, місцевих органів влади чи на рівні держави накладає на менеджера зобов'язання не тільки відповідати професійним вимогам, але й мати позитивний імідж, який формує еkleктичне уявлення про професіонала високого рівня. По мірі розвитку свідомості суспільства, сумлінного виконання професійних обов'язків стає не достатньо для визнання державного менеджера ефективним, формування та підтримка іміджу виступає одним із соціально-значущих критеріїв діяльності (особливо на вибірних посадах). Саме тому питання формування і підтримки іміджу держслужбовців набувають надзвичайної актуальності.

Попри актуальність даного питання, рівень його дослідженості науковцями різних сфер психології, менеджменту, соціології, публічного адміністрування та соціального управління не є достатнім, що, на нашу думку, перш за все пов'язане із «другорядністю» уявлень про важливість неформальних аспектів діяльності держслужбовців, до яких традиційна наукова думка відносить питання іміджу.

Аспекти іміджу менеджерів різних рівнів управління та галузей господарювання були розглянуті у наукових працях таких закордонних дослідників як Л. Браун, М.Спіллейн, Ж.Сегела, Дж.Наполітан та інші, а також вітчизняних науковців, серед яких Ю.В. Строцюк, Е. В.Галицька, Н. А. Донкоглова, Н. Б. Ларіна, В.В. Лола, Л. Бурганова, М. Логунова та інші. Проте, здійснені науковцями дослідження не є повними оскільки аспекти іміджу та принципів його формування є динамічними та мають мультиплікаційні особливості, дослідження яких потребує подальшого розвитку.

Метою даного дослідження виступає визначення сутності іміджу державного службовця та обґрунтування особливостей та принципів його формування в системі суспільної оцінки діяльності персоналу – носіїв публічної влади.

Для досягнення поставленої мети у даному дослідженні будуть виконані наступні завдання:

- проведено контент-аналіз змісту категорії «імідж»;
- визначено компонентну структуру формування іміджу держслужбовця;
- розглянуто класифікацію іміджу, визначено основні ознаки, актуальні для визначення іміджу держслужбовця та органу публічної влади;
- визначено функції формування позитивного іміджу держслужбовця;
- досліджено основні концепції формування іміджу державної служби та державної влади;

---

<sup>3</sup> Доктор економічних наук, доцент, ✉ [priymak@donnuet.edu.ua](mailto:priymak@donnuet.edu.ua)

- обґрунтовано професійно-компетентнісну концепцію формування іміджу держслужбовця та публічної влади;

- визначено основні напрямки, реалізація яких буде сприяти формуванню позитивного іміджу державних службовців та органів публічної влади в Україні.

Сьогодні, в умовах тотальної світової кризи, яка стала наслідком розповсюдження коронавірусної інфекції [SARS-CoV-2](#) та поширилася на економічні, соціальні, політичні та культурно-етичні процеси у суспільстві, питання оптимізації та забезпечення сталого розвитку економічних систем різного рівня розглядаються у різних аспектах. В Україні набувають актуальності питання реформування системи державної служби та інституцій, які її представляють. Перш за все постають питання оптимізації чисельності держслужбовців, які припадають на душу населення у державі (рис. 3.1)

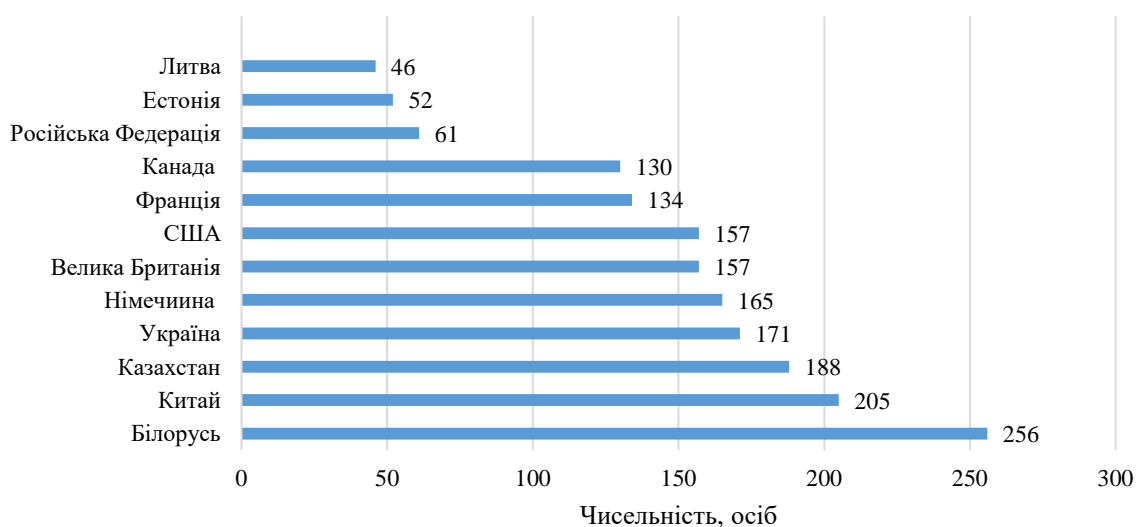


Рисунок 3.1 – Чисельність держслужбовців, яка припадає на одного громадянина країни у 2020 році (побудовано автором за даними [10])

Відповідно до даних рис. 1, Україна належить до країн, які мають розгалужену структуру держслужбовців, яка за чисельність є однією із найбільших серед розглянутих країн світу.

За інформацією [10] найбільше чиновників станом на 2020 рік у Білорусії та Китаї.

«У Китаї – 7 млн держслужбовців на 1 млрд 433 млн 783 тис. 686 осіб. Один бюджетник припадає на 205 китайців.

У Російській Федерації 2,4 млн чиновників обслуговують 145 млн 872 тис. 256 росіян. Виходить по одному на кожних 61 громадян.

Більше навантаження в американських держслужбовців, де загалом 2,1 млн чиновників працює на майже 330 млн громадян Сполучених Штатів. У середньому один бюджетник на майже 157 американців.

У Німеччині пропорція ще більша – майже 508 тис. держслужбовців встигають обслуговувати понад 83 млн німців. На кожного чиновника припадає 165 громадян Німеччини.

Велика Британія оплачує роботу 431 тис. держслужбовців, які обслуговують понад 67 млн жителів Сполученого Королівства. На одного чиновника припадає майже 157 людей.

Схожа ситуація в сусідній з Британією Франції – 486 тис. держслужбовців на понад 65 млн французів. По одному бюрократу на 134 мешканця Франції.

В Україні понад 244 тис. працівників бюджетної сфери. Якщо відштовхуватись не від останнього [пробного перепису Кабміну](#), а від попередніх даних Держстату, то в Україні населення становить 41 млн 868 тис 299 осіб. Тоді в нас на одного чиновника припадає 171 українець у 2020 році» [10].

Така статистика, безумовно, вказує на необхідність оптимізації чисельності держслужбовців та пошуку шляхів підвищення престижності державної служби і забезпечення її позитивного іміджу як базису для стабільного розвитку держави та публічних інституцій.

Досліджуючи імідж державного службовця як управлінську та суспільну категорію, слід відзначити, що він є складним явищем, яке формується під впливом значної кількості чинників, до яких можна віднести імідж держави, влади, окремого органу влади, державної установи та у окремих випадках навіть місця її локації. Імідж не є розривним від самої сутності державної влади та змісту діяльності державного службовця, тому визначення даних категорій є фундаментом для формування іміджу держслужбовця.

Згідно ч. 2 ст. 1 Закону України «Про Державну службу» [1], державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Основні обов'язки державного службовця вказано у ст. 8 Закону України «Про Державну службу» [1], це зокрема:

1) дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;

3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;

4) з повагою ставитися до державних символів України;

5) обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;

6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;

7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки;



8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;

9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;

10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;

11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;

12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;

13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.

Таким чином, у законодавстві на перше місце ставиться принцип законності (що для будь-якого громадянина, а особливо держслужбовця, є природнім), а на друге місце - правила етичної поведінки та питання іміджу державного службовця, що доводить нерозривність питань формування і підтримки позитивного іміджу та змісту державної служби [3, с. 117-128].

Поняття «імідж» ввели в науковий лексикон Зигмунд Фрейд (30-і рр. ХХст.) і Кеннет Болдуінг (60-і рр. ХХ ст.). З. Фрейд видавав журнал з такою ж назвою, в результаті чого поняття іміджу перестало бути тільки психологічним терміном, але широкого розповсюдження в науці і практиці не мало. Тільки в 60-і рр. ХХ ст. американський економіст К. Болдуінг увів у діловий обіг термін «імідж».

В Україні поняття «імідж» широко увійшло в практику в 90-і рр. ХХ ст. [7]

Для визначення сутності іміджу нами було проаналізовано ряд наукових праць сучасних науковців в сфері менеджменту, соціології та державного управління.

«Словник іншомовних соціокультурних термінів» імідж (від латин. *imago* – образ, вид) трактує як цілеспрямовано сформований образ будь-якої особи, явища, предмета, покликаний збільшити емоційно-психологічний вплив на будь-кого для популяризації, реклами, пропаганди тощо» [6]. Дане трактування науковцями є найбільш вживаним та може вважатися традиційним та класичним.

В.В. Дубицький імідж визначає як загальне сприйняття будь-якого об'єкта, що включає дві складові: описову (інформаційну, оцінюючу) і цілісну складову, яка існує незалежно від будь-якої інформації про об'єкт (організацію, установу, людину, об'єкт, товар тощо) [4, с. 383].

Д.В. Вергун, який розглядає соціокультурні контексти іміджу, трактує його як культурний феномен, культурний код, за допомогою якого відбувається постійна репрезентація особистості або групи, і являє собою текст культури, який надалі й формує кінцеве уявлення [5, с. 40].

А.М. Штефанюк зазначає, що категорія «імідж» трактується як емоційно забарвлений образ сформований у свідомості людей і має характер стереотипу, кого-небудь або чого-небудь.

С.Серьогін під іміджем розуміє «результат і конкретну форму відображення предметів і явищ у світосприйнятті людини, тобто відчуття, уявлення, поняття, які на основі цього формуються, і висновки, що робляться» [8].

В. Пантелейчук виходить із доцільності розуміння під іміджем результату інтересу суб'єктної взаємодії в просторі іміджевої реальності [9].

Виходячи із наведених трактовок іміджу, можна виділити такі його риси:

- імідж є складним, полі структурним явищем;
- він є результатом сприйняття однієї людини чи групи осіб будь-якого суб'єкту чи предмету;
- імідж є основою, підставою для прийняття чи неприйняття суб'єкту, чи формування висновків про певний суб'єкт;
- він є еkleктичним образом, сформованим під час взаємодії об'єкту та суб'єкту сприйняття, причому, ця взаємодія не завжди є прямою;
- імідж є результатом дії часового чиннику, тобто формується тривалий час, не є одномоментним явищем;
- іміджу притаманна стереопізація, а іноді – стигматизація, причому, остання не завжди має негативний окрас, а стосується, скоріше, ідентифікації іміджу суб'єкта та іміджу установи, регіону і т.д.

Ми не погоджуємося із тим, що імідж – це завжди цілеспрямовано сформований результат, оскільки він може формуватися мимовільно, як результат впливу значного кола зовнішніх та внутрішніх чинників, які мають ментальний характер. Також імідж, як нематеріальна категорія, може формуватися із сукупності суджень які мають ознаки суб'єктивізму, а значить не в повній мірі можуть визначатися заздалегідь визначеною цільовою спрямованістю формування.

На нашу думку, імідж – це сформований з часом образ будь-якої особи чи суб'єкта, який формує його сприйняття у контексті ціннісної взаємодії у певний проміжок часу. Саме із врахуванням таких базових тенденцій відбувається формування іміджу держслужбовця. Тоді, імідж державного службовця – це сформований з часом образ працівника органів державної служби, чи державної влади, який формує його сприйняття під час виконання повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій державного органу влади.

Немаловажним є врахування основних компонентів, які забезпечують єдність формування іміджу державного службовця (рис. 3.2):

по-перше, імідж є конкретним образом персоналії, яка є його носієм, а значить – особистий та діловий імідж посадовця не можуть бути відділеними одне від одного;

по-друге, імідж держслужбовця формується із врахуванням іміджу інституції, представником якої являється та чи інша особа, обіймаючи певну посаду. Також цілком прийнятним є твердження про те, що імідж посади має відбиток на іміджі особи, яка її обіймає;

по-третє, імідж держслужбовця є невіддільним від іміджу всієї системи державної служби в Україні.

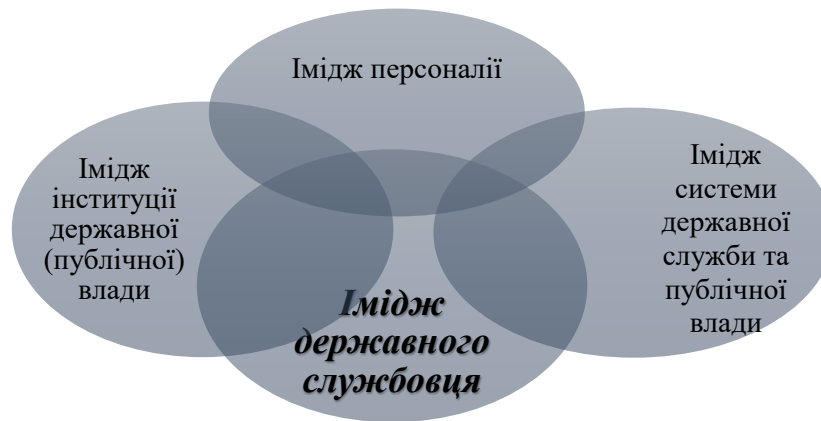


Рисунок 3.2. - Компонентна структура формування іміджу держслужбовця (побудовано автором)

На рис. 3.2 узагальнено категоріальні компоненти формування іміджу держслужбовця. Причому, діаметри кожного кола, яке описує компонент, відповідають його внеску у формування іміджу держслужбовця: найменшу вагу має персональний імідж, оскільки, він передбачає обізнаність споживача послуг державної влади щодо індивідуальних особливостей їх носія, а це обмежене лише зовнішньою візією та є результатом суб'єктивного сприйняття носія іміджу; імідж інституції є другою за глобальністю компонентною складовою іміджу держслужбовця, та він формується відповідно до ідентифікації послуги та посади особи, яка її надає; найбільш глобальною компонентою формування іміджу держслужбовця є загальне сприйняття іміджу системи державної служби та її ефективності функціонування.

Відповідно, до зазначеного, можна погодитися із тим, що складовими іміджу держслужбовця можна вважати вісім складників, запропонованих вченим С. Колосок [11] у дисертаційному дослідженні. На думку науковця, до складників іміджу органів державного управління, у тому числі, державної служби та держслужбовців належать:

1. Діловий імідж організації – це уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Як складові ділового іміджу організації виступають повнота і своєчасність наданих послуг громадянину.

2. Імідж працівників включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики.

3. Внутрішній імідж організації – це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації і соціально-психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників.

5. Імідж персоналу – це збірне, узагальнене уявлення про персонал, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

Фахова компетентність включає:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;
- точність виконання роботи;
- інформованість (готовність надати консультацію чи довідку з приводу будь-якого проблемного питання);
- висококваліфіковану фахову підготовку;
- культуру спілкування: комунікабельність (приятність у спілкуванні, успіх), слухність усних виступів;
- соціально-психологічні характеристики співробітників, а також їх соціально-демографічні й фізичні дані: вік, стать, і т.д.

6. Візуальний імідж організації (установи публічної влади) – це уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації.

7. Соціальний імідж організації – це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному і культурному житті громадськості.

8. Імідж послуги – це уявлення людей стосовно особливих характеристик, якими є ці послуги [11].

В іміджі переплітаються такі складові, як:

- фізичні (доглянутість, здоров'я, стиль, зачіска, макіяж, одяг);
- психологічні (характер, тип темпераменту);
- соціальні (роль в суспільстві, манера поведінки і спілкування) [13, с. 42].

Кожен конкретний варіант сформованого іміджу є набором множин зазначених елементів, а тому, можна стверджувати, що кожен випадок іміджу держслужбовця на персональному, інституційному чи системному рівні є унікальним та динамічним.

Унікальність іміджу держслужбовця визначається його особистісними якостями та місцем персоналії у державній службовій ієрархії.

Щодо динамічності іміджу держслужбовця, то як будь-яка неуречевлена величина чи явище, імідж змінюється відповідно до різних факторів: соціальної групи споживачів чи стейкхолдерів, часу, обставин, конкретних подій тощо.

Важливим для дослідження механізмів формування іміджу держслужбовця є його типізація. Щодо типізації іміджу, можна виділити основні підходи науковців, які його визначають.

О.І. Мармаза зазначає, що класифікація іміджу передбачає такі його види:

- середовищний – соціальне (сім'я, друзі, членство в клубах та професійних товариствах, місця відпочинку) і речове (житло, автомобіль, кабінет) середовище існування;
- габітарний – зовнішність у статиці, що включає конституцію тіла, одяг, зачіску, аксесуари;
- речовий – предмети та речі, створені персоною: візитівка, стаття, книга, виступи в засобах масової інформації, вчинки, результати діяльності;
- вербальний – це те, як людина говорить (мова, тембр, висота, ритм) та пише;

- невербальний – це зовнішність у динаміці: міміка, жести, пластика, хода, постава;

- кінетичний – характерні типові рухи [12, с. 266].

На нашу думку, зазначені види іміджу можуть бути віднесені і до іміджу держслужбовця, але виключно через призму сформованого іміджу персоналії як носія унікального іміджу держслужбовця.

Науковець О.М. Затворнюк виділяє наступні види іміджу:

- габітарний імідж або імідж зовнішності містить те, з чого складається зовнішній вигляд: природні зовнішні дані фігура, одяг, взуття, аксесуари, зачіска, макіяж тощо. З ним пов'язано перше враження, яке справляє людина;

- вербальний або мовний імідж демонструє ієрархію цінностей конкретної людини, поняття про навколишній світ, ставлення до чого-небудь;

- паравербальний імідж - сукупність темпу мови, тембру голосу, інтонації, гучності, манери спілкування;

- кінетичний імідж чи положення в просторі хода, жестикуляція, поза, постава;

- соціальний імідж повідомляє про наше становище в суспільстві. Його складають атрибути, важливі для життєдіяльності: майно, подорожі, хобі, спосіб відпочинку – іншими словами, коло спілкування і стиль життя [13, с. 42].

Наведений підхід до типізації іміджу аналогічний попередньо наведеному та містить його розширені варіації.

Відповідно до іміджологічної концепції [14, 15], типізація іміджу держслужбовця можлива із застосуванням наступних ознак (критеріїв виокремлення):

1. За спрямованістю прояву, імідж держслужбовця може бути визначений як:

- зовнішній, тобто той, що виявляється у зовнішньому середовищі (переважно на рівні інституції державної служби чи їх групи) та має прояв у вигляді логотипу, слогану, дрес-коду персоналу, наявності зовнішньої атрибутики служби та механізму її перенесення на конкретних службовців;

- внутрішній, який формується у вигляді враження про роботу і відносинах державних службовців, зовнішніх проявах їх комунікаційних зв'язків (культура і етика поведінки, особливості ділового спілкування, механізми вирішення спірних питань, наявність бюрократичних атрибутів діяльності тощо).

Дана ознака для визначення типів іміджу держслужбовця пов'язана із організаційною культурою органів державної служби та її проявами на зовнішньому рівні, рівні артефактів культури та частково може мати прояви на аксіологічному рівні базових уявлень. Формування іміджу відповідно до зазначених типів повинне бути нерозривно пов'язане із розвитком організаційної культури конкретної установи чи їх груп.

2. За емоційним забарвленням імідж може бути:

- позитивним - на його досягнення спрямована вся суспільна діяльність держслужбовця та всієї системи державної служби;

- негативним – формується, як правило, неконтрольовано, може бути результатом групових процесів (в Україні часто він «прив'язується» до

політичних, економічних та суспільних процесів і течій ) чи систематичних помилок у діяльності. Також може формуватися в результаті так званого «чорного піару»;

- нейтральним – як правило, є тимчасовим, можливий у випадку, коли певна діяльність у сфері надання державних послуг щойно започатковується чи перебуває у процесі змін. Також може формуватися як перехідний стан від негативного до позитивного іміджу (чи навпаки). Тоді, у першому випадку, є контрольованим, а у другому – неконтрольованим (чи результатом помилкових дій).

3. За цілеспрямованості PR-діяльності виділяють два типи:

- природний імідж, що складається стихійно, в результаті практичної діяльності організації чи конкретного держслужбовця;

- штучний, створений спеціально рекламою або PR-акціями і не в повній мірі відповідає характеру і результативності діяльності конкретного працівника, інституції чи всієї системи.

Характеризуючи дану ознаку класифікації іміджу держслужбовців, варто зазначити, що в сучасних умовах діджиталізації суспільних та бізнес-процесів, актуалізації медійного простору, як комунікаційного інструменту поширення знань та забезпечення публічних процесів, формування іміджу все частіше переходить із ситуативного до цілеспрямованого, а його організаційне забезпечення все частіше покладається на сторонні організації (рекламні агенції, PR-відділи чи навіть сторонні PR-компанії). Тому штучний імідж все частіше може бути застосовуваним.

4. За ступенем раціональності сприйняття імідж може бути виокремлений як:

- когнітивний, що дає «суху» спеціальну інформацію (має орієнтацію переважно професійного спрямування, на людей, обізнаних у певній сфері діяльності);

- емоційний, чуттєвий (такий імідж орієнтований на широку аудиторію і покликаний викликати сильний емоційний відгук) [14, с. 6-7].

5. За періодом ідентифікації

- базовий імідж – його основою є поступове сприйняття суспільства. Цей вид, в основному є досить стійким та майже не піддається змінам, не враховуючи незапланованих відхилень;

- ситуативний імідж - створюється завдяки певним подіям, критичним ситуаціям та непередбачуваним подіям. Тому суспільством краще сприймається ситуативна поведінка державного службовця і від цього формується ставлення до нього та його діяльності [16, с. 55-56]/

6. Відповідно до об'єкту, який є споживачем іміджу держслужбовця, можна виокремити:

- імідж індивідуального сприйняття – формується у певного суб'єкту, який є споживачем державних послуг, має (мав) досвід комунікації із певним носієм іміджу;

- імідж групового сприйняття – формується у певного кола людей (групи), які об’єднані між собою за певними формальними чи неформальними ознаками (вікова група, громадська позиція, партійна належність тощо);

- системний загальний імідж – формується знеособлено, як правило, є ситуативним, це ставлення до всіх держслужбовців як носіїв певного набору функцій. Саме він може мати ознаки стереотипізації та стигматизації.

Узагальнення класифікаційних ознак до типізації іміджу держслужбовця наведено на рис. 3.3

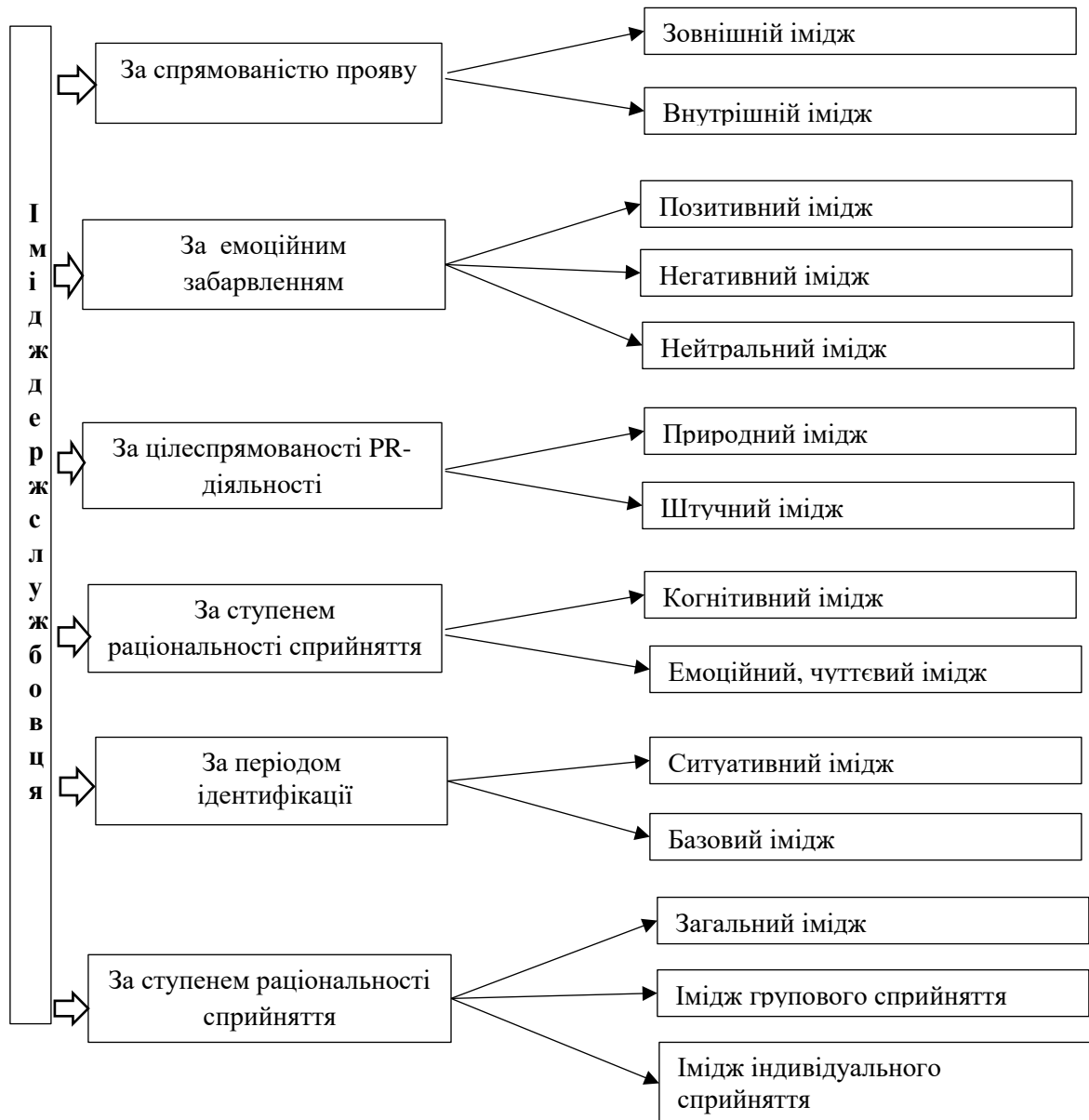


Рисунок 3.3. - Типізація іміджу держслужбовця (побудовано автором на основі [14, 15, 16])

У сучасному світі імідж держслужбовця має сприйматися як ефективний маркетинговий інструмент, покликаний забезпечити формування довіри населення та сукупності стейкхолдерів до державної влади та її інституцій на всіх рівнях та території держави.

Формування позитивного іміджу держслужбовця є тривалим процесом, реалізація якого виконує ряд функцій:

- аксіологічна – функція, що орієнтує на моральні, індивідуальні та професійні цінності (ставлення до інших людей, до себе, до професії) та передбачає можливість обміну цінностями в процесі надання послуг чи виконання держслужбовцями своїх владних повноважень;

- функція самопрезентації – функція, яка в процесі взаємодії стихійно або цілеспрямовано формує враження інших людей про конкретну особу (посаду, послугу);

- функція концентрації уваги – функція, що забезпечує селекцію об'єктів та збереження в пам'яті найбільш важливих характеристик, особливостей, властивостей;

- комунікативна – функція, за допомогою якої забезпечується доступність значного об'єму інформації та ефективність обміну інформацією;

- інформаційна – функція, що надає інформацію про носія іміджу, сприяє створенню взаєморозуміння в процесі обміну інформацією;

- психологічна – функція, що забезпечує психологічний захист, створює психологічно комфортні умови спілкування та формує привабливість людини (посади, процесу чи послуги) за допомогою підвищення її самовпевненості та самооцінки;

- функція організації уваги – привабливий імідж, що відповідає уявленням інших та існуючим стереотипам, завжди сприятиме формуванню позитивного ставлення до людини, посади, установи чи діяльності;

- емотивна – функція, що сприяє формуванню позитивного емоційного стану [17, с. 372-373];

- регулятивна – формування та регулювання необхідних форм поведінки, відбраковування тих поведінкових форм, що не відповідають змісту даної діяльності чи прийнятим у державній службі нормам поведінки, зовнішнього вигляду, невербального спілкування тощо.

- консолідація інтересів органів державної влади та окремих робітників в процесі діяльності. Реалізація даної функції можлива через потребу держслужбовців у афіліції – належності до будь-якої групи, що має спільну мету діяльності чи спільні цінності, інтереси тощо.

- забезпечення синергійного ефекту в процесі діяльності держслужбовців.

Реалізація зазначених функцій іміджу має виконуватися як в процесі безпосереднього формування іміджу, так і в ході його підтримки та забезпечення. Саме тому, моніторинг виконання наведених вище функцій є важливою складовою оцінювання іміджу.

Немаловажним аспектом, який потребує висвітлення в ході розробки заходів із забезпечення позитивного іміджу держслужбовця та публічної влади взагалі є налагоджування ефективної системи дослідження сприйняття державних службовців та державної служби громадянами та суспільством. Таке дослідження повинне відповідати ряду вимог щодо: систематичності, адекватності умов, забезпечення репрезентативності вибірки, науковості, поєднання соціологічних та економіко-математичних інструментів проведення



та обробки інформації. Важливим аспектом дослідження іміджу державної служби є проведення оцінки у розрізі зовнішнього сприйняття (споживачами послуг, громадою, стейкхолдерами тощо) та у розрізі внутрішнього сприйняття (самими представниками різних рівнів посад державної служби).

Оцінювання зовнішніх аспектів іміджу потребує врахування тієї обставини, що дане явище підкорене певній стереотипізації в масовій свідомості уявлення про державну службу та державних службовців яке є наслідком усвідомленої рефлексії певного колективного досвіду, набутого у певному періоді. Науковець В.В. Лола зазначає з цього приводу наступне: «спрощуючи процес соціального пізнання, стереотипи зумовлюють формування досить примітивної соціальної свідомості, зводять поведінку людей до набору простих, у чомусь неадекватних автоматичних емоційних реакцій. Через це в масовій свідомості нерідко формуються стереотипи, що сприяють виникненню й закріпленню упереджень, неприйняття нового тощо. Саме під впливом доволі негативного стереотипу складається оцінка громадянами України державної служби. Вона людьми оцінюється неадекватно. Як правило, поза увагою залишається позитивний аспект її діяльності, говорять же тільки про її недосконалість і недоліки» [18, с. 4-5]. Отже, стереотипізація іміджу держслужбовця та публічної влади, як об'єкт стереотипізації дозволяє визначити її зв'язок із двома часовими вимірами: минулим досвідом роботи органу публічної влади, чи влади взагалі, який виступав підґрунтям для формування стереотипів щодо даного явища; та дійсним часом, який може формувати як підтверджуючу думку щодо сформованого стереотипу, так і думку, яка дозволяє зруйнувати минулі стереотипні негативні уявлення та сформувати нові, якісно-протилежні, позитивні уявлення. Саме останній часовий зріз і є метою управління іміджем публічної влади та іміджем державної служби в Україні сьогодні.

Сьогодні поширеними є декілька концепцій формування іміджу державної (публічної) влади та іміджу держслужбовців. Найбільш поширеними є: піар-концепція формування іміджу, структурний підхід до формування іміджу, вартісно-орієнтована концепція іміджу; концепції Я-образу; брендинг-концепції іміджу [19, с. 380-382]. Розглянемо найбільш поширені у українському суспільно-політичному просторі концепції.

Піар-концепція формування іміджу розглядає його як результат суспільно-політичної комунікації, де імідж формується штучно, за допомогою рівних суспільно-комунікаційних методів та технологій відповідно до запитів суспільства, та є базовим критерієм для встановлення як зовнішньо-політичних так і соціально-економічних і культурних стосунків. Дана концепція передбачає, що імідж - це відповідь на суспільний інтерес спільноти, відповідність актуальним потребам суспільства.

Згідно структурної концепції іміджу, він є результатом таких базових компонентів як: імідж демократії (приєднання країни до кола демократичних чи недемократичних країн), імідж влади та державних інституцій вцілому, імідж економіки, імідж інформаційної політики держави. Кожна компонента у даній концепції та її індивідуальна оцінка і оцінка сукупності компонент формують

цілісну оцінку існуючому іміджу держави та державних інституцій, а також їх відповідність дійсності.

Вартісно-орієнтована концепція розглядає імідж держави та державних інституцій як унікальний за своїм складом та структурою конгломерат цінностей, національних інтересів, особливостей геополітичного положення та геополітичних уявлень населення, характеристик економічної системи, традицій та моралі людей. Відповідно до даної концепції, позитивний імідж залежить від розуміння, сприйняття чи лояльності до певних умов, які склалися у державі чи у певній суспільній одиниці.

Концепція Я-образу формування іміджу є однією із найбільш поширених сьогодні та вона має соціологічну природу. Відповідно до цієї концепції держава через своє керівництво конструює та репрезентує свої Я-образи у суспільному просторі та на міжнародній арені. Особлива роль у формуванні Я-образу належить цінностям, історії держави та їх розумінню керівництвом країни та всіма іншими зацікавленими сторонами чи реципієнтами іміджу.

Брендинг-концепція іміджу є однією із, тих, що сьогодні найбільш активно розвиваються та вважаються найбільш перспективними у світі. Прибічники цієї концепції наголошують, що не існує об'єкту без іміджу, він завжди є, а от який він - негативний чи позитивний це вже інше питання. Згідно даної концепції, імідж держави та всіх існуючих державних інституцій вважається довготерміновим феноменом з негативною «спадковістю» (особливо актуально для нашої країни, з огляду на її історичні та політичні процеси становлення влади та владних інституцій) і відповідно, формування позитивного іміджу є процесом тривалим, ресурсовитратним та складним. Для формування зміненого іміджу, згідно брендинг-концепції потрібно у середньому від п'ятнадцяти до двадцяти років [19, с. 380-382].

Погоджуючись із існуючими концепціями можна зазначити, що українська публічна влада потребує розробки унікальної, автентичної концепції формування іміджу, заснованої на модернізації державної служби та формуванні її професійно-компетентнісної моделі. Головною метою такої моделі має стати розвиток державних інституцій на засадах максимізації корисності від діяльності кожного державного службовця та його безперервного професійного розвитку.

За такої концепції, формування позитивного іміджу державного службовця та публічної влади має стати результатом ефективного виконання функціональних обов'язків посадовців та забезпечення максимальної корисності від функціонування кожного підрозділу, кожної ланки органів публічної влади. Професійно-компетентнісна концепція передбачає, що імідж держслужбовця та органу публічної влади є результатом процесу максимально-ефективного вирішення професійних завдань та розв'язання соціальних ситуацій за рахунок унікальних знань та їх практичного втілення.

Основа такої концепції – професійний розвиток державної служби та підвищення її престижу в країні. Досягнення цього неможливе без формування унікальних компетентностей кожного окремого представника публічної влади та кожного окремого держслужбовця. При цьому варто розрізняти поняття

«компетенція» та «компетентність» для розуміння ареалу їх застосування у сфері державної служби.

- компетенція (від лат. *competency*) - поняття, що визначає сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна, це опис робочих завдань чи очікуваних результатів [20, с. 356-3561]; добра обізнаність у чомусь; коло повноважень певної організації, установи чи особи; загальна здатність, що базується на знаннях, досвіді, цінностях і здібностях, які набуті завдяки навчанню [21];

- компетентність- здатність успішно відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання [21]; це глибоке, доскональне знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи [22].

Отже, компетентність державного службовця – це його здатність успішно виконувати свої посадові обов'язки і відповідати соціальним очікуванням щодо результатів діяльності, спираючись на глибокі знання професійної сфери державної служби. Набуття компетентності у зазначеному контексті можливе тільки при формування професійних компетенцій, або базових знань у сфері державної служби, набутих в процесі навчання у навчальному закладі відповідного спрямування.

Основою іміджу, відповідно до професійно-компетентнісної концепції, є досягнення цілей та завдань кожним окремо взятим посадовцем чи іншим представником публічної влади. Важливим при цьому є формування набору ключових компетенцій на індивідуальному рівні кожним держслужбовцем. Ключові компетенції держслужбовця – це унікальний набір набутих в процесі навчання та професійної діяльності компетентностей, що дають йому змогу ефективно виконувати посадові обов'язки та брати участь у соціальних процесах і які роблять позитивний внесок у поліпшення якості суспільства та сприяють особистому і суспільному успіхові посадовця та органу влади.

Характеризуючи ключові компетенції держслужбовця слід зазначити їх особливості:

- динамічний характер - ключові компетенції не можуть бути сформовані у усталеному переліку та застосовуватися у даному усталеному переліку тривалий період часу, оскільки вони передбачають безперервність процесів професійного розвитку та зміну практичних сфер і сфер реалізації;

- діяльнісна природа - ключові компетенції окремого представника державної служби реалізуються тільки в процесі професійної діяльності та реалізації поставлених завдань. Професійна бездіяльність призводить до втрати у перспективі ключових компетенцій (чим більший термін бездіяльності - тим безповоротнішими є такі професійні втрати). Саме тому надзвичайно актуальним для держслужбовців є питання постійного підвищення кваліфікації та освітнього рівня посадовців;

- унікальність для кожного держслужбовця та кожної посади у публічній владі - кожен держслужбовець є унікальною особистістю, має власний життєвий і професійний досвід та в процесі навчання опановує різні практичні навички та

теоретичні знання (реалізується в процесі професійного навчання індивідуальною траєкторією формування навчального плану майбутнього фахівця) - а значить, кожен посадовець є носієм унікального переліку компетенцій;

- поліфункціональність - реалізація ключових компетенцій має забезпечувати одночасне досягнення різних завдань та реалізацію різних функціональних напрямків діяльності;

- зануреність у психо-емоційну сферу, пов'язану із необхідністю здійснення постійних комунікацій.

- синергійний ефект ключових компетенцій проявляється на рівні органу публічної влади (чи його структурного підрозділу) та саме він виступає базовим елементом стереотипізації і формування іміджу державних службовців.

Формування бажаного іміджу держслужбовців має відбуватися при дотриманні наступних вимог: забезпечення результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій і відкритість влади до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності державних службовців і її висвітлення у засобах масової інформації; ефективна й об'єктивна кадрова політика в органах державної служби, як складова механізму формування іміджу; організаційна культура державних інституцій та її зовнішні атрибутивні прояви [16, с. 56-57].

Безумовно, для забезпечення сталого розвитку економіки нашої держави, покращення соціального клімату, забезпечення розвитку громадянського суспільства в Україні та забезпечення ефективного функціонування публічної влади у особі державних інституцій, робота із формування позитивного іміджу держслужбовців повинна будуватися на засадах безперервності, комплексності та безкомпромісності. Для досягнення цілей формування та підтримки позитивного (бажаного) іміджу держслужбовців доцільно впровадити комплекс заходів, ключові напрямки яких можна звести до наступних:

1. Ефективна співпраця державної служби та органів публічної влади із освітніми закладами, які забезпечують підготовку фахівців за освітньо-професійними програмами за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Державна служба як окремий вид діяльності із підвищеними вимогами та підвищеним рівнем відповідальності повинна бути представлена професіоналами, які мають сукупність фахових та спеціальних компетентностей. Тільки такий підхід забезпечить якість надання державних послуг та формування позитивного іміджу держслужбовців як професіоналів вищого ґатунку. Такий напрям цілком відповідає запропонованій професійно - компетентнісній концепції формування іміджу та є однією із її головних складових.

2. Реалізація НАДС прозорої кадрової політики у сфері підбору кадрів, організації спеціальних перевірок стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, призначення (обрання) на які здійснюється Президентом України, Верховною Радою України або Кабінетом Міністрів України, а також у сфері мотивації праці держслужбовців (впровадження грейдової системи оплати праці держслужбовців, яка передбачає 28 сімей посад, перегляд структури заробітної

плати держслужбовців у бік перегляду співвідношення змінної та постійної частин).

3. Розробка ряду юридичних документів, які будуть посилювати кримінальну, адміністративну, цивільну, дисциплінарну відповідальність представників органів публічної влади за порушення посадових обов'язків, їх перевищення, порушення законодавства та інші протиправні дії.

4. Реалізація PR-заходів із популяризації державної служби, підвищення її престижності, розробки етичних кодексів держслужбовців, моніторингу їх дотримання та впровадження контролю за порушеннями (в рівній мірі і норм законодавства і етичних норм).

4. Розширення сфери застосування комунікаційних інструментів для популяризації результатів діяльності органів публічної влади та посадовців. При цьому, формування позитивного іміджу потребує максимальної комунікаційної відкритості органів публічної влади, сформованості системи зворотного зв'язку із громадськістю, формування максимально-прозорої системи процесів реалізації функцій органами публічної влади.

Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління. Сутнісно комунікативна підсистема публічного управління охоплює суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інститутами. До неї належить також інфраструктура, що забезпечує творення, передавання, пошук й отримання управлінської інформації, тобто інформації, що обертається в цій системі та використовується для реалізації управлінських взаємодій і впливів [23, с. 11]

Комунікації сьогодні - це запорука ефективної діяльності та забезпечення сприйняття суспільством всіх процесів реалізації функцій державної та публічної влади. Для формування позитивного іміджу інструментами комунікаційного впливу необхідним є дотримання наступного переліку принципів:

- донесення до всіх заінтересованих суб'єктів комунікативної взаємодії інформації, що відповідає наступним вимогам: точності, своєчасності, повноти, корисності, доступності, зрозумілості;

- презумпція доступності інформації (максимальне оприлюднення). Вся інформація про діяльність органів публічного управління та окремих посадовців (державні службовців вищих рангів) підлягає широкому оприлюдненню (за винятком тієї, що обмежена спеціальними нормативно-правовими актами);

- заохочення (стимулювання) відкритості управлінських структур всіх рівнів влади без виключення;

- пріоритет «громадського інтересу» – законодавчий захист можливості оприлюднення інформації, навіть якщо вона становить виняток (за наявності для цього достатніх підстав);

- безкоштовність надання інформації органами публічної влади (за винятком тих послуг, які не передбачені чинним законодавством або потребують надмірних витрат) [23, с. 18-19].

Також окремо слід зупинитися на такому аспекті комунікаційної політики публічної влади як актуальність комунікаційних каналів, які застосовуються органами влади. Безумовно, офіційні джерела інформаційної взаємодії та розповсюдження інформації є дієвими та надійними інструментами, які забезпечують ефективне кодування та декодування інформаційного повідомлення. Але при цьому, в залежності від цілей комунікаційної взаємодії, а також від кола отримувачів інформації, органам влади важливо застосовувати актуальні джерела розповсюдження інформації (сьогодні це соціальні мережі, месенджери, інтернет-канали тощо). Саме тоді буде забезпечено формування позитивного іміджу публічної влади у зовнішній та віртуальній візії через актуальність комунікацій.

5. Дебюрократизація процесів реалізації основних функцій, покладених на органи державної влади різних рівнів та на окремих посадовців.

За М. Вебером, бюрократія - це не форма правління, а раціоналізація колективної діяльності, система адміністрації, здійснювана на постійній основі спеціально підготовленими професіоналами відповідно до чітко встановлених правил. Рисами бюрократії є:

- ієрархічність системи управління, яка визначає як сферу повноважень, так і порядок підзвітності державних службовців;

- спеціалізація функцій державних чиновників та чітке розмежування їх відповідальності;

- безособовість професійної діяльності, об'єднання посади та персоналії, яке призводить до того, що людина сприймається виключно як носій певної функції та як наслідок - ідентифікується із її змістом (роботою, послугою тощо);

- безпристрасність у реалізації посадових обов'язків, яка, доречі, мала забезпечити відсутність корупційних ризиків та доступу до можливостей професійних зловживань та маніпулювань;

- спеціальні знання, які необхідні для реалізації професійної діяльності та виконання бюрократичних функцій;

- формалізм, який стосується всіх сфер діяльності та всіх сфер державної служби. Саме формалізм, найбільш часто, пов'язаний із негативною стереотипізацією держслужбовців [25].

Поняття «бюрократизм» означає певну систему управління державою, якій притаманні відмежованість від народу та яка реалізується окремою «кастою» чиновників, які відстоюють інтереси владної верхівки [26].

Негативним явищем бюрократизму є так звана «петля» – ситуація, коли скарга на дії державного органу, подана до вищестоящого органу, передається ним на розгляд органу, дії власне якого є предметом скарги. Крім того, щодо клопотань громадян приймаються рішення про відмови у зв'язку з формальними або навіть надуманими підставами. Перевищення ролі паперової складової процесу, надмірне визначення процедур в ситуаціях, коли порядок дій визначається здоровим глуздом, а також прийняття значної кількості

підзаконних актів, які підміняють або доповнюють положення закону замість їх конкретизації, є теж явищами бюрократизму, прояви яких мають бути зведені до мінімуму [27, с. 242].

Для формування позитивного іміджу публічної влади дебіюрократизація є одним із обов'язкових аспектів, реалізація яких забезпечить не тільки позитивне сприйняття органів влади серед населення, але й позбавить публічну владу від негативного стереотипу, пов'язаного із так званою «ситуацією петлі». Реформування державної служби та підвищення її престижності без реалізації процесів дебіюрократизації неможливе.

Відповідно до економічної енциклопедії, дебіюрократизація – комплекс заходів демократичної влади, політичних партій, громадських організацій, громадських рухів, спрямованих на ослаблення бюрократизму. Основні засоби дебіюрократизації зводяться до наступних: скорочення державного апарату, свобода доступу до соціально-економічної інформації, підвищення рівня освіти та культури населення, використання сучасних досягнень науки і техніки для комплексної автоматизації процесу державного та місцевого управління та його ланок, посилення ролі правової держави, посилення ролі громадських організацій в суспільстві, суворий контроль за виконанням державного бюджету, демократичні вибори до вищих органів влади, ведення грамотного діловодства тощо [28]. Згідно наведеного, процеси дебіюрократизації та процеси формування позитивного іміджу публічної влади мають один цільовий вектор розвитку та потребують паралельної реалізації.

Сучасній дебіюрократизації в Україні значно сприяють процеси діджиталізації діяльності органів публічної влади та надання державних послуг.

Б.С. Тетерятник Б. С. зазначає, що діджиталізація – це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, спрямований на зміну існуючих господарських відносин шляхом їх діджиталізації; сукупність актів реалізації діджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової [32, с. 184].

Для України у цьому відношенні може бути цінним досвід сусідньої Польщі, яка лише декілька років тому обрала шлях діджиталізації державних послуг і щороку прискорює цей процес. Зокрема, той факт, що запроваджено «електронну платформу служб державного управління», свідчить про сприйняття управлінських інновацій та ІТ-технологій на найвищому державному рівні, а її політика залучає до контролю й прозорості за цим процесом представників різних державних установ і громадських організацій (Литвинов). Найголовніший урок, який варто винести з цього України – це всезагальне сприяння участі громадян у публічному управлінні та соціально-відповідальному ставленні до суспільно важливих рішень [33, с. 132].

Умовно кажучи, старт сервісної реформи відбувся у 2012 р. після прийняття Закону «Про адміністративні послуги», на виконання положень якого при органах публічної адміністрації почалося утворення центрів

надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). Одним із перших органів, що успішно завершили процес запуску ЦНАПів, виступила Державна фіскальна служба, а саме Центри обслуговування платників (ЦОП) у структурі Державної податкової інспекції.

В межах діджиталізації адміністративних послуг у якості позитивних здобутків варто відзначити запровадження органами публічної адміністрації та іншими державними органами е-сервісів «Електронний кабінет» (наприклад, «Кабінет мешканця міста», «Електронний кабінет водія» та інші), електронного кабінету громадянина у смартфоні, проекту «є-Малютко», в межах якого в разі народження дитини всі відповідні державні послуги й документи можна отримати через Інтернет, D-14, електронної пенсії (оформлення пенсії он-лайн), електронного резидентства тощо. Разом із тим зараз триває процес автоматизації ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг), що охоплює систему «Електронна черга», «Електронний запис до ЦНАП», системи електронного документообігу («Універсам послуг»), он-лайн-консультування, відеонагляду, звукозапису.

Електронні кабінети на вебсайтах органів публічної адміністрації інтегровані з Єдиним державним вебпорталом адміністративних послуг або Порталом державних послуг «iGov». У цьому контексті спостерігається удосконалення системи ідентифікації, а саме введення BankID (верифікації даних інтернет-банкінгу). Також передбачено інші способи авторизації, такі як заповнення електронної форми та використання ЕЦП (електронного цифрового підпису) [34; 35, с. 93-98].

Сучасними здобутками діджиталізації є: боротьба із корупцією у органах державної та місцевої влади та автоматизація процесів; діяльність Пенсійного фонду; реєстрація новонароджених та зміна місця проживання громадян; робота порталу відкритих даних тощо. Всі ці здобутки сучасності не тільки забезпечують якість та швидкість надання послуг, на отримання яких ще недавно потрібен був тривалий час, але й сприяють формуванню доступності публічної влади, її прозорості, а значить - позитивного іміджу. Діджиталізація ламає стереотипи про державних службовців, як осіб, які з власних примх тримають черги, затягують розгляд адміністративних та інших процесів, вимагають зайве документозабезпечення для оформлення різного роду дозволів і т.д.

6. Формування внутрішньої корпоративної культури органів публічної влади.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю [29, с. 108].

Корпоративна культура органу публічної влади - це сукупність цінностей, переконань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій та внутрішніх ритуалів, які формуються під дією сукупності внутрішніх чинників (історія створення та розвитку органу публічної влади, його реформування і т.д.) та зовнішніх умов (законодавчі обмеження та повноваження, політичний устрій



в країні і т.д.), поділяються всіма членами органу влади та сприяють його ефективному функціонуванню і досягненню поставлених цілей.

Корпоративна культура як сукупність основних професійно-етичних норм орієнтована визначити для державного службовця:

- моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах місцевого самоврядування;

- професійно-етичні вимоги до службової, позаслужбової та антикорупційної поведінки;

- формування єдності переконань і поглядів у сфері професійної етики та службового етикету, орієнтованих на професійно-етичний еталон поведінки;

- регулювання професійно-етичних проблем взаємин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності;

- виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі;

- взаємодію з трудовими колективами, громадськими організаціями, населенням, з урахуванням норм і принципів професійної та службової етики.

Основними принципами корпоративної культури є:

- високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення;

- пошана та відсутність бар'єрів при взаєминах керівництва і співробітників;

- заохочення ініціативи і прагнення співробітників до самовдосконалення;

- дотримання співробітниками етичних норм корпоративної поведінки;

- дотримання норм ділової етики;

- формування і підтримка позитивного іміджу;

- формування і розвиток корпоративного стилю;

- соціальна відповідальність [30].

Самі аспекти формування корпоративної культури органів публічної влади для українського суспільства є відносно новими, як і загальна проблематика розвитку корпоративної культури у інших сферах діяльності. Проте, корпоративна культура органу влади - це інструмент, який сприятиме формуванню внутрішнього іміджу органу влади, іміджу, спрямованого на посадовців, на безпосередньо державних службовців. Даний аспект іміджу сприятиме привабливості та зростанню престижу публічної влади та державної служби. Також ефективні практики впровадження інструментів розвитку корпоративної культури довели, що вона має зовнішні прояви, які позитивно впливають на сприйняття органів влади споживачами послуг, а значить, призводять до формування позитивного зовнішнього іміджу.

Отже, в ході теоретичного дослідження визначено, що імідж – це сформований з часом образ будь-якої особи чи суб'єкта, який формує його сприйняття у контексті ціннісної взаємодії у певний проміжок часу. Імідж державного службовця – це сформований з часом образ працівника органів державної служби, чи державної влади, який формує його сприйняття під час виконання повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій державного органу влади.

Запропоновані напрямки формування позитивного іміджу держслужбовців в рамках реалізації професійно - компетентнісного підходу (ефективна співпраця державної служби та органів публічної влади із освітніми закладами, реалізація НАДС прозорої кадрової політики), розробка ряду юридичних документів, реалізація PR-заходів із популяризації державної служби, розширення сфери застосування комунікаційних інструментів, дебіюрократизація процесів реалізації основних функцій, покладених на органи державної влади та формування внутрішньої корпоративної культури органів публічної влади) забезпечать отримання позитивних зрушень у максимально-короткі терміни тільки за умови їх комплексної реалізації та всебічної підтримки не тільки державними інституціями, але й громадськістю.

## Література

1. Про державну службу: Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 12.12.2020 р.).
2. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Концепція від 05.03.2004 № 278/2004 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/278/2004> (дата звернення 12.12.2020 р.).
3. Гацько А.Ф., Богомолова К.С. Правові основи формування іміджу державного службовця. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 117-128.
4. Дубицький В.В. Формування позитивного іміджу інституту державної служби. *Університетські наукові записки*. 2014. № 2. С. 379-387.
5. Вергун Д.В. Соціокультурні контексти функціонування іміджу. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2015. Вип. 6. С. 38-40.
6. Словник іншомовних соціокультурних термінів URL: <http://slovoedia.org.ua/39/53382/260772.html> (дата звернення 04.02.2021 р.).
7. Ларіна Н. Б. Імідж як комунікативна основа позиціонування влади. *Державне будівництво*. 2013. № 2. С. 134
8. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2009. 32 с.
9. Пантелейчук І. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика : моногр. К. : Альтерпрес, 2011. 316 с.
10. Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. *Слово і діло*. 13 лютого 2020 р. URL: <http://www.slovoidilo.ua/2020/02/13/infografika/suspilstvo/skilky-derzhsluzhbovcziv-prypadaye-dushu-naseleण्या-krayinax-svitu> (дата звернення 15.02.2021 р.).
11. Колосок С. В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2003. 24 с.
12. Мармаза О.І. Імідж як спосіб професійної соціалізації керівника навчального закладу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 33. С. 263-269.
13. Затворнюк О. М. Формування та розвиток професійного іміджу майбутніх психологів. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2014. № 9-10. С. 41-44.
14. Сутормина Л.И. Основы имиджологии. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005. 30 с.

15. Беляева, М. А, Самкова, В. А. Азы имиджологии: имидж личности, организации, территории [Текст] : учебное пособие для вузов / М. А. Беляева, В. А. Самкова ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2016. 184 с.
16. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. - Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
17. Прус Н. О. Роль іміджу особистості як соціокультурного феномену у професійному становленні майбутнього фахівця. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2015. № 48-49. С. 369-375.
18. Лола В.В. громадська оцінка професійної діяльності персоналу публічної влади. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lvvppv.pdf> (дата звернення 12.06.2021).
19. Дубицький В.В. Формування позитивного іміджу інституту державної служби. *Університетські наукові записки*. 2014. № 2. С. 379-387.
20. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. - К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
21. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. - К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
22. Государственная служба: Словарь. - М., 2000. - 131 с.
23. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. –168 с.
24. Єршова Н. Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1418> (дата звернення: 13.06.2021).
25. Дубицький В.В. Дебюрократизація державної служби: теоретичні засади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1. С. 116-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2017\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_1_19) (дата звернення: 13.06.2021).
26. Тлумачний словник української мови: Понад 12 500 статей (близько 40 000 слів) [Текст] / за ред. В. С. Калашника. Х. : Прапор, 2002. С. 111.
27. Бретько А. Запровадження механізмів боротьби з бюрократизмом як складова вдосконалення системи управління державною службою. *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 45. с. 239 - 245.
28. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
29. Труш М. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 103- 109.
30. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*. 2014. Вип. 13. с. 98-106.
31. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life . [S. p.] : Addison-Wesley publishing company, inc., 1982. 280 p.
32. Тетерятник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. *Право та інновації*. 2018. №3. С. 180-184.
33. Токар М. Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. с. 130-132.
34. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. No 647/2019. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441> (дата звернення: 13.06.2021)..
35. Тернушак М. Досконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. *Юридичний вісник*. 2020/1. с. 93-100.
36. Державні послуги онлайн. URL: <https://plan.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.06.2021).
36. Діджиталізація/електронізація послуг влади – як це працює? URL: [https://kr.gov.ua/ua/news/pg/141119556895709\\_s/](https://kr.gov.ua/ua/news/pg/141119556895709_s/) (дата звернення: 13.06.2021).

37. Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. URL : [https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/YeDIINI\\_VIIMOGII\\_\(STANDART\).pdf](https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/YeDIINI_VIIMOGII_(STANDART).pdf) (дата звернення: 13.06.2021).

38. De Clerck J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digitaltransformation-disruption/> (дата звернення: 13. 06. 2021).

39. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. *Держслужбовець*. Листопад, 2018. № 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html> (дата звернення: 13.06.2021).

40. Public Sector Employment: [Electronic resource] / the Office for National Statistics UK. - Access Mode: <http://www.statistics.gov.uk/statbase/Product.asp?vlnk=13615>

41. Шаша О. І. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор формування позитивного іміджу підприємства. *Науковий збірник Харківського технічного університету*. 2012. №2. С. 34-38.

## РОЗДІЛ 4

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Віталій ЗВІРИЧ<sup>4</sup>*

Публічне управління персоналом у сфері охорони здоров'я має бути важливим пріоритетом розвитку не тільки нашої країни, але й глобального розвитку суспільства. Насправді у сучасному світі успіх організацій та інституцій залежить значною мірою від людського капіталу. Останні тенденції розвитку нашого суспільства та прогнози трансформаційних змін свідчать, що персонал стане запорукою успіху чи неуспіху функціонування організації. Тому одним з пріоритетів розвитку нашої країни є системне удосконалення системи публічного управління в усіх галузях і на всіх рівнях.

Найважливішим є те, що Україна підтримує стратегію сталого розвитку суспільства, якою теж передбачено удосконалення двох визначальних об'єктів: системи охорони здоров'я та системи публічного управління персоналом у цій галузі. Це відповідає відразу кільком цілям сталого розвитку. Так, Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року прийнято резолюцію «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Даним Порядком визначено пріоритети і цілі сталого розвитку світу. Зокрема виділено 17 основних цілей сталого розвитку [1, с. 15-16]:

Ціль 1. Подолання бідності.

Ціль 2. Викорінення голоду, забезпечення продовольчої безпеки та покращення харчування, заохочення раціонального ведення сільського господарства.

Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку.

Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Ціль 5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток.

Ціль 6. Забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією.

Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії.

Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохоплюючому і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям.

---

<sup>4</sup> Кандидат медичних наук, ✉ [yakubiv.valentyna@gmail.com](mailto:yakubiv.valentyna@gmail.com)

Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними.

Ціль 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.

Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками.

Ціль 14. Збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку.

Ціль 15. Захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття.

Ціль 16. Сприяння розбудові миролюбного і всеохоплюючого суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях.

Ціль 17. Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності [1, с. 15-16].

Детальне опрацювання зазначених цілей сталого розвитку свідчить, що проблематика нашого наукового дослідження спрямована на долучення до вирішення 4 з 17 цілей сталого розвитку (рис. 4.1).

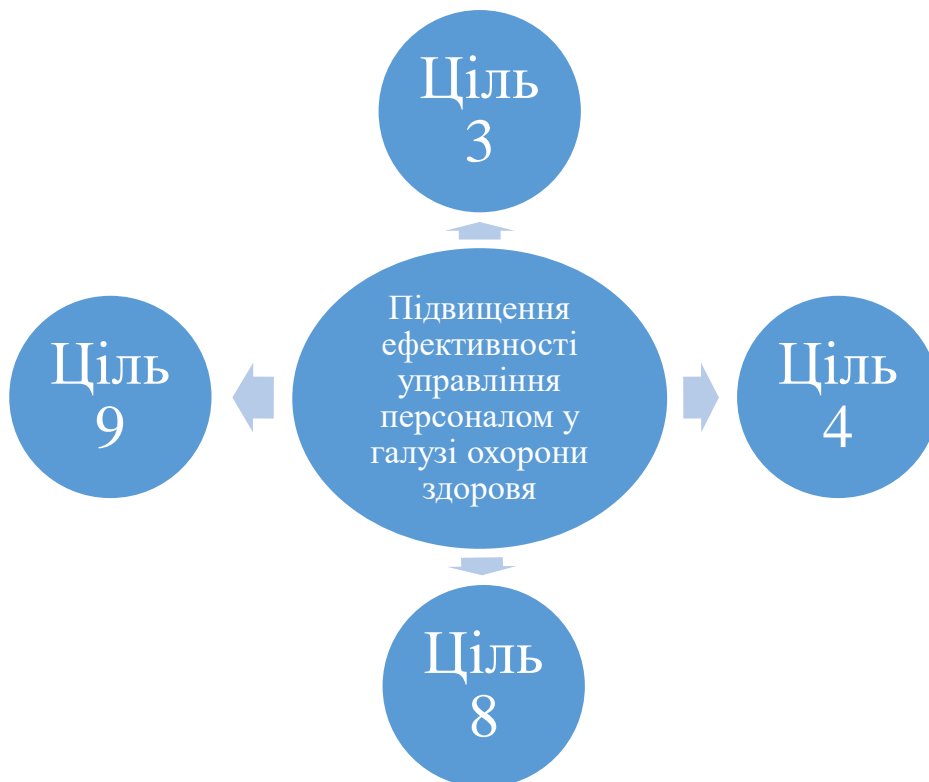


Рисунок 4.1 - Підвищення ефективності публічного управління персоналом у системі охорони здоров'я у Глобальних цілях сталого розвитку (розроблено автором)

Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку [2].

Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх [2].

Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохоплюючому і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх [2].

Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям [2].

У процесі реалізації цілі 3 «Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку» об'єкт даного дослідження має особливо важливе значення. Оскільки завдяки налагодженню ефективної роботи персоналу у галузі охорони здоров'я, в т.ч. в управлінській сфері сприятиме забезпеченню підвищення якості надання медичних послуг, результативності лікувальної та профілактичної діяльності. Раціональне публічне управління персоналом у сфері охорони здоров'я передбачає підвищити ефективність усіх функцій: формування висококваліфікованих фахівців у галузі, їх оцінку та мотивацію, забезпечення постійного розвитку працівників. Ще одним важливим напрямком у реалізації даної цілі є ребрендинг у сфері публічного управління у сфері охорони здоров'я. Сьогодні через низку об'єктивних та суб'єктивних причин працівники медичної сфери та функціонування медицини в Україні викликає негативні емоції та судження. Тому важливим у процесі реформування медичної справи здійснити ребрендинг професії лікаря серед стейкхолдерів.

Глобальна ціль сталого розвитку 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» є тісно пов'язаною з об'єктом дослідження, оскільки саме від налагодження високоякісної освіти медичних та управлінських працівників у галузі охорони здоров'я може бути досягнута висока ефективність їх діяльності та досягнення усіх запланованих результатів. При цьому враховуючи з одного боку швидкі і часто негативні зміни у зовнішньому середовищі, непередбачувані нові хвороби людей, епідемії, пандемії, а з іншого боку швидкі темпи розвитку технологій лікування, біотехнологій, медичної справи загалом, очевидно, що для працівників даної галузі надзвичайно важливим є забезпечення навчання впродовж життя. Сьогодні це не просто модний тренд, а реальність без якої не можливо забезпечити ефективний розвиток персоналу у майбутньому. Тому у стратегічному плані щодо підвищення ефективності публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я важливим є передбачити тактичний план щодо забезпечення постійного розвитку працівників.

Глобальна ціль 8 «Сприяння безперервному, всеохоплюючому і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх» пов'язана з об'єктом дослідження, оскільки підвищення ефективності публічного управління персоналом у галузі охорони здоров'я передбачає покращення умов праці, створення нових робочих місць, а також підвищення рівня доходності працівників даної галузі. Очевидно, що наявні у певній сфері умови праці та рівень заробітної плати роблять ту чи іншу галузь більш чи менш



привабливою для абітурієнтів при виборі своєї майбутньої професії. Тому враховуючи важливість досліджуваної галузі для забезпечення нормального функціонування країни та життя людей важливим є забезпечення гідних умов праці у сфері охорони здоров'я. Це сприятиме тому, що галузь приваблюватиме кращих випускників шкіл, а отже потенційно якісніших працівників у майбутньому. Оскільки підтримуючи твердження про важливість усіх професій, пандемія COVID-19 довела, що беззахисними стають усі люди незважаючи на матеріальне становище чи соціальний статус, а основними рятівниками – працівники медичних установ. Тому при розробці стратегії розвитку даної галузі необхідним є зосередження на створенні гідних умов праці для працівників сфери охорони здоров'я.

Глобальна ціль сталого розвитку 9 «Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям» пов'язана з об'єктом дослідження, оскільки задля забезпечення високої ефективності публічного управління персоналом та досягнення інших поставлених цілей важливим є модернізація матеріально-технічної бази організацій і установ галузі охорони здоров'я, модернізація інфраструктури та впровадження інновацій. Без модернізації наявної бази досягнення очікуваних результатів буде неможливим. Крім цього важливим є створення потужних інноваційних лабораторій для проведення наукових досліджень та створення інновацій у галузі. Розвиток цифрових технологій та впровадження їх в організаційні та управлінські аспекти є теж важливим стратегічним напрямом.

Пріоритетність розвитку системи публічного управління персоналом системи охорони здоров'я підтверджується і стратегічними документами на національному рівні. Так, у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [3] зазначено, метою її є «впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі» [3]. Задля досягнення цієї мети у Стратегії 2020 передбачено 4 вектори: розвитку, безпеки, відповідальності та гордості. У розрізі даних векторів було заплановано реалізувати 62 реформи. Стосовно досліджуваної нами галузі, то в межах вектору відповідальності – «забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг в державному та приватному секторах» [3] передбачалась реалізація таких важливих реформ і програм:

- 1) реформи системи охорони здоров'я;
- 2) реформи системи соціального захисту;
- 3) програми здорового способу життя та довголіття.

Зазначені реформи і програми започатковані у плановий період, але не усі з них реалізовані у повній мірі, тому очікувані результати не досягнуті. Їх реалізація триває, тому важливо проаналізувати ефективність проведених змін на даний час та проаналізувати можливості удосконалення напрямів реалізації стратегічних змін.

Так, у 2014 р. було визначено Національну стратегію реформування системи



охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років [4]. Розробники Національної стратегії зазначають 3 основні проблемні напрямки у сфері охорони здоров'я України:

1) суттєва відсталість України від сусідніх країн за рівнем основних результативних показників галузі: середня тривалість життя населення, рівень смертності, стиль життя, рівень захворювання;

2) високий рівень витратності галузі, зокрема за показником обсягу ВВП на послуги охорони здоров'я у порівнянні з обсягом ВВП на 1 особу. Тобто при порівняно низькому рівні ВВП на 1 особу в Україні, витрати ВВП на послуги охорони здоров'я є високими. Проблема посилюється низькою якістю надання медичних послуг для населення;

3) застаріла система організація та управління системи охорони здоров'я, що не дозволяє швидко адаптуватись до нових змін [4].

Розроблена Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років мала на меті подолати ці 3 ключові проблеми.

Важливою особливістю аналізованого стратегічного документа є те, що у ньому раціонально визначені визначальні принципи реалізації:

- орієнтованість на людей, що означає, що всі стратегічні завдання скеровуються задля покращення умов життя та оздоровлення населення, підвищення якості надання медичних послуг та як результат – підвищення рівня задоволеності медичною галуззю серед населення країни;

- орієнтованість на результат, що передбачає покращення ключових якісних та кількісних показників, які характеризують роботу галузі, зокрема: середня тривалість життя населення, рівень смертності, рівень захворюваності тощо;

- орієнтованість на втілення – це напевно найважливіший принцип даної стратегії, оскільки передбачає, що важливим є не декларування певних завдань і пріоритетів, а їх практична реалізація на практиці.

Національною стратегією визначено основні цілі, цінності та завдання реформування системи охорони, а також архітектуру стратегічно орієнтованої системи охорони здоров'я. В межах наведеної архітектури обґрунтовано чотири основні напрямки змін:

1) надання послуг (зміцнення первинної медичної допомоги, реформа мережі лікарень, громадське здоров'я, служба екстреної допомоги, стоматологічна допомога) [4, с. 22-25];

2) фінансування системи охорони здоров'я (джерела фінансування, розподіл функцій покупців та надавача послуг; закупівельне агентство, об'єднання коштів, перехід від постатейного фінансування до системи оплати за надані послуги, впровадження медичного страхування) [4, с. 26-28];

3) управління (реформування Міністерства охорони здоров'я, інституційне перепрофілювання, автономність постачальників послуг) [4, с. 29-30];

4) інші важливі сфери системи охорони здоров'я (контрактування персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, фармацевтичний сектор, поліпшення медичної інформації; інформатизація охорони здоров'я) [4, с. 31-34].

Таким чином у межах запланованих стратегічних змін питання управління визначаються одними з пріоритетних. Оскільки насправді при поступовій зміні організаційних форм управлінської діяльності у приватному секторі, у бюджетній сфері залишається дуже багато проблем.

Національною стратегією також дуже в загальному окреслено коротко-, середньо- та довгострокові дії щодо її реалізації [4, с. 37-39].

Враховуючи багато позитивних моментів в контексті побудови даної Національної стратегії розвитку системи охорони здоров'я на 2015-2020 рр., очевидно, що цей документ є не стільки чітким планом дій, скільки стратегічним орієнтиром майбутніх змін. Оскільки у стратегії розвитку системи охорони здоров'я варто було окреслити чіткі завдання, очікувані конкретні результати, а також план дій і дорожню карту як досягти очікуваних результатів. Без такої конкретизації плани носять більше декларативний характер, ніж реалістичний.

Аналіз діючого законодавства України стосовно системи охорони здоров'я свідчить про те, що у нормативних документах задекларовано права громадян на охорону здоров'я та необхідну медичну допомогу. Так, у ст. 49 Конституції України вказано, що «кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування» [5].

Водночас зрозуміло, що для реалізації на практиці задекларованих у Конституції України прав громадян на забезпечення охорони здоров'я та медичну допомогу важливими є «робочі» нормативні документи, що передбачають практичне втілення задекларованих тверджень на практиці.

Серед найважливіших нормативних документів є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [6]. Відповідно до ст 5. Даного Закону «Охорона здоров'я – це загальний обов'язок суспільства та держави. Державні, громадські або інші органи, підприємства, установи, організації, посадові особи та громадяни зобов'язані забезпечити пріоритетність охорони здоров'я у власній діяльності, не завдавати шкоди здоров'ю населення і окремих осіб, у межах своєї компетенції надавати допомогу хворим, особам з інвалідністю та потерпілим від нещасних випадків, сприяти працівникам органів і закладів охорони здоров'я в їх діяльності, а також виконувати інші обов'язки, передбачені законодавством про охорону здоров'я» [6].

У Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [6] визначено основні організаційні, управлінські, економічні та правові основи регулювання діяльності системи охорони здоров'я в Україні, а також обґрунтовано такі основні аспекти регулювання цієї сфери:

- принципи функціонування системи охорони здоров'я;
- права і обов'язки громадян у системі охорони здоров'я;
- основи організації охорони здоров'я;
- забезпечення здорових і безпечних умов життя;
- організація медичної допомоги;
- організація діяльності санаторно-курортних, фармацевтичних та інших

- закладів системи охорони здоров'я;
- напрями міжнародного співробітництва.

Крім загальних нормативних документів, які регулюють основні питання функціонування системи охорони здоров'я у нормативно-правовому забезпеченні медичної галузі існує ще багато специфічних нормативних документів, які регулюють окремі аспекти цієї сфери. Так, галузеві кодекси: цивільний [7] і кримінальний [8] кодекси, кодекс про адміністративні правопорушення [9], кодекс законів про працю [10] містять окремі норми, що застосовуються в системі охорони здоров'я.

Ще однією важливою частиною нормативно-законодавчих актів регулювання системи охорони здоров'я є спеціальні закони, які визначають процедуру організації окремих сфер даної галузі, зокрема: Закон України «Про екстрену медичну допомогу» [11], Закон України «Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення» [12], Закон України «Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів» [13] та ряд інших.

Окрему частину нормативних документів у медичній галузі становлять Укази Президента, постанови Кабінету міністрів України, інші акти центральних і місцевих органів державної виконавчої влади.

Аналізуючи сукупність нормативних актів, що регулюють правовідносини у системі охорони здоров'я приходимо до висновку, що вони мають не системний характер і потребують удосконалення. В окремих випадках існує неточність формулювання або навіть суперечність між окремими нормативними документами.

У цьому контексті заслуговує на увагу також думка д.ю.н., проф. Р. Майданика, що можливим є введення Зводу законів у системі охорони здоров'я [14]. Науковець навіть розробив загальну концепцію і класифікацію в межах такого Зводу законів. У концепції виділено 8 основних елементів Зводу законів:

1) норми, які передбачають права громадян на життя і охорону здоров'я, медичну допомогу, а також основні принципи організації функціонування системи охорони здоров'я;

2) норми, що передбачають мету та основні завдання системи охорони здоров'я та усіх установ, які належать до досліджуваної галузі, їх права, обов'язки і відповідальність та основні принципи діяльності;

3) норми, що передбачають забезпечення здорового способу життя та праці громадян;

4) норми, що передбачають організацію діяльності (мету, завдання, форми і методи) основних галузей системи охорони здоров'я, а саме: медико-санітарної допомоги, сімейної медицини, спеціалізованої медичної допомоги; екстренної медичної допомоги, стоматологічної та інших підгалузей;

5) норми, які передбачають організацію забезпечення життя і здоров'я матері і дитини;

6) норми, які передбачають методіку організації боротьби з найбільш небезпечними і значущими захворюваннями (інфекційні захворювання; туберкульоз віл/СНІД тощо), а також їх профілактика;

7) норми, які передбачають регулювання функціонування медичної експертизи і контролю;

8) норми, що передбачають регулювання міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я [14].

Водночас у цьому відношенні вважаємо, що доцільним було б прийняття окремого медичного кодексу, де було б обґрунтовано усі базові питання щодо організації функціонування системи охорони здоров'я в Україні. Останнім часом з боку науковців юридичних наук все частіше обговорюється така думка, але практичних кроків у даному напрямі не здійснюється, тому очевидно, що найближчим часом не буде розроблено медичний кодекс, але удосконалення існуючого законодавства є необхідним.

Отже, підсумовуючи, на основі детального вивчення нормативно-правових актів та стратегічних документів, які регулюють систему охорони здоров'я визначаємо такі основні особливості і проблемні аспекти функціонування даної сфери:

1) пріоритетність розвитку системи охорони здоров'я носить швидше декларативний характер, ніж реальний, тобто стратегічними документами визначено пріоритетність розвитку цієї галузі, але на практиці спостерігається низька пріоритетність;

2) на нормативно-законодавчому рівні та на рівні стратегічного планування недооцінена роль і значення управління персоналом у системі охорони здоров'я, тобто основна увага на даний час звертається на організацію діяльності медичних установ та інших інституцій у цій галузі, розвитку інфраструктури, а основний ресурс – людський дещо недооцінений;

3) відсутність системності у розвитку досліджуваної галузі, оскільки галузь зорієнтована на лікування хворих людей, а питання профілактики, запобігання захворюванням, веденню здорового способу життя не приділяється належна увага.

## Література

1. Резолюція «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» URL: <http://sdg.org.ua/ua/resources-2/344-2030-2015>

2. Глобальні цілі сталого розвитку 2030 URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення: 05.02.2021)

3. Указ Президента України «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 05.02.2021)

4. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf> (дата звернення: 05.02.2021)

5. Конституція України від 28 червня 1996 року (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.02.2021)

6. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19 листопада 1992 року № 2801-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата

звернення: 05.02.2021)

7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page> (дата звернення: 05.02.2021)

8. Кримінальний кодекс України // Відомості Верховної Ради України: кодекс від 05.04.2001, редакція від 01.05.2016 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 05.02.2021)

9. Кодекс про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kd0005> (дата звернення: 05.02.2021)

10. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.02.2021)

11. Закон України «Про екстрену медичну допомогу» від 05.07.2012 № 5081-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t125081> (дата звернення: 05.02.2021)

12. Закон України «Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення» // Відомості Верховної Ради. - 1992. - № 11. - Ст.152 (в редакції Закону № 155/98-ВР від 03.03.98: ВВР, 1998, № 35, ст.235)

13. Закон України «Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів» // Відомості Верховної Ради. - 1995. - № 10. - Ст. 60 (У редакції Закону № 863-XIV ( 863-14 ) від 08.07.99: ВВР, 1999, № 36, ст.317 )

14. Майданик Р. Законодавство України в сфері охорони здоров'я: система і систематизація. Медичне право 2(12) 2013. С. 63-74.

## РОЗДІЛ 5

### ВЛАДА-БІЗНЕС-СУСПІЛЬСТВО У КОНТЕКСТІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

*Ірина ГЛАДКОВА*<sup>5</sup>

Соціально-економічна та міжнародна ситуації, в якій опинилася Україна в останні роки, обумовлюють актуальність проблеми соціальної відповідальності синергізованої тріади «Влада – Бізнес – Суспільство» для забезпечення цивілізаційних стандартів та прийнятних параметрів життя населення. Стан і якість матеріального і духовного комфорту людини, без перебільшення, є мірилом світових здобутків, а дієвими суб'єктами, що несуть відповідальність за якість життя своїх громадян, є влада, бізнес і суспільство.

Світова історія демонструє чимало прикладів, які свідчать, що підвищення спільної відповідальності влади, бізнесу та громадянського суспільства, забезпечення їх солідарної звітності у цьому питанні були потужними факторами соціально-економічного, суспільно-політичного та культурного розвитку, відігравали визначальну роль у подоланні депресивних станів, стагнацій, криз тощо, сприяли виходу до стабільності і зростання.

Суб'єктами соціальної відповідальності у сучасному демократичному суспільстві є народ, держава та її інституції, що наділені владними функціями, а також, приватний бізнес і організації громадянського суспільства (профспілки, підприємницькі об'єднання, мережеві соціальні рухи, структури моніторингової демократії, незалежні інформаційні та експертні співтовариства тощо). Виходячи з цієї константи, предметом даного дослідження є обопільна відповідальність влади-бізнесу-суспільства задля забезпечення якості життя громадян.

Не викликає сумніву той факт, що в ієрархії цієї відповідальності, перш за все, домінує держава, яка через механізми виборчої системи, так чи інакше, транслюється у владу.

Відповідно, саме державна влада, якій виборці делегують управлінські повноваження в масштабах країни, повинна розробляти оптимальну стратегію розвитку, ідентифікувати всі можливі ризики в контексті здобутків та втрат у параметрах якості життя населення. Саме влада несе головну відповідальність за вибір вектору розвитку, визначення його цілей і задач, за процес розробки, реалізації, впровадження, втілення у життя поставленої мети і, нарешті, за результати і наслідки своїх дій на всіх рівнях та щаблях.

Слід зазначити, що авторитарні та тоталітарні режими минулого століття, за власною ініціативою, брали відповідальність за долю свого народу виключно на себе. На тлі цього негативного досвіду владні інституції демократичних режимів у повоєнному світі почали демонструвати варіанти багатосуб'єктної

<sup>5</sup> здобувач вищої освіти, рівня PhD ОП «Економіка», ✉ [gladkova\\_io@donnuet.edu.ua](mailto:gladkova_io@donnuet.edu.ua)

відповідальності за якість життя своїх громадян. Однак, ефективність цієї обопільної відповідальності, безумовно, залежить від дієвості кожного з учасників процесу та рівня комунікативних зв'язків між ними. На жаль, у сучасній Україні повсякденно спостерігаються факти не конструктивної співпраці між владою, бізнесом і суспільством, а гострого протистояння, боротьби і ворожнечі. Поглиблення конфліктності між суб'єктами, що несуть відповідальність за якість життя свого народу, призводить до важких, у певному сенсі, незворотніх наслідків, а саме: катастрофічного погіршення якості життя громадян країни, тотального зубожіння, жебракування, втрати темпів зростання населення, як етнічної популяції, масової еміграції у пошуках кращої долі в інших державах, що спричиняє звуження інтелектуального середовища нації та скорочення кваліфікованих працівників. Отже, за певних умов, і тоталітарні, і демократичні владні режими можуть вкрай погано виконувати свої функції щодо відповідальності перед власним народом.

У цілому, незважаючи на відмінність форм влади, саме вона несе основну відповідальність за розвиток країни якщо не перед нинішнім, то перед прийдешніми поколіннями своєї держави. У нашому розумінні, ситуація зі співвідношенням соціальної відповідальності держави та інших суб'єктів відповідальності виглядає наступним чином: в демократичних країнах частка держави у владному просторі, а, відповідно, і соціальна відповідальність влади мусить зменшуватися, натомість, бізнес та різноманітні інститути громадянського суспільства, добровільно взявши на себе частину владних функцій і, відповідно, відповідальність за стан справ у питаннях якості життя населення, мають суттєво зростати.

На сьогоднішній день є очевидною закономірність, що частка соціальної відповідальності влади прямо пропорційна рівню демократичних стандартів у державі. Інакше кажучи, чим нижчим є рівень демократизму у суспільстві, тим більшу відповідальність за якість життя населення несе саме держава у її трансформованому владному вигляді.

В сучасних українських реаліях негативно виглядає система субсидіарного захисту населення від непомірних тарифів на комунальні послуги. Громадяни, що отримують субсидії, апріорі незадоволені їх розміром, а громадяни, позбавлені державної допомоги, вкрай розлючені тією обставиною, що держава накопичує фонд субсидіарної допомоги, в першу чергу, за рахунок коштів платоспроможного населення. Як результат, запроваджена система є неефективною в контексті не те що зростання, а й навіть збереження раніше набутої якості життя своїх громадян. Окрім того, система має виразну конфліктну складову, що посилює соціальне напруження та дискредитує владу.

Необхідно підкреслити, що в умовах ковідної пандемії вищезазначена формула про залежність рівня відповідальності влади від рівня існуючого демократизму зазнала відчутної кореляції. На сучасному етапі спостерігається принципово інша парадигма, коли відповідальність урядів і правлячих державних лідерів, наділених певними владними повноваженнями, навіть попри існуючі демократичні традиції, може миттєво збільшуватися і нести відповідні загрози тим чи іншим урядовим кабінетам. Підтвердженням тому є нескінченна

низка громадянських виступів у країнах Європейського Союзу проти посилення чи запровадження локдаунів. Акції непокори з цього приводу, без перебільшення, охопили весь світ і стали причиною загострення стосунків між суб'єктами соціальної відповідальності, які донедавна чудово співпрацювали, принаймні, у країнах ЄС.

Що ж стосується України, з її складним історичним минулим та викривленими, деформованими комунікаційними зв'язками між владою, бізнесом і суспільством, соціальна відповідальність держави та її інститутів є непомірно завищеною, як мінімум, з двох причин. По-перше, держава не хоче ділитися своїм домінуючим статусом з іншими суб'єктами соціальної відповідальності, адже подрібнення статусу призведе до болючих бюджетних відсторонень, а по-друге, в Україні процес становлення захищеного законом бізнесу і громадянського суспільства, на жаль, так і не відбувся. Більш того, розвиток незалежної України, що з різних причин пішов латиноамериканським шляхом, призвів до поглинення державної влади структурами олігархічного, компрадорського за своєю суттю, капіталу.

Прикро усвідомлювати, що демократичні вибори в Україні перетворилися на змагання між представниками різних олігархічних груп, налаштованих чи не налаштованих на компроміси і домовленості. Якість життя населення у призмі цих «великих державних дій» розглядається хіба що у контексті тактики проведення електоральних раундів - хто більше пообіцяє, за того й проголосує виборець, подібні дії не сприяють покращенню якості життя населення.

Неолігархічний бізнес в Україні знаходиться у, вочевидь, нерівноправному становищі у порівнянні з владними органами. Його соціальна відповідальність, у багатьох питаннях, детермінується лише тими межами дозволеного, які йому визначає існуюча влада. Цікаво, що поняття «соціальна відповідальність держави» (влади) увійшло в науковий обіг лише в останній чверті ХХ століття, тоді, як поняття «соціальна відповідальність бізнесу», принаймні, в контексті меценатства та благодійної діяльності існує вже кілька століть.

Тож, не дивно, що фундаментальних наукових досліджень, присвячених соціальній відповідальності держави (влади), і у вітчизняній, і у закордонній літературі фактично не існує, тоді як на тему соціальної відповідальності бізнесу написано безліч монографій і статей.

Загалом, існують два основні підходи до аналізу соціальної відповідальності держави (влади). Останні артикульовані італійськими вченими Р. Ломбардо і Д. Оріо [10] і пов'язані з концепціями, що декларують відповідальність держави у справі забезпечення прав і свобод людини. Відповідно до поглядів прихильників цих концепцій, «соціальна відповідальність держави - це зобов'язання влади забезпечити невід'ємні права людини, властиві його природі (такі, як право на життя, здоров'я і т.ін.)».

При цьому, відповідальність влади стає соціальною відповідальністю лише в тому випадку, якщо держава в питаннях забезпечення прав і свобод громадян виходить за рамки запропонованих їй функцій. З цього приводу науковці пишуть: «Відповідальність держави стає соціальною відповідальністю тоді, коли держава, в умовах відсутності (або неефективності) існуючих наднаціональних



законів, захищає права нинішніх і майбутніх поколінь своїх громадян і громадян інших країн і / або підвищує обізнаність громадян щодо можливостей мінімізації негативного впливу в просторі і часі на їх права зовнішніх обставин» [10].

Інакше кажучи, якщо влада робить в позитивному плані більше, ніж від неї вимагається, то вона є соціально відповідальною. При цьому в західній науці превалює точка зору, згідно з якою соціальна відповідальність держави є поки безумовно більш важливою, ніж соціальна відповідальність корпорації, навіть, якщо це велика корпорація світового масштабу.

Отже, у західних вчених, які займаються проблемами соціальної відповідальності влади, найбільший інтерес викликають дослідження, присвячені аналізу соціальної відповідальності держави з питань захисту прав людини, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією [8; 9]. Параметри якості життя у цьому контексті фігурують опосередковано.

На пострадянському просторі соціальна відповідальність держави трактується звужено, як правило, в контексті захисту здоров'я, материнства, дитинства тощо, тобто в контексті власне соціальних зобов'язань держави перед певними категоріями громадян.

Подібне трактування соціальної відповідальності влади, на наш погляд, породжує безвідповідальність державних структур у вирішенні питань, що виходять за межі приватних проблем соціального забезпечення громадян, і призводить до суттєвих деформацій у сфері регулювання соціальних взаємодій.

Суттєвою проблемою у досліджуваній проблемі є встановлення рівня відповідальності різних впливових на якість життя населення суб'єктів. Для України, де політичні та економічні еліти дуже близькі і пов'язані між собою спільністю матеріальних інтересів, великою кількістю родинних, формальних і дружніх зв'язків, розділити відповідальність влади і великого бізнесу надзвичайно складно. Проблеми соціальної відповідальності влади і бізнесу перед суспільством і парадигма взаємної відповідальності між ними мають не тільки наукове, а й, безумовно, практичне значення. Солідарність влади і бізнесу, їх тандем у вирішенні назрілих соціальних питань особливо важливі в тому випадку, коли держава проголошує себе «соціальною державою» [6].

У соціальній державі суб'єкти історичного процесу несуть підвищену відповідальність перед усім суспільством і один перед одним за результати своєї діяльності, спрямованої на створення умов, що забезпечують гідне життя і всебічний розвиток громадян. Визначення меж відповідальності влади і бізнесу має також практичне значення, наприклад для розробки стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, від міри соціальної відповідальності за рішення і їх реалізацію владою і бізнесом, залежать темпи досягнення омріяного благополуччя громадян. В результаті відсутності розмежувальних ліній і визначених зон відповідальності суб'єктів існує загроза виникнення внутрішніх протиріч у суспільстві і виникнення ситуації цілковитої і загальної безвідповідальності.

Необхідно усвідомлювати, що відповідальність такого суб'єкту, як бізнес, в українських реаліях це, перш за все, відповідальність перед владою, а не перед суспільством (мова не йде про олігархічний бізнес, який диктує свої умови

владі). Бізнес неолігархічного масштабу в Україні є надзвичайно залежним від влади.

Остання контролює отримання державних замовлень, пільгових кредитів, запозичень, диктує умови підключення до виробничої інфраструктури тощо. Водночас, бізнес несе відповідальність перед своїми працівниками. Це відповідальність за умови праці, рівень її оплати, які безпосередньо відносяться до параметрів якості життя населення. І якщо працівники незадоволені рівнем відповідальності підприємців перед ними, то це може негативно позначитися на роботі фірми, або спровокувати різні форми протесту. Окрім того, бізнес несе відповідальність перед усім суспільством, тобто власне соціальну відповідальність в широкому сенсі слова, за якість і безпеку продукції, що випускається, а також за екологічну ситуацію в регіоні своєї присутності.

Що стосується форм відповідальності влади і бізнесу за безвідповідальні рішення і дії, то вони багато в чому збігаються: відповідальність перед законом в кримінальній або адміністративній формах.

У світовій історії є приклади, коли за безвідповідальну зовнішню чи внутрішню політику були заарештовані президенти, заборонялися політичні партії, а їх члени піддавалися кримінальному переслідуванню. В таких країнах, як Ізраїль, Італія, Південна Корея, були випадки, коли за вчинений злочин піддавалися суду і потрапляли за ґрати перші особи держави. На відміну від влади, бізнес несе пряму політичну відповідальність за завдану шкоду якості життя громадян лише в тому випадку, якщо він має свої політичні партії і ризикує отримати електорального «ляпаса» на чергових виборах.

Відповідальна влада і відповідальний бізнес зобов'язані суворо виконувати функцію служіння суспільству, а не панувати над ним. Окрім того, між усіма названими суб'єктами відповідальності (владою-бізнесом-суспільством) має панувати довіра, однак, саме цього бракує сучасній Україні.

Довіра повинна бути взаємною, тобто не тільки бізнес, громадянське суспільство повинні довіряти владі, а й влада їм. Більш того, встановлення довіри між суб'єктами соціальної відповідальності є найважливішою умовою для консолідації суспільства і формування солідарної відповідальності за все, що відбувається в країні.

Відсутність довіри між суб'єктами соціальної відповідальності може породити відчуження, відкриту або латентну боротьбу між ними, що неминуче заважатиме вирішенню поставлених перед суспільством завдань. Важливим критерієм соціально відповідальної влади і бізнесу є їх креативність, тобто влада повинна пропонувати бізнесу, а бізнес влади великі, актуальні програми розвитку, що відповідають інтересам громадян і сприяють зростанню якості життя населення.

Відповідальні влада і бізнес, безумовно, повинні бути чесними, бо інакше, за визначенням, вони не можуть бути у повній мірі відповідальними сторонами. Брехня, ошукання, приховування реальних проблем, дезінформація, корупційна взаємодія влади і олігархічного бізнесу підбивають взаємну довіру і можуть привести до гострих конфліктів суспільства з владою [7].

Фундаментом довіри є передбачуваність. Непередбачувана і неадекватна

влада, яка постійно змінює правила гри, свої плани і прогнози та приймає непродумані рішення, створює серйозні перешкоди для розвитку країни, дезорієнтує бізнес, провокує у ньому нервозність, спонтанні рішення влади породжують реальні ризики і загрози, що неодмінно позначаються на зниженні якості життя населення.

На якість життя громадян безпосередньо впливає фаховий рівень влади та бізнесу. Непрофесійні і дилетантські рішення останніх, на будь-якому рівні, можуть завдати суспільству серйозний економічний збиток, що відразу позначиться на параметрах життя населення. Для того щоб влада і бізнес користувалися довірою суспільства і сприймалися як відповідальні, вони повинні бути прозорими. Суспільство має право на інформацію про рішення інституцій влади, про великий бізнес, його структуру і представників. Трендом сучасної епохи є гуманізація системи відносин влади з бізнесом і бізнесу з суспільством і владою.

Пріоритет людини, її життя, соціальна впевненість у власному майбутньому повинні бути в повній мірі дотриманими у державах, котрі виголошують себе соціальними, і бути не тільки гаслом, а й предметом постійної турботи як держави, так і бізнесу.

Відповідальна влада і відповідальний бізнес покликані демонструвати законослухняність і служити зразком для громадянського суспільства і окремих громадян у виконанні законів. Будь-які спроби влади приймати закони і одночасно їх порушувати, ставити себе над законом, лобювати безвідповідальні закони для власних інтересів або амбіцій підривають довіру до влади, прирікають її на поразку.

Аналогічним чином сучасний бізнес повинен бути законослухняним і не брати до уваги, що великі гроші ставлять підприємців над законом. Відповідальна влада і бізнес повинні бути відкритими, самокритичними, визнавати свої помилки, карати порушників своєї команди. Відповідальна влада і відповідальний бізнес повинні сприяти підвищенню соціальної відповідальності один одного і, відповідно, їх спільної відповідальності.

Так, для підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу влада повинна розширювати економічну свободу і сприяти поліпшенню підприємницького клімату для бізнесу в країні.

Задля нормалізації клімату у трикутнику соціальної відповідальності «бізнес-влада-суспільство» представники влади, особливо на місцях, проводять різнопланові дії, скеровані на розвиток громади, зростання показників її якості життя.

У місті Кривий Ріг, зокрема, активно впроваджуються багаторівневі програми розвитку громади. Як окрему з них, варто виділити програму впровадження міського партиципаторного бюджету (громадський бюджет).

У межах виконання «Плану дій з реалізації у 2020-2022 роках Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу на період до 2025 року» комунальним підприємством «Інститут розвитку міста Кривого Рогу» було проведено соціологічне опитування мешканців стосовно визначення умов реалізації заходів партиципаторного бюджету.

Впродовж 2020 р. у пулі програми «Громадський бюджет», загалом, було розглянуто та прийнято до голосування 132 проекти на суму 81 млн 048 тис. 342 грн. У порівнянні з 2016 роком, коли програму партиципаторного бюджету у Кривому Розі було започатковано, стався суттєвий приріст у 3 рази [4]. Напрямки проектів «Громадського бюджету»: соціальні проекти, муніципальні проекти великі, муніципальні проекти малі, молодіжні проекти, дошкільні та позашкільні навчальні заклади, шкільні заклади, рис. 5.1 – 5.2

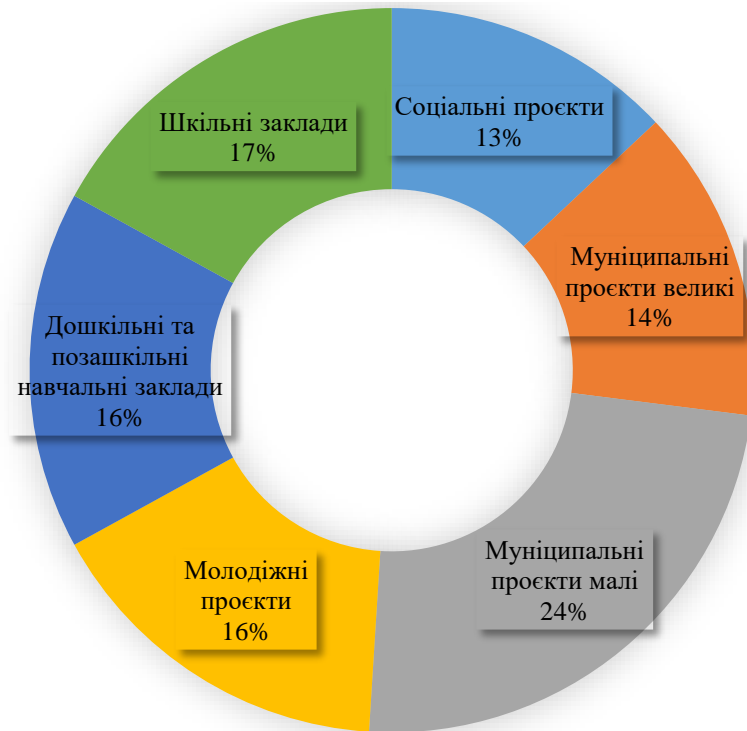


Рисунок 5.1 – Структура «Громадського бюджету» за категоріями проектів, що подано, м. Кривий Ріг (2020 р.)

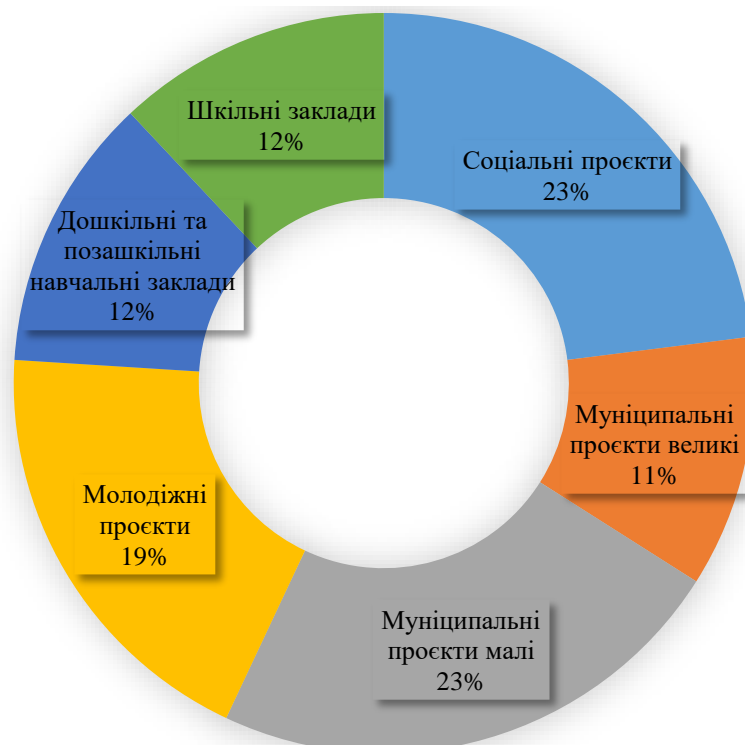


Рисунок 5.2 – Структура «Громадського бюджету» за категоріями проєктів-переможців, що подано, м. Кривий Ріг (2021 р.)

В контексті досліджуваної проблеми солідарної відповідальності влади-бізнесу-суспільства за зростання якості життя населення особливо доречно, що запропонований у Кривому Розі механізм «Громадського бюджету» передбачає безпосереднє залучення місцевих мешканців до процесу прийняття рішень щодо розвитку громад. Останній переконливо демонструє відкритість влади до громади, її прагнення до прозорого розподілу коштів локальних бюджетів на відповідальний розсуд місцевої громади.

Важливо розуміти, що проєктний кейс у структурі «Громадського бюджету» став результатом спільних дискусій містян щодо пріоритетів громади. Останній, безумовно, враховує місцеві умови та можливості. Важливим показником громадського обговорення зазначеного кейсу є результативність залучення мешканців до процесу реалізації «бюджету участі», про що і свідчить динаміка кількості поданих проєктів, рис. 5.3

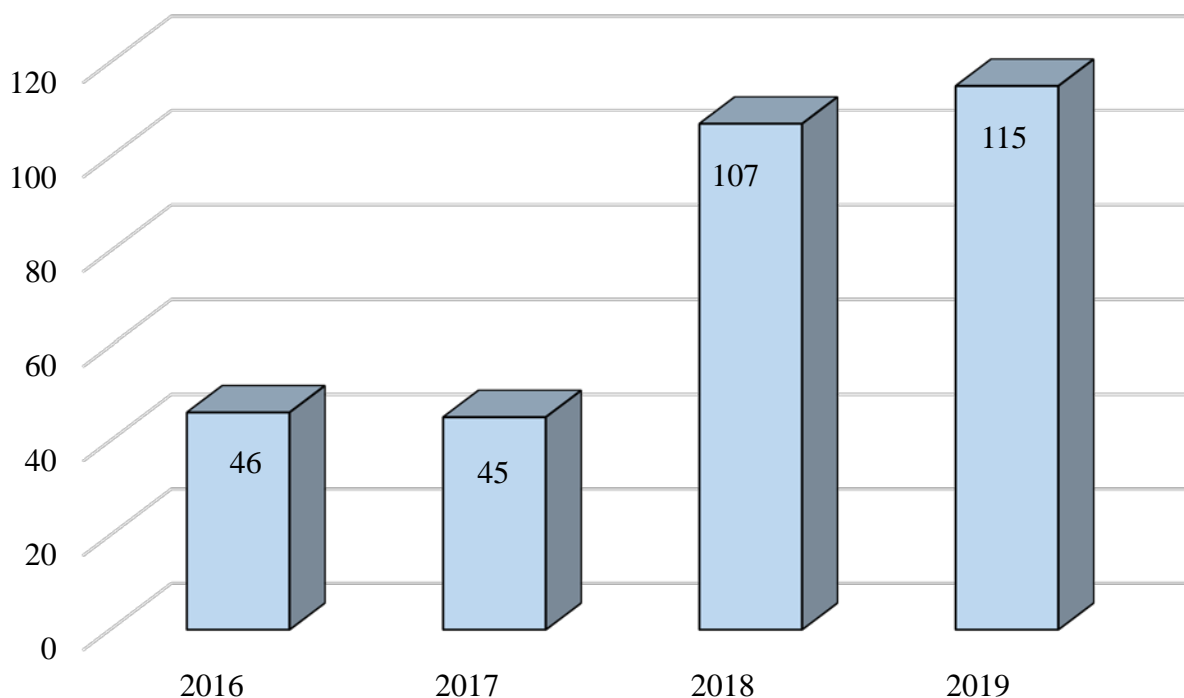


Рисунок 5.3 – Кількість проєктів, поданих на голосування до «Громадського бюджету», м. Кривий Ріг (2016-2019 рр.)

На основі аналізу напрямків діяльності, що були визначені пріоритетними, виокремлено 5 індикаторів дослідження та обґрунтовано структуру застосованого інструментарію. Соціологічне опитування мешканців міста стосовно особливостей розвитку партиципаторного бюджету у Кривому Розі передбачало отримання результатів з таких питань:

- 1) рівень активності мешканців Кривого Рогу;
- 2) рівень поінформованості (обізнаності) мешканців Кривого Рогу;
- 3) наявність зовнішнього тиску на мешканців Кривого Рогу;
- 4) прагнення участі мешканців міста у програмі «Громадський бюджет»;

5) основні перешкоди, виявлені у мешканців міста Кривого Рогу, що пов'язані з їх участю у програмі «Громадський бюджет».

Слід підкреслити, що за результатами соціологічного дослідження, проведеного у 2020 році, було отримано кілька груп даних. Так, за індикатором «Рівень активності мешканців міста» показники є такими: високий рівень - 46%; достатній рівень - 39%; низький рівень – 15%, рис. 5.4

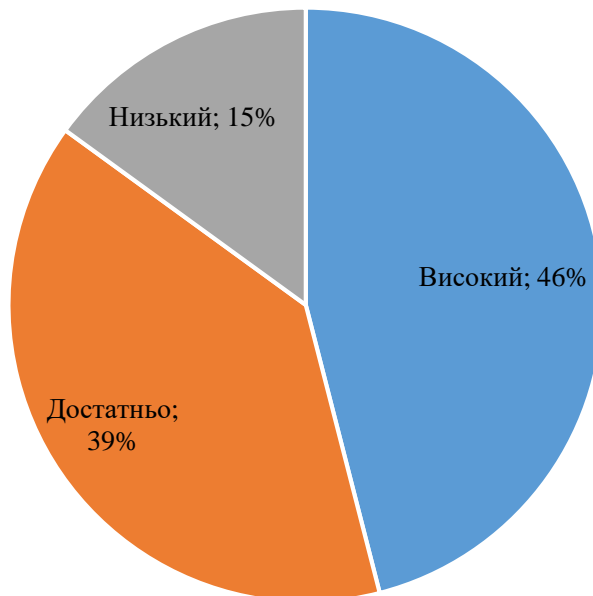


Рисунок 5.4 – Індикатор «Рівень активності мешканців міста», результати опитування 2020 р.

Дані за індикатором «Рівень обізнаності мешканців стосовно правил та особливостей функціонування програми «Громадський бюджет» розподілилися наступним чином: високий рівень - 47%; достатній рівень - 40%; низький рівень - 13%, рис. 5.5

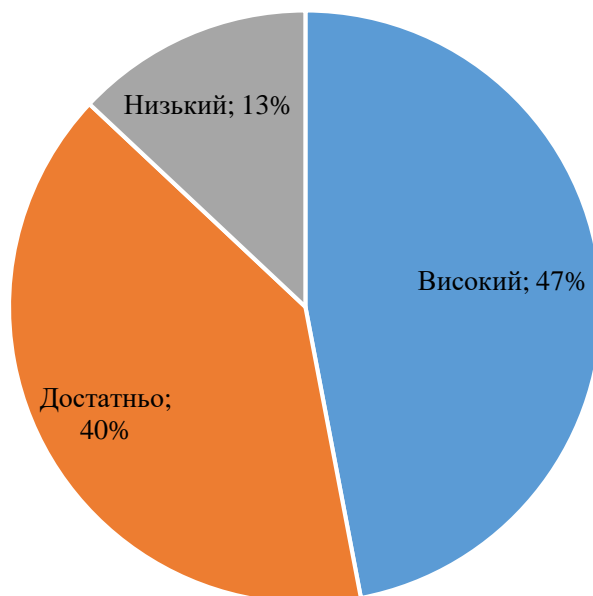


Рисунок 5.5 – Індикатор «Рівень обізнаності мешканців Кривого Рогу у правилах та особливостях функціонування програми «Громадський бюджет»

Достатній, але не високий, рівень суспільної активності та поінформованості мешканців Кривого Рогу свідчить про необхідність проведення відповідних інформаційних заходів, зокрема, цільових лекцій для різних груп населення.

Важливим заходом у контексті функціонування «Громадського бюджету» у Кривому Розі є проведення різноманітних занять-тренінгів, під час яких мешканці міста можуть отримати технічні знання, актуальні уміння та навички, наприклад, ознайомитися з правилами дорожньої безпеки, законодавчими умовами чи обмеженнями щодо участі у тих чи інших проєктах, вимогах голосування за них тощо. На наш погляд, цілком доречною є ідея щодо започаткування щорічних конференцій у вищих навчальних закладах з метою залучення студентства до активної участі у партиципаторному бюджеті.

Стосовно індикатора «Рівень тиску на учасників голосування за проєкти «Громадського бюджету»», отримано такі результати опитування: тиск відчували - 33%; не відчували - 51%; не визначилися - 16%, рис. 5.6

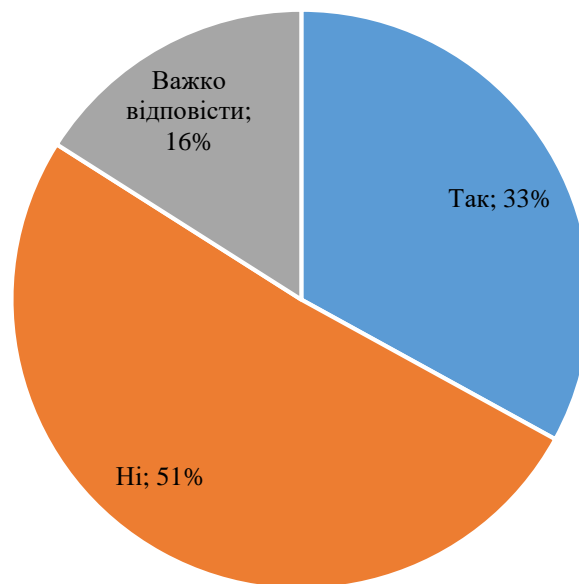


Рисунок 5.6 – Індикатор «Рівень тиску на учасників голосування за проєкти «Громадського бюджету» у Кривому Розі

Отже, очевидно на сьогоднішній день є проблема недостатньої комунікації між містянами, авторами проєктів та організаторами програми «Громадський бюджет».

Виходячи з цього, актуальним є створення «Платформи взаємодії», за допомогою якої, мешканці Кривого Рогу будуть у змозі швидко отримати відповідь на будь-яке питання щодо процесу втілення партиципаторного бюджету. Крім того, актуальним заходом є проведення періодичних зустрічей вповноважених представників міської влади з членами криворізької громади, на яких учасники партиципаторного бюджету мусять звітувати стосовно результатів своєї діяльності, залишати відгуки, поради, критичні зауваження тощо.

За індикатором «Прагнення мешканців Кривого Рогу до участі у програмі «Громадський бюджет», нами були отримані наступні дані: високий рівень - 45%; достатній рівень - 41%; низький рівень – 14%, рис. 5.7

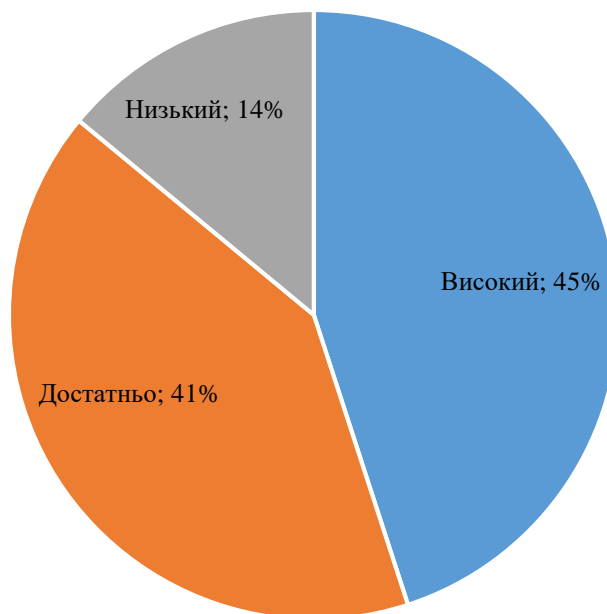


Рисунок 5.7 – Індикатор «Прагнення жителів Кривого Рогу до участі у програмі «Громадський бюджет»

На нашу думку, інструментом залучення громадян до участі у програмі «Громадський бюджет» може стати впровадження зарубіжного досвіду. Останній пропонує різноманітні формати комунікацій, зокрема, вільна дискусія за кавою, під час якої можна обговорити ідеї майбутніх проєктів, накреслити шляхи щодо їх практичної реалізації, визначити коло учасників та призначити відповідальних осіб.

У цілому, за результатами соціологічного дослідження, проведеного у 2020 році, нами встановлено, що серед проблем щодо власної участі у проєктах «Громадського бюджету» криворіжці, перш за все, вбачають «складність розробки проєкту» - 45% та доступність до інформації - 25%, рис. 5.8

Отже, механізм партиципаторного бюджету не є ідеальним. На сьогоднішній день, він має низку недоліків, пов'язаних із відсутністю досвіду у питаннях впровадження партиципаторного бюджету, браком інформації у населення щодо переваг та можливостей щодо його застосування задля впливу на владу.

Партиципаторне бюджетування в Україні, в цілому, та у м. Кривий Ріг, зокрема, безумовно, потребує подальших наукових досліджень та накопичення досвіду у його практичному втіленні. У зв'язку з цим, актуальним є проведення масових інформаційних кампаній, які б надихали членів громади до участі у житті міста та розробленні обгрунтованих проєктів щодо його подальшого розвитку.



Рисунок 5.8 – Індикатор «Основні перешкоди на шляху до участі мешканців Кривого Рогу у програмі «Громадський бюджет»

Використання засобів масової інформації (місцевого радіо, телебачення, газет) у питанні популяризації ідеї партиципаторного бюджетування варто доповнювати привабливою зовнішньою рекламою, розміщенням інформаційних оголошень у середині та ззовні міських транспортних засобів, на зворотному боці платіжок за комунальні послуги, пакетах супермаркетів тощо.

Варто підкреслити, що реалізація міської програми «Громадський бюджет» безпосередньо впливає на якість життя населення міста, забезпечує участь громади у процесі його зростання. Окрім того, дана програма акцентує один з найважливіших пріоритетів у забезпеченні відповідальності влади та бізнесу, а саме, сприяє зміцненню середнього класу як соціального стабілізатора і певного гаранта фінансової підтримки міської громади, вирішує проблему скорочення бідності, що є джерелом соціальної нестабільності не тільки на загальнодержавному, але й на регіональному рівнях. Соціально відповідальна влада, що сповідує ідеї сильної соціальної політики, мусить уникати різкої диференціації доходів у суспільстві, унеможливити виникнення соціальної прірви між багатими і бідними, що породжує дезінтеграційні процеси та руйнування суспільства у такому важливому параметрі, як соціальна єдність. Влада має нести відповідальність за рівень освіти і охорони здоров'я в країні, за демографічну ситуацію, за ступінь соціального захисту дітей, людей похилого віку, інвалідів тощо.

Значний внесок у вирішення низки соціальних питань соціально відповідальний бізнес може здійснити шляхом створення кваліфікованих робочих місць, адекватної оцінки праці, самостійної участі у вирішенні гострих соціальних питань. Однак, сьогодні доводиться констатувати, що українська

влада і бізнес поки не можуть похвалитися серйозними досягненнями в соціальній політиці.

Позитивний тренд зростання середнього класу і скорочення бідності, що почався в 2000-х роках, в умовах перманентної кризи змінився на негативний: середній клас скорочується, число бідних зростає, а прірва між багатими і бідними поглиблюється.

За таких умов, можна констатувати, що суб'єкти соціальної відповідальності (влада-бізнес-суспільство) в контексті забезпечення зростання показників якості життя населення зі своїми функціями на поточний момент потребують удосконалення, активізації.

## Література

1. Байрактар Ю. П. Механізми взаємодії підприємств та держави при реалізації концепції соціальної відповідальності. *Водний транспорт* : зб. наук. пр. Київ, 2015. Вип 1(22). С. 58 – 62.
2. Грیشнова О. А. Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка* : наук. журн. Київ, 2011. № 1(15). С. 39 – 45.
3. Остапенко В. М. Сутність та роль публічно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку. *Наук. зап. Львів. ун-ту бізнесу та права* : зб. наук. пр. Львів, 2013. Вип. 10. С. 88 – 95.
4. Про проект «Громадський Бюджет» [Електронний ресурс]. Офіційний сайт. URL: <https://gb.kr.gov.ua/statistics/183> (дата звертання 16.03.2021)
5. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного врядування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. пр. Харків, 2010. – Вип. 1. С. 5 – 9.
6. Шевченко М. Концептуальні засади розбудови громадянського суспільства в Україні. URL: [http://novyn.kpi.ua/2006-2/11\\_Shevchenko.pdf](http://novyn.kpi.ua/2006-2/11_Shevchenko.pdf) (дата звертання 16.03.2021)
7. Щур Н. О. Соціальна політика держави та соціальна відповідальність бізнесу. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Schur.pdf> (дата звертання 16.03.2021)
8. Fowler J., Warner M. Corporate social responsibility and the role of the state [Electronic resource]: where do we draw the line? 14th November 2002 // Shaping policy for development. The Overseas Development Institute (ODI). URL: <http://www.odi.org/events/2260-corporate-social-responsibility-role-state-draw-line> (date of access: 06.03.2021).
9. Lister J. Corporate Social Responsibility and the State: International Approaches to Forest Co-regulation. Vancouver: UBC Press, 2012. – 304 p.
10. Lombardo R., Orio G. D. Corporate and State Social Responsibility: A Long-Term Perspective // *Modern Economy*. 2012. № 3. P. 91–99.

## РОЗДІЛ 6

### ЕФЕКТИВНА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Валентина БАРАБАНОВА<sup>6</sup>,*

Майже тридцять років в Україні відбуваються потрясіння та соціально-економічні трансформації, реформи децентралізації які викликають постійний інтерес щодо провадження в практику принципів соціального партнерства для публічного управління країною. Усе це зумовлено пошуком принципів і інструментів соціального партнерства, для досягнення політичної стабільності й створенні основи для розвитку українського суспільства.

Процеси децентралізації в Україні, суттєвий вплив самоорганізованих місцевих громад, виникнення некомерційних громадських організацій, усе це потребує використання органами влади технологій та інструментів соціального партнерства для заручення підтримки населення, стратегічного планування, комплексного розвитку територіальних громад, територій та України в цілому.

Соціальне партнерство на нашу думку, є основним дієвим інструментом у забезпеченні політичної стабільності, формуванні нових форматів людських відносин, може забезпечити сталий розвиток держави, бізнесу та освіти, сформувані загальні тенденції світового суспільного розвитку.

Досвід формування європейського соціального партнерства у багатьох розвинутих країнах вказує на те, що цей процес повинен бути довготривалим, багатостороннім і системним, що зможе забезпечити формування власної ефективної моделі партнерства в Україні.

У даному контексті набуває актуальності пошук становлення ефективної моделі соціального партнерства в Україні для забезпечення сталого розвитку.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення сучасної політичної теорії, теорії соціального партнерства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених в галузі становлення моделі соціального партнерства. У дослідженні використані методи, що забезпечують його логічну сутність – діалектичний метод наукового пізнання, метод системно-структурного аналізу.

Модель соціального партнерства історично формувалася на протязі багатьох криз, депресій, катастроф, загострення класової боротьби, що призвели третина людства до революцій під впливом соціальних потрясінь у першій половині ХХ століття.

Аналіз наукових праць вчених показав, що здійснення ефективної моделі соціального партнерства для забезпечення сталого розвитку має відбуватися системно і поетапно на постійній основі. При цьому важливим є вибір ефективної моделі соціального партнерства, яка б сформувала соціальне середовище й умови життєдіяльності суспільства в Україні.

---

<sup>6</sup> Кандидат економічних наук, доцент, ✉ [barabanova@donnuet.edu.ua](mailto:barabanova@donnuet.edu.ua)

Відомий економіст, того часу М. Х. Бунге, у своїх наукових працях підкреслював, що взаємодія у виробництві та відносини підприємців і робітників – це сторони одного процесу. Тому, не ворогуючи, а подаючи руку один одному, вони можуть домогтися загального успіху, тільки тоді, коли робітники братимуть участь у розподілу прибутків.

На початку ХХ ст. наростання реальних суперечностей і протистоянь привело до формування на довгий час непримиренних двох теорій:

- перша доводила необхідність революційної перебудови капіталізму;
- друга обґрунтовувала необхідність його реформування на основі компромісів.

Таким чином основою соціального партнерства стало розуміння того, що процес виробництва і відтворення об'єктивно здійснюється на базі взаємодії праці і капіталу, при сумісності інтересів його сторін — роботодавців і працівників.

Поширення соціального партнерства як суспільне явище відбулося лише в останні десятиліття. Воно стало об'єктивним регулятором між різними класами суспільства, особливо між роботодавцями, найманими працівниками та державою. Це, звичайно, не означає, що перш роботодавці та працівники не вели між собою переговори та не досягали іноді взаєморозуміння, що відсутні були конфлікти та страйки.

У сучасному світі в країнах, де соціал-демократичні партії помірного напрямку отримали можливість впливу на економічну політику держави, досягнутий високий рівень добробуту населення. Глибока економічна і політична криза, що вразила останнім десятиліттям країни колишнього соціалістичного табору, створює враження правильності обраного шляху соціал-демократами.

У контексті нашого дослідження під поняттям соціальне партнерство розуміється співпраця роботодавців та профспілок в питаннях поліпшення умов зайнятості та забезпечення права працівникам брати участь у розв'язанні питань, що стосуються діяльності організації.

«Розвиток соціального партнерства сприяв становленню у Європі держави загального добробуту, для якої характерні: високий рівень охоплення соціальним захистом усіх громадян незалежно від їхнього трудового внеску; застосування принципів соціальної справедливості, завдяки чому відбувається матеріальна підтримка всіх осіб, які її потребують, а не лише тих, хто заробив право на соціальні виплати трудовою діяльністю»[1,с.35].

Концепція соціального партнерства виходить із положення про те, що влада, бізнес і громадські організації, що представляють інтереси найманих працівників, взаємодіють й будують свої відносини, виходячи з необхідності забезпечення сталого і динамічного розвитку економіки, соціальної стабільності й порядку у суспільстві, правового захисту та реалізації основних прав й свобод особистості, створення умов гармонійного розвитку людини [5].

Концепції соціального партнерства сформовані в сучасному суспільстві на основі двох принципів регулювання суспільного життя:

1) контроль за економічним, політичним і соціальним розвитком з боку державних інститутів;

2) акумуляція позитивних для громадянського суспільства змін і зміцнення соціальних структур, покликаних забезпечити формування «держави загального благоденства» [4, с.67].

«Один із засновників моделей соціального партнерства Г. Еспін-Андерсен виокремив три моделі – ліберальну, консервативну і соціалістичну. На його думку, специфічною рисою ліберальної моделі (Велика Британія, Ірландія) є провідна роль, що надається адресній соціальній допомозі, тоді як обов'язковому соціальному страхуванню відводиться скромніше місце. Натомість держава активно сприяє всім формам приватного страхування.»[1, с.35 ].

Так на думку науковця Г. Еспін-Андерсен, для консервативної моделі соціального партнерства характерна перевага соціальному страхуванню, що визначає надання допомоги населенню за соціальним статусом та рівнем отриманого доходу, але паралельно відбувається вертикальний перерозподіл доходів. Для європейських країн із консервативною моделлю соціального партнерства характерно дві складові: високий ступінь державного регулювання, консервативні традиції. Автор вважає, що в країнах: Австрія, Німеччина, Франція побудована саме консервативна модель соціального партнерства.

Цікаво, що держави, які проводять виважену соціальну політику, побудували скандинавську систему перерозподілу доходів, яка пом'якшує розшарування суспільства за рівнем доходу населення, мають регульований ринок праці, називається соціалістична модель соціального партнерства. Така модель характерна для країн із низьким показником безробіття: Данія, Швеція, Норвегія, Фінляндія.

На нашу думку, не можна надати перевагу жодній з цих моделей, оскільки кожна має національні особливості, етапи розбудови демократичного суспільства, сильні й слабкі сторони економіки. Нажаль немає універсальної моделі соціального партнерства, яка б гарантувала низький рівень інфляції і безробіття, конкурентоспроможність підприємств, підвищення заробітної плати на постійній основі, високу соціальну захищеність працівників.

Дослідження показало, що у науковців до тепер не сформувалася єдина думка, щодо визначення, узагальнення, класифікації моделі соціального партнерства у країнах, є суперечливі твердження міжнародних експертів.

Взагалі класифікувати моделі соціального партнерства досить складно, за різними ознаками та факторами, такими як: політичні, соціально-економічні та національні особливості країн, ступенем участі держави у соціальному перерозподілу, стан безробіття, соціальне забезпечення, рівень ВВП на душу населення, особливості відносин між соціальними партнерами, механізм правового регулювання договірної процесу, політичні орієнтації соціально-трудових відносин, економічні, політичні кризи, карантинні обмеження внаслідок поширення пандемії. В економічній літературі сформовані різні класифікації моделі соціального партнерства, ознаки яких постійно змінюються, таблиця 6.1.

Таблиця 6.1 – Класифікація моделі соціального партнерства за різними ознаками [1; 3; 4 ]

Ознаки	Назва моделі	Країна	Характеристика моделі соціального партнерства
За національними особливостями	Американська модель	США	Ведення колективних переговорів за посередництвом колективно-договірної одиниці, яка надає повноваження для ведення переговорів профспілковій організації чи іншій організації працівників
	Європейська модель	Країни Центральної Європи	Профспілки, поединці чи об'єднавшись (у межах спільного представницького органу), ведуть прямі переговори з роботодавцем з укладення колективного договору
	Німецька модель	Німеччина, Австрія	Ґрунтується на залученні найманих працівників в управління виробництвом через спеціально створені органи на тарифній автономії
	Скандинавська модель	Норвегія, Швеція, Фінляндія	Полягає в залученні персоналу в розподіл результатів виробництва
	Українська модель	Україна	Характерні ознаки класичного трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними економічних і політичних стосунків на основі рівноправної взаємодії, співпраці представників найманих працівників, роботодавців і держави
За рівнем державної участі в управлінні та участі соціальних партнерів	Ліберальна модель	Велика Британія	Характеризується загальними тенденціями децентралізації державного управління
	Модель державного домінування	Франція	Властиве державне управління з акцентом на державне планування. Соціальні партнери беруть участь у прийнятті рішень на державному рівні. На міжгалузевому рівні значну роль відіграють асоціації роботодавців. На цьому рівні високою є активність професійних спілок
	Некооперативна модель	Данія, Нідерланди	Визначальним є розподіл ролей між державою, компаніями та профспілками. Асоціації роботодавців та профспілки беруть активну участь в управлінні, а держава – легітимізує рішення, прийшлі на основі домовленостей соціальних партнерів
	Модель партнерства	Німеччина	Характеризується поєднанням ліберальної та некооперативної моделей

Ознаки	Назва моделі	Країна	Характеристика моделі соціального партнерства
За наявністю відповідних інститутів наявності спеціальних органів регулювання партнерських відносин в державі	Корпоративна модель	Австрія, Швеція, Японія, Німеччина, Швейцарія	Застосовується корпоративна система соціального партнерства, яка передбачає використання спеціальних органів, процедур та механізмів у соціально-трудовах відносинах
	Плюралістична модель	США, Канада, Велика Британія	Система соціального партнерства, за якою узгодження суперечливих інтересів здійснюється на рівні всього суспільства, за допомогою звичайного політичного процесу
	Трипартиська модель	Україна	Система соціального партнерства, яка передбачає певні механізми, що забезпечують реалізацію тристоронніх відносин: держави, бізнесу та громадського суспільства

Цей перелік моделі соціального партнерства, табл. 6.1 не є вичерпаним, так на думку експертів можна виділити спочатку перехідну південноєвропейську модель. Для такої моделі характерно наступні чинники: соціальний захист у сфері турботи родичів, сім'ї, та церкви при умові обмеженої участі держави, що є головними характеристиками такої моделі. До перехідної моделі відносять три європейські країни: Італію, Грецію та Іспанію.

На думку міжнародних науковців, саме механізм розробки і узгодженості з питань розв'язання проблем економічної і соціальної політики у національному масштабі між підприємцями, представниками робітників і урядами країн представляє соціальне партнерство.

Реалізувати такий механізм можливо у формі біпартизму, та трипартизму, тобто в першому випадку формується двосторонні стосунки між роботодавцями та профспілками, в іншому випадку формуються тристоронні трудові стосунки між органами державної влади (органами місцевого самоврядування), профспілками та роботодавцями.

Саме механізм трипартизму як модель соціального партнерства характерна для системи відносин яка формується в Україні, що потребує удосконалення її, бо держава не справляється з новими викликами, подіями у соціальній сфері суспільства.

Президент Конфедерації роботодавців Олег Шевчук визначив, що «... у нас немає іншого шляху, окрім еволюційного. Він – дуже тривалий та тернистий. Мова іде про професійну еволюцію – людей, відносин, свідомості. В цьому і є наша з вами місія, наша з вами соціальна відповідальність...» [9, с. 3]

Отже, досвід розвинених країн переконливо свідчить, що високі результати досягаються лише за умови, коли соціальні партнери стають зацікавленими учасниками процесу регулювання соціально-трудовах відносин, відповідальні за розроблення й виконання рішень та збереження соціальної

злагоди. На превеликий жаль в Україні процес впровадження соціального партнерства знаходиться на етапі становлення.

Дослідивши моделі соціального партнерства різних країн та їх класифікацію за різними ознаками, можна стверджувати, що найбільш дієвим механізмом розвитку української моделі соціального партнерства є система такого партнерства, яка поєднувала у собі питання соціальної структури в галузі соціально-трудова відносин та економічного устрою.

Для ефективності трансформаційних перетворень в українському соціумі формується нова сучасна парадигма суспільствознавства, змістом якої є делегування відповідальності громадських інституцій державі, регіональному самоврядуванню та бізнесу.

На думку В. Є. Слюсаренко «... всі сторони партнерства готові до співпраці в силу об'єктивних причин, основними з яких є: перехід на принципи субсидіарності та створення нових інститутів співпраці у вигляді громадських рад, органів самоорганізації населення, за умови відмови від патерналістської політики; зростаюча відповідальність бізнесу; передача значного обсягу функцій на регіональний рівень самоврядування» [3, с.97].

Науковець Макара О.В, виділяє три основні причини, які не дають змоги сформуванню ефективної моделі соціального партнерства в Україні, а саме: низька робота профспілок, відсутній спільний представницький орган профспілок; відсутність підтримки профспілок з боку найманих працівників; домінування в процесі соціально-трудова відносин сторони роботодавців. [6, с.10]

На нашу думку в Україні виникло в останній період набагато більше причин і проблем щодо гальмування розвитку соціального партнерства. Основними недоліками моделі соціального партнерства України вважаємо наступними:

- 1) домінування патерналістських настроїв у свідомості населення України;
- 2) слабкість профспілок як захисника інтересів працівників та домінування роботодавців в процесі соціального діалогу;
- 3) формальний характер колективно-договірного процесу;
- 4) низький рівень відповідальності соціальних партнерів за невиконання прийнятих ними колективних угод та договорів;
- 5) тривалий термін вирішення колективного трудового спору (конфлікту).

Незважаючи на визначені недоліки моделі соціального партнерства в Україні, які зазначено в дослідженні, поступово, поетапно реформується інституціональна основа соціального партнерства.

Указом Президента України «Про створення Національної ради соціального партнерства» від 27 квітня 1993 р. було започатковано соціальне партнерство в Україні. Наступним етапом реформування було прийняття базового закону «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 року [8].

В законі «Про соціальний діалог в Україні» визначено основа правових засад для реалізації державної соціальної і економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян, соціальної стабільності у суспільстві [8]. Розроблені умови формування соціального партнерства в Україні за наявності базових



інститутів і механізмів; існування профспілок, організації роботодавців; посередництво держави в особі Кабінету Міністрів України між працівниками і роботодавцями.

Інституціональна основа соціального партнерства в Україні включає у себе наступні складові: нормативну базу, державні органи, органи соціального діалогу, громадські організації, які представлено на рис.1.1.



Рисунок 6.1 – Інституціональна складова соціального партнерства в Україні (складено автором на основі [1, 3, 4])

На рисунку 1.1 представлена інституціональна основа соціального партнерства до якої відносяться державні органи: Національної служби посередництва і примирення та Кабінету Міністрів України, який виступає як суб'єкт органів виконавчої влади. Для України це нова основа інституціонального соціального партнерства. Треба відмітити, що Національна служба посередництва та примирення покликана вирішувати колективні трудові спори і запобігати їх появі. У відповідності до закону України «Про соціальний діалог в Україні» [8] Національна служба посередництва та примирення покликана виконувати основні завдання, які представлені на рис.6.2.

сприяння взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними

прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню

здійснення посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових спорів

забезпечення здійснення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні

здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів)

підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудова відносин

Рисунок 6.2 – Основні завдання Національної служби посередництва та примирення [8].

Проте окремі показники діяльності Національної служби посередництва та примирення, дослідження динаміки конфліктів у соціально-трудова сфері за останні роки, свідчать про недостатню ефективну роботу, саме цього відповідального органу. Незважаючи на наявність законодавчого врегулювання конфліктів, та відповідних органів динаміка конфліктів у соціально-трудова сфері в Україні на протязі останніх майже десяти років зростає, збільшується соціальна напруга у суспільстві, рисунок 6.3.

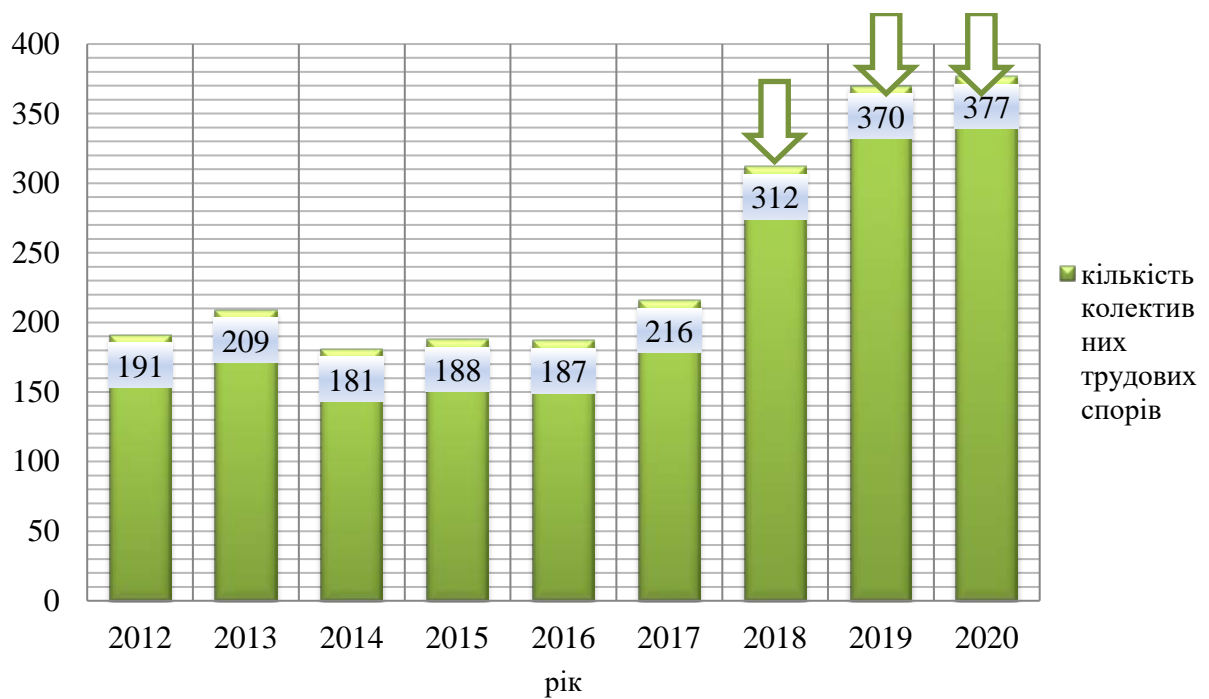


Рисунок 6.3 – Динаміка конфліктів у соціально-трудої сфері в Україні (складено автором на основі [2, 11])

Так згідно рис. 6.3 нами досліджена інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2012-2020 р. Визначено, що за останні дев'ять років кількість конфліктів у соціально-трудої сфері України має позитивну динаміку, вони зросли на 186 (проти 191, що складає 50,6% у порівнянні 2020р.). У відповідності до інформації про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2020 рік було визначено, що ця служба сприяла вирішенню конфліктів та трудових спорів майже 377, серед яких майже 365 відбулося на виробничих рівнях підприємств. Безпосередніми учасниками цих конфліктів стали майже понад 1,4 млн. працівників 6778 суб'єктів господарювання, за даними звіту Національної служби посередництва і примирення [2].

Дослідження показало, що інститут соціального партнерства належним чином не впливає на покращення соціальної ситуації в Україні, а створює соціальну напругу у суспільстві. Низькі результати діяльності Національної служби посередництва і примирення зумовлені об'єктивними економічними й політичними факторами, військовим конфліктом, новим викликом пандемії COVID-19, за яких органи соціального діалогу недостатньо успішно виконували свої функції в межах правового поля.

Загалом, у 377 спорах найманими працівниками було висунуто 767 вимог, що на 6,7% більше порівняно з 2019 роком, перерозподіл вимог за видами відбувся наступним чином, рис.6.4:

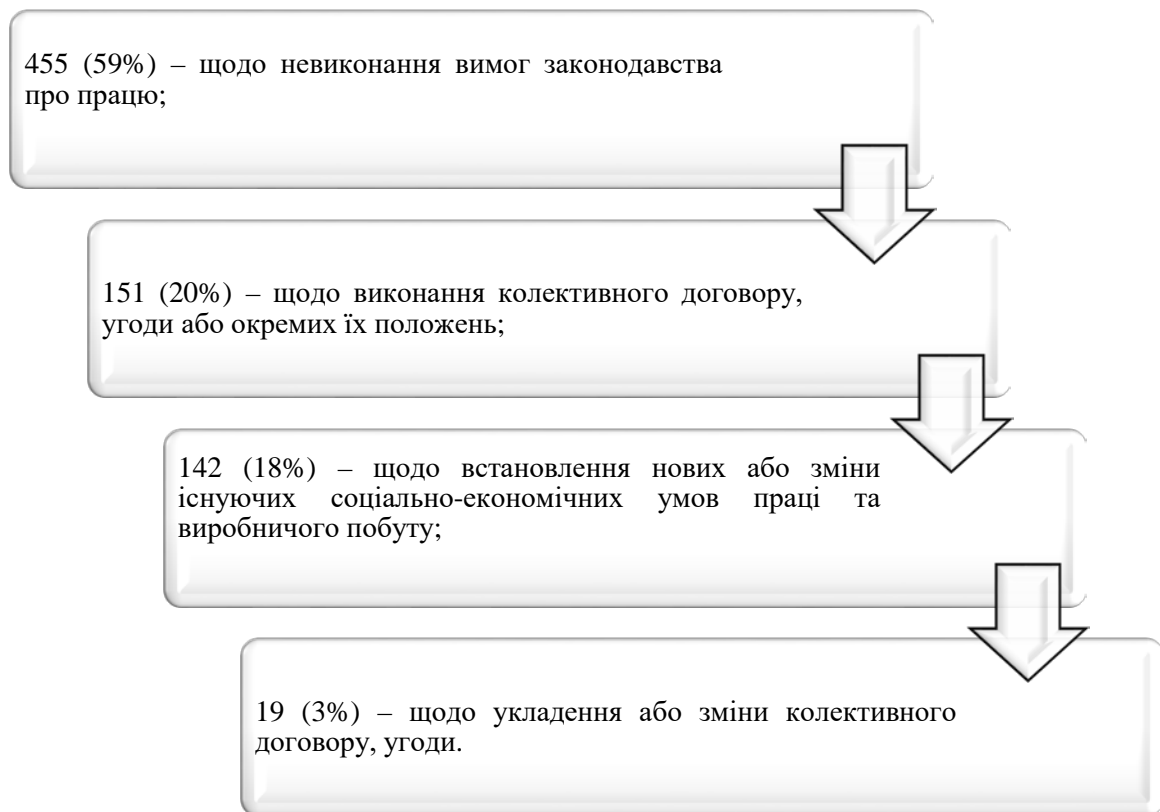


Рисунок 6.4. Кількість конфліктів у соціально-трудовій сфері України за видами за 2020 р. (складено автором на основі [2])

Аналізуючи кількість конфліктів, рисунок 6.4, визначено, що майже 59% конфліктів відбулося за рахунок невиконання вимог законодавства про працю, що зумовлено порушенням законів і соціальних норм трудового законодавства.

З одного боку Держава є посередником у відносинах різноманітних соціальних груп та представляє суспільство, а з іншого боку Держава може захищати законні права особи і домагатися згоди всіх учасників соціального партнерства, через відповідні державні органи. Усе це призводить до конфлікту інтересів та сторін соціального партнерства в Україні, за рахунок розмивання ціннісно-нормативної системи суспільства.

Упродовж 2020 року за даними звіту Національної служби посередництва і примирення було зареєстровано 200 спорів (2 – на територіальному та 198 – на виробничому рівнях), з яких майже 45% – з причин наявності заборгованості із виплати заробітної плати та порушення термінів виплати поточної заробітної плати, що у 2 рази більше, ніж у 2019 році [2].

Якщо більш детально проаналізувати, то можна стверджувати, що причиною збільшення порушення термінів виплати поточної заробітної плати відбулося за рахунок відсутності державної виваженої політики підтримки підприємств та бізнесу в умовах дії карантинних обмежень майже на усіх територіях України внаслідок пандемії COVID-19. Трудові колективи, бізнесові структури zostалися сам на сам із проблемами, без підтримки з боку держави та регіональних органів влади, що загострили напруження у суспільстві.

Причини конфронтації можна визначити — зростанням цін на основні продукти; збільшенням тарифів на енергоносії та комунальні платежі; невдоволення низькими зарплатами, пенсіями, затримки з їх виплатами; низька захищеність перед загрозою звільнення; слабкий рівень захищеності у сфері малого бізнесу.

Як наслідок зростання загальної суми заборгованості із заробітної плати, та відповідно зростання кількості трудових спорів. За даними Держстату України, станом на 01 березня 2021 року сума заборгованості із заробітної плати склала 3 213,9 млн. грн., проти 3043,4 млн.грн., на початку 2021 року, тобто заборгованість зростає майже на 23% у порівнянні з даними на початок року, рисунок 6.5. [2, 10].

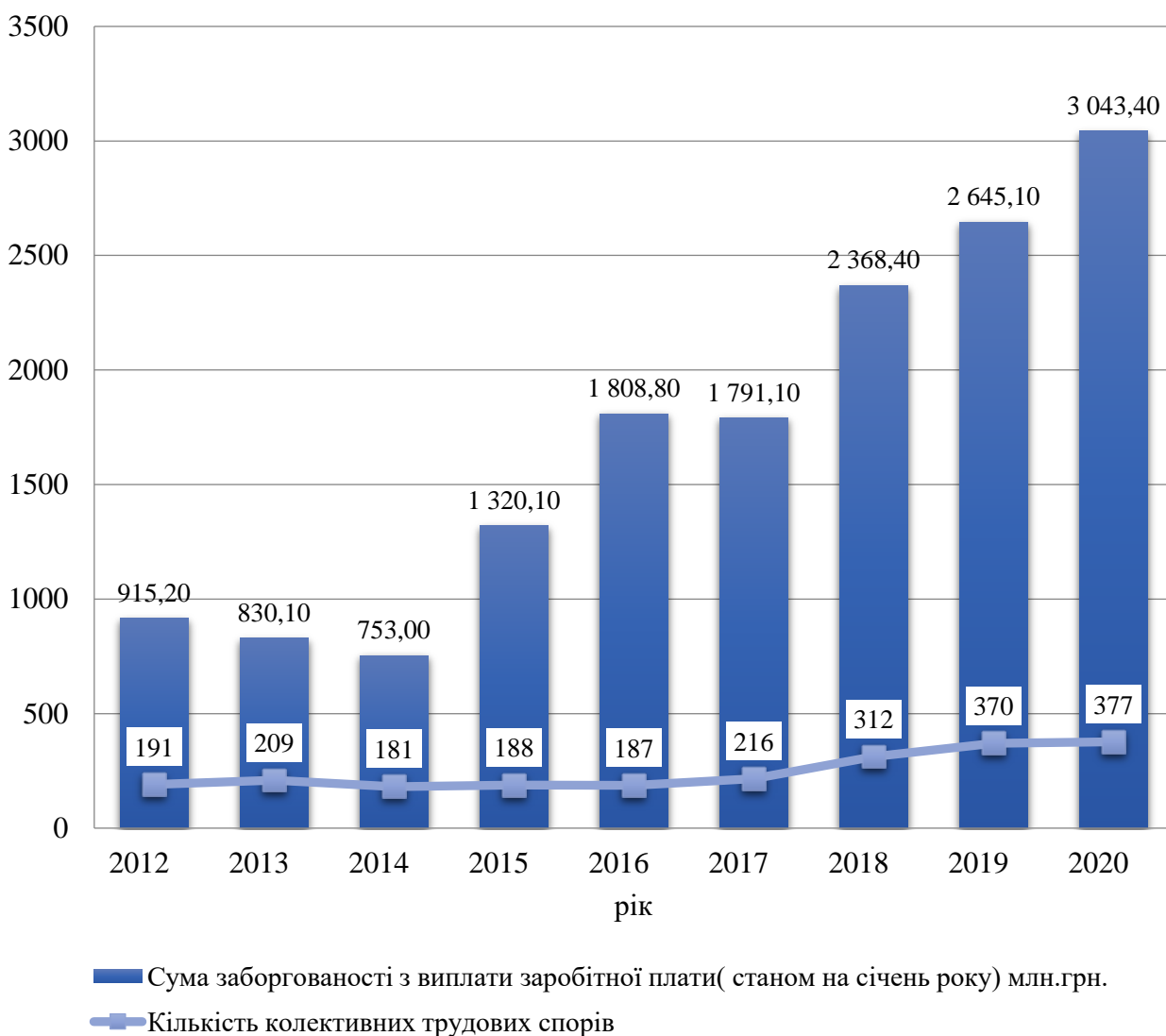


Рисунок 6.5 – Сума заборгованості з виплати заробітної плати (складено автором на основі [2, 10])

Аналізуючи дані рисунку 6.5, спостерігається чітка тенденція збільшення швидкими темпами суми заборгованості з виплати заробітної плати починаючи із 2014р. по 2020р., зростання відповідно кількості колективних трудових спорів

у два рази. Досить цікавим виявився той факт, що найбільша структурна заборгованість по заробітній платі робітникам за 2020-2021рр. як виявляється сформувалася у економічно активних підприємств, до яких належать більшість великих державних та акціонерних підприємств нашої країни, рисунок 6.6.

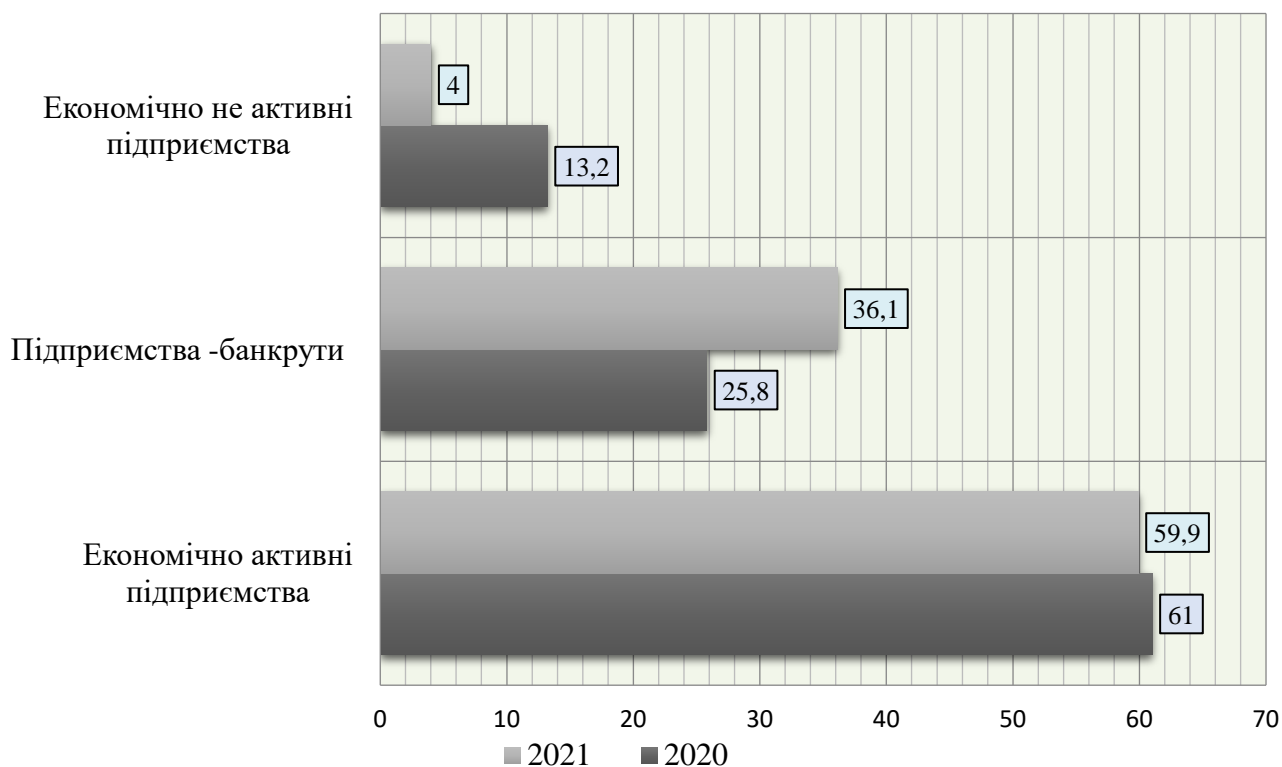


Рисунок 6.6 – Структура заборгованості з виплати заробітної плати на 1 січня 2020–2021 років (у % до загальної суми) (складено автором на основі [ 10])

Як бачимо, із рисунка 6.6. спостерігається чітка тенденція збільшення суми заборгованості з виплати заробітної плати у 2021 році на 78,2% порівняно з 1 грудня 2020р. Відповідно заборгованість працівникам економічно активних підприємств з виплати заробітної плати у 2021 році склало 61,0%, що становило 1878,4 млн.грн. у порівнянні із 2020р. на початку року [10].

Усе це вказує на суттєві проблеми, які накопичуються у суспільстві й не вирішуються, це може привести до соціального вибуху, адже держава неспроможна гарантувати достатній рівень заробітної плати, встановлювати нові або змінювати існуючі соціально-економічні умови праці та виробничого побуту для працівників, зміни та виконання умов колективного договору, угод із дотриманням вимог законодавства. Найбільш складною проблемою у соціальному партнерстві держави, бізнесу і працівників є проблема безробіття в Україні.

Якщо проаналізувати кількість колективних трудових скарг, які було зареєстровано, зокрема, на підприємствах, в установах, організаціях за видами економічної діяльності, то більшість із них відбулося саме на підприємствах, в установах, організаціях бюджетної сфери (117 скарг), транспорту (37 скарг), державного управління (34 скарги, що на 36% більше порівняно з 2019 роком),

машинобудування (27 скарг), добувної промисловості і розроблення кар'єрів (21 скарг, що майже у 2 рази більше, ніж у 2019 році) [2].

Тільки за 2020 рік Національної служби посередництва і примирення зменшила рівень соціального напруження між сторонами конфліктів при проведенні найманими працівниками 118 страйків та акцій соціального протесту, тобто ця служба здійснила превентивні заходи, що призвело до зменшення страйків на 56% за 2020 рік в порівнянні із попереднім. Таким чином, як показало наше дослідження робота Національної служби посередництва і примирення дуже важлива для українського суспільства, але проводиться недостатньо ефективно.

Оцінюючи українську модель соціального партнерства, можна зробити висновок, що склалася в даний час модель відображає загальні міжнародні принципи і закономірності соціального партнерства, але в той же час має свої відмінні риси. В її основу лягли міжнародний досвід та правові норми в сфері соціально-трудова відносин. Як показує наше дослідження, українська модель соціального партнерства потребує подальшого реформування особливо в сучасних умовах.

Результати проведеного дослідження дозволили зробити певні висновки. В кожній країні можна виділити в окрему, відособлену модель, відносини між бізнесом, суспільством і державою в рамках соціального партнерства. Структура і багатопрофільний характер моделі соціального партнерства залежать від рівня відносин, суб'єктів, нормативної бази та методів вирішення трудових спорів, взаємодії з профспілками і інших елементів формування моделі соціального партнерства.

Аналіз моделі соціального партнерства України останніх років свідчить про те, що існує ряд негативних тенденцій та проблем, що знижують ефективність соціального партнерства в Україні. Це, перш за все, слабка законодавча і нормативна база соціального партнерства, недотримання основних принципів укладання угод і договорів, слабкість профспілок і недостатня організованість роботодавців. Україна, як держава в останній час демонструє ослаблення регулюючих і координуючих функцій при домінуванні авторитарних методів тиску на соціальних партнерів особливо при регулювання заробітної плати.

Вирішення проблеми потребує значної роботи щодо реформування системи соціального партнерства. На основі узагальнення проведеного дослідження на рисунку 6.7 побудована модель тристороннього соціального партнерства в Україні.

Вважаємо про доцільність розбудови ефективної моделі соціального партнерства в Україні за наступними основними напрямками, а саме:

1. Удосконалення єдиного правового простору в системі соціального партнерства в Україні.

2. Зміни законодавства для дієвого функціонування професійних організацій від їх політичних уподобань.

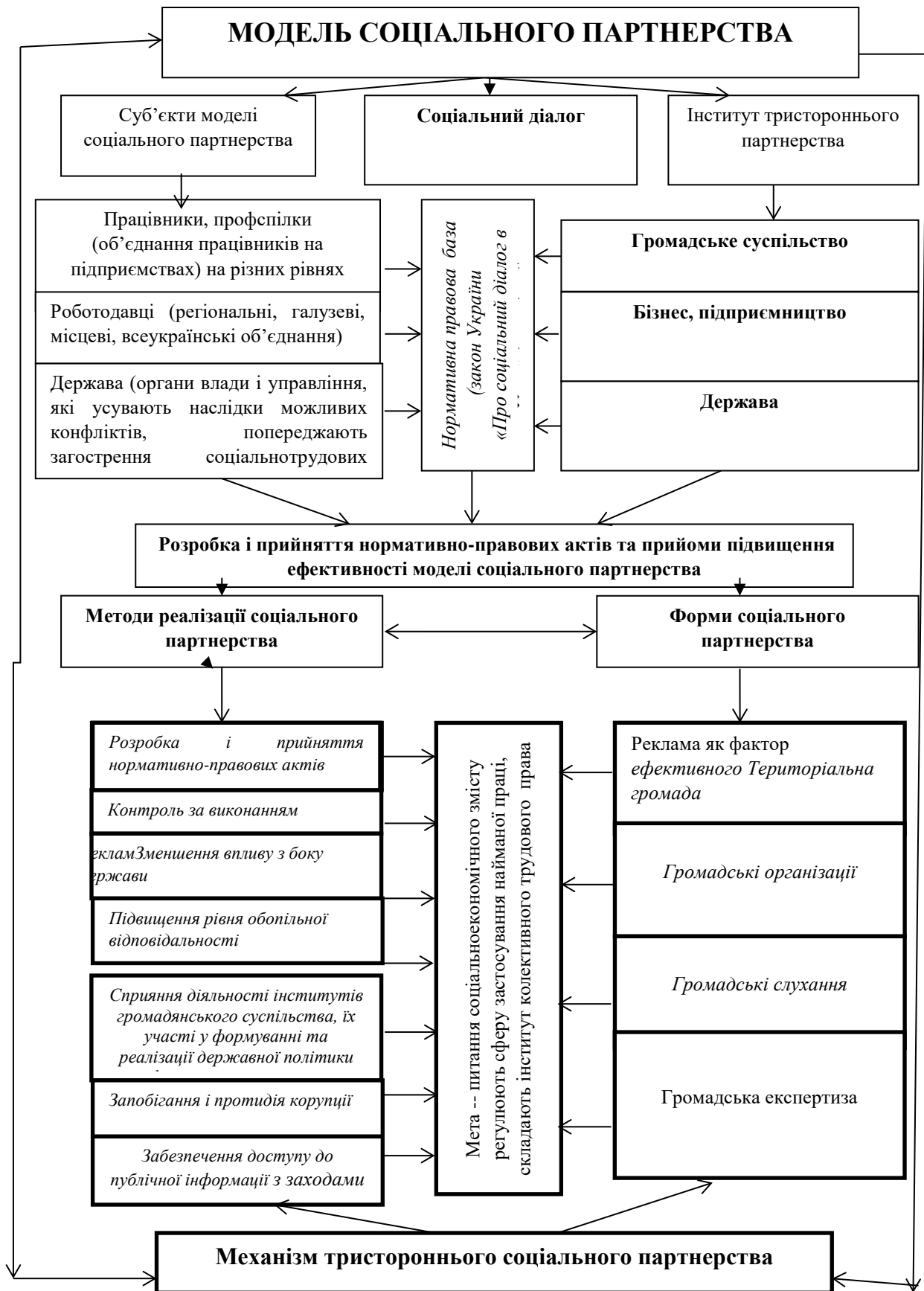


Рисунок 6.7 – Модель тристороннього соціального партнерства (складено автором на основі [1, 2, 5])



3. Зменшення тиску на професійні об'єднання як з боку держави, так і з боку роботодавців в рамках правового поля.

4. Підвищення рівня правової культури та поліпшення соціально-психологічного клімату в трудових колективах підприємств, за рахунок створення на громадських засадах різних інформаційно-консультаційних центрів.

5. Цілеспрямована, виважена державна програма детінізації економіки, як наслідок зміцнення профспілок, збільшення рівня соціальних гарантій у державі, та підвищення якості праці.

6. Формування світогляду рівності обох партнерів – підприємця і робітника.

7. У сфері трудових відносин підвищенні ролі держави функцій арбітра та гаранта у виконанні двосторонніх угод між союзами підприємців та профспілковими об'єднаннями працівників.

8. Проведення на регіональному рівні активної політики на ринку праці як одного з пріоритетних напрямів соціально-економічної політики; відновлення форм участі робітників в управлінні підприємствами – радах трудових колективів, виробничих рад, груп якості тощо.

## Література

1. Європейська соціальна політика і моделі соціального партнерства: навчально-методичний посібник. Н.Г. Діденко, І.Я. Тодоров, О.Р. Чугріна, О.К. Міхеєва; за заг. ред. Н.Г. Діденко. Донецьк: ДонДУУ, 2011. 119 с.

2. Звіт Національної служби посередництва та примирення. URL: [www.nspp.gov.ua](http://www.nspp.gov.ua) (дата звернення: 20.квітня 2021).

3. Слюсаренко В.Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 1(117). 2016. С.97-10.

4. Волкова Н.В., Кузнецова Ю.В. Соціальне партнерство як фактор економічної стабільності в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. № 25. 2018. С.67-73.

5. Пшеничний С.П. Умови розвитку соціального партнерства. *Питання економіки та права*. 2013. № 12. С. 65–68.

6. Макара О.В. Перспективи формування ефективної моделі соціального партнерства. *Стратегія економічного розвитку України*. № 34. 2014. С. 8-13.

7. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 23 грудня 2010 року. №2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>. (дата звернення: 25.квітня 2021).

8. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 року. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>. (дата звернення: 25.квітня 2021).

9. Звіт Конфедерації роботодавців України за 2020 рік. с.49. URL: [http://employers.org.ua/media/zvit\\_2020.pdf](http://employers.org.ua/media/zvit_2020.pdf). (дата звернення: 22.квітня 2021).

10. Експрес випуск. Заборгованість із виплати заробітної плати на 1 січня 2021 року Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.квітня 2021).

## РОЗДІЛ 7

### СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Володимир КОТКОВСЬКИЙ<sup>7</sup>, Інесса ШАПОВАЛОВА<sup>8</sup>*

Загальна світова криза, та зокрема європейська економічна криза, карантинні заходи, які було викликано COVID-19, демонструють необхідність перегляду цілей та функцій соціального діалогу з одного боку, та сфери компетенції його сторін з іншої сторони. З боку державних чиновників та бізнесменів різного рівня, звучать вимоги переглянути досягнення Соціальної Європи, національні Уряди звертаються до Єврокомісії з проханнями переглянути соціальні норми, а іноді і скасувати їх, аби уникнути падіння конкурентоспроможності підприємств і економік.

Іншою важливою проблемою є гальмування розвитку соціального діалогу у зв'язку з дерегуляцією ринку праці та розширенням нестандартної зайнятості. Ефективність соціального діалогу знижується, що зменшує можливості працівників реалізовувати свої профспілкові права. До цього призводить посилення конкуренції в умовах глобалізації, диверсифікація ринків праці на окремі сегменти з різними характеристиками, ослаблення внутрішньо-розподільчої функції податкової і соціальних систем, зростання рівня безробіття, зниження частки оплати праці в структурі валового внутрішнього продукту (ВВП), підпорядкування колективних переговорів цілям державної економічної політики.

В той же час, соціальний діалог розглядається як чи не єдиним інструментом, що здатен забезпечити вихід з кризи та подальше соціально-економічне зростання в ЄС. Важливими кроками в цьому напрямку є посилення «європейського соціального виміру» шляхом прийняття комплексу мінімальних соціальних прав, які повинні бути не мінімальним набором, а основою для визначення максимального рівня соціального захисту, який не можна буде знижувати. Франція і Німеччина ініціювали роботу по створенню «соціальної Єврогрупи» за аналогією з уже існуючою фінансово-економічної Єврогрупою, призначено віце-президента Європейської комісії, відповідального за соціальний діалог. Міжнародні торговельні та інвестиційні угоди ЄС, зокрема, трансатлантичне торгово-інвестиційне партнерство, плануються виходячи не лише з економічних, а й соціальних показників.

Європейським союзом соціальний діалог розглядається як ефективний інструмент для просування consensusbuilding з питань довкілля, сталого розвитку та зеленої економіки, і для залучення основних зацікавлених сторін у сфері праці.

---

<sup>7</sup> доктор економічних наук, доцент

<sup>8</sup> асистент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського

Соціальний діалог у сфері екологічної політики носить актуальний характер для сфери зайнятості та ринку праці, а саме [1]:

- підкреслює соціально-економічні наслідки екологічної політики і прагне до активної причетності всіх суб'єктів, що діють у сфері праці (трудові установи, працівників, роботодавців, а також представників громадянського суспільства);
- створює платформу з сильною технічною експертизою з проблем зміни клімату, зеленої економіки та сталого розвитку;
- дає можливість залучити органи виконавчої влади, що займаються питаннями навколишнього середовища, енергетики, сільського господарства до зв'язного та взаємоузгодженого планування.

На сьогодні в Україні діє розгалужена законодавча база щодо соціального діалогу, яка включає конвенції Міжнародної організації праці (МОП), Європейську соціальну хартію, інші міжнародні акти, закони України, укази Президента України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України. Слід відмітити, що у вітчизняному законодавстві відбулася заміна соціального партнерства на соціальний діалог. Ні Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 червня 2012 р. № 5026-VI [2], ні чинний Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII [3] жодним чином не тлумачать поняття «соціальне партнерство», що видається неприйнятним [4].

Так, поняття «соціальний діалог» у національному законодавстві вперше було застосовано в указі Президента України «Про розвиток соціального діалогу в Україні» від 29 грудня 2005 р., який втратив чинності у 2011 році. Законом же «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. установлені правові засади організації й порядку ведення соціального діалогу [5]. Законом «Про внесення змін до деяких законів України щодо приведення їх у відповідність із Законом України «Про соціальний діалог в Україні» від 17 травня 2012 р. №4719-VI внесено зміни до деяких вітчизняних законів стосовно приведення їх у відповідність із зазначеним Законом [6]. Нарешті, в Законі України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 червня 2012 р. №5026-VI замість категорії «соціальне партнерство» застосовується категорія «соціальний діалог» [2].

Ризикнемо припустити, що зазначена зміна відбулася під впливом міжнародно-правової термінології: у міжнародній правовій практиці частіше застосовується поняття саме «соціальний діалог». До таких міжнародних правових актів належать, зокрема, Конвенції Міжнародної організації праці, серед яких, які тим чи іншим чином апелюють поняттям «соціальний діалог», слід виділити такі Конвенції МОП: (а) №87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» [7], (б) №98 «Про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів» [8], (в) №151 «Про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі» [9] і (г) №154 «Про сприяння колективним переговорам» [10], а також Рекомендацію МОП №159 «Про процедури визначення умов зайнятості на державній службі» [11].

Змістовність понятійної категорії «соціальний діалог» пропонуємо розглянути з позиції вже існуючих вітчизняних правових положень (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Змістовність понятійної категорії «соціальний діалог»

Визначення	Джерело
Соціальний діалог – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства, з питань формування та реалізації державної соціальної, екологічної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин.	Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. №2862-VI.
Соціальний діалог – це всі типи переговорів, консультацій та просто обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців та працівників з питань, що становлять взаємний інтерес і пов’язані з соціально-економічною політикою.	Конвенції Міжнародної організації праці (1978-1981 рр.)
Соціальний діалог – це процедура спільних консультацій соціальних партнерів на європейському рівні. Вона передбачає обговорення, спільні дії, іноді переговори між європейськими соціальними партнерами, дискусії між соціальними партнерами та інституціями ЄС.	Єдиний Європейський акт (1986 р.)
Соціальний діалог – цінний демократичний засіб вирішення соціальних проблем, формування консенсусу; це сучасний і динамічний процес, що має унікальний потенціал та широкі можливості сприяння прогресу в контексті глобалізації, регіональної інтеграції і перехідного періоду.	Резолюція про трипартизм та соціальний діалог, ухвалена Міжнародною організацією праці 18.06.2002 р.

Джерело: узагальнено на основі [12]

Закон України «Про соціальний діалог в Україні» трактує соціальний діалог як процес визначення і зближення позицій, досягнення спільних домовленостей і прийняття узгоджених рішень сторонами такого діалогу, що представляють інтереси працівників, роботодавців, органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування з питань формування й реалізації державної соціальної й економічної політики, регулювання трудових, соціальних та економічних відносин [5].

У Резолюції про трипартизм та соціальний діалог, ухваленій Міжнародною організацією праці 18.06.2002 р., соціальний діалог визначається як цінний демократичний засіб вирішення соціальних проблем, формування консенсусу; це сучасний і динамічний процес, що має унікальний потенціал та широкі можливості сприяння прогресу в контексті глобалізації, регіональної інтеграції і перехідного періоду [13].

Н. Балабанова, В. Жуков, В. Пилюпенко під соціальним діалогом розуміють такий вид взаємодії соціальних суб’єктів, який виступає засобом узгодження спільних зусиль (в організаційно-управлінській та предметно-практичній діяльності) представників різних спільнот, верств і груп та припускає можливість знаходження консенсусу у вирішенні конфліктних (спірних) ситуацій [14].

У колективній праці [15] соціальний діалог визначено як процес активізації соціальної взаємодії з узгодження та регулювання інтересів сторін соціально-трудова відносин з економічних і соціальних питань за сучасних умов. Соціальний діалог – це складне суспільне явище, процес взаємодії різних соціальних груп і владних структур щодо узгодження їх інтересів у політичній, соціально-економічній і трудовій сферах.

У сучасних світоглядних концепціях соціальний діалог розглядається у двох аспектах: широкому та вузькому. Тобто, вплив соціального діалогу обумовлюють два його ключові параметри: склад учасників і сфера соціального діалогу [12].

У широкому розумінні соціальний діалог – це суспільний діалог між класами і соціальними групами щодо узгодження їх інтересів у політичній та економічній сфері, а також у сфері праці. У цьому значенні передбачається широкий формат учасників: дві, три або більше сторін на партнерській основі рівноправно беруть участь у діалозі, причому жодна зі сторін не домінує з огляду на свій статус та не має переваг. У вузькому розумінні соціальний діалог – це процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень у сфері праці сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та держави.

У вузькому розумінні соціальний діалог замикається в рамках традиційної форми ведення переговорів, консультацій та різноманітних форм соціальних контактів, що відбуваються в трикутнику: уряд – профспілки – роботодавці. Такий підхід є спадщиною системи соціальних відносин та структури суспільства, що домінували в часи розквіту індустріальних суспільств. Із розвитком постіндустріального суспільства і змінами в соціальній структурі ця вузька форма соціального діалогу виявилась недостатньою для врегулювання багатьох фундаментальних соціальних проблем. У зв'язку з цим практика діалогу стала розповсюджуватися на всі структури так званого третього сектору – об'єднань громадян та інститутів територіального, професійного, економічного самоуправління, тобто соціальний діалог став набувати більш широкого характеру.

Відповідно, існують два найбільш поширені формати «соціального діалогу»: вузький і широкий. Соціальний діалог у його вузькому значенні відображає процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень у сфері праці та соціально-трудова відносин між суб'єктами, що представляють інтереси сторін – працівників, роботодавців та держави. Учасниками широкого формату соціального (суспільного) діалогу є дві, три і більше сторін, а предметом його виступають питання політичних, соціально-економічних, соціально-трудова відносин (рис. 7.1).

Сферу дії, або предметне поле соціального діалогу, можна умовно розділити на дві великі підгрупи: соціально-трудова відносини; соціально-економічні відносини.

Відповідно до класичної моделі Міжнародної організації праці, соціальний діалог упроваджується на засадах трипартизму або двопартизму.

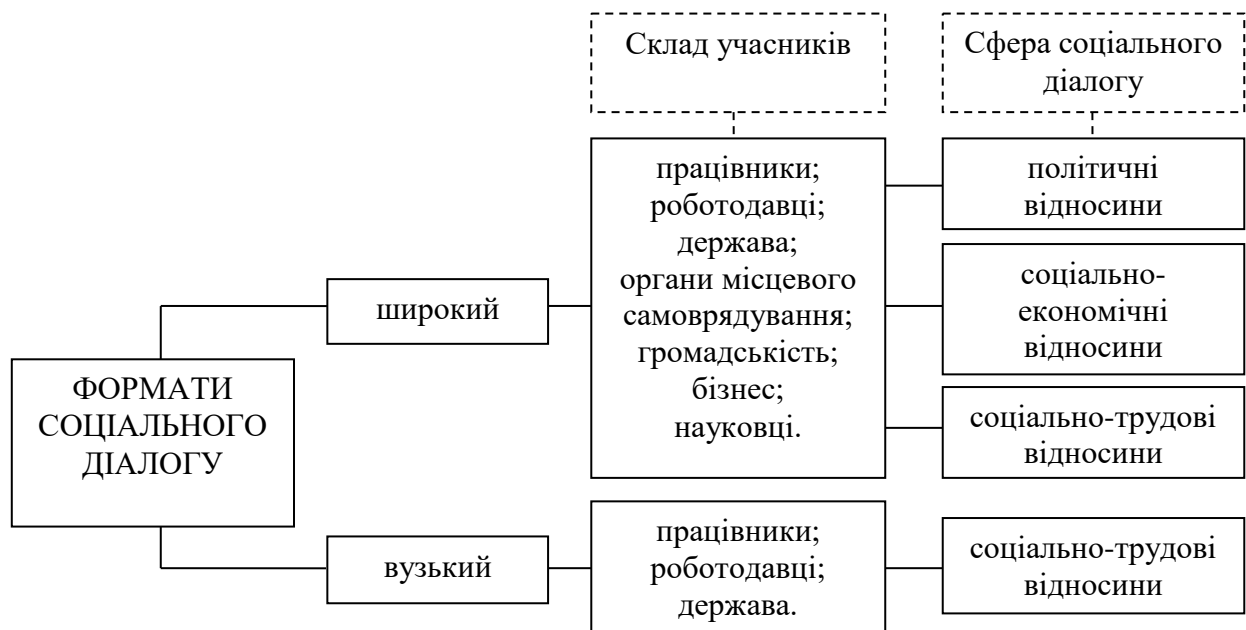


Рисунок 7.1 – Аспекти (формати) соціального діалогу (узагальнено на основі [12])

Трипартизм – це процес взаємодії держави, роботодавців та працівників (через їхніх представників) як рівних і незалежних партнерів у прагненні знайти способи вирішення тих питань, що становлять взаємний інтерес.

Двопартизм (або біпартизм) – це процес взаємодії, за допомогою якого досягаються, заохочуються або схвалюються прямі домовленості про співпрацю між роботодавцями та працівниками (або їхніми організаціями).

Отже, соціальний діалог є одним із ефективних механізмів узгодження соціально-економічних інтересів різних соціальних груп і владних структур з метою досягнення соціальної злагоди, миру і спокою у суспільстві. Враховуючи, що функції соціальної політики пов'язані з узгодженням інтересів певних соціальних груп, оптимальним розв'язанням суспільних суперечностей, гармонізацією інтересів різних верств населення, створенням умов для суспільної злагоди виступає соціальний діалог який здатний виступати досить досконалим інструментом впровадження цієї політики. Він сприяє досягненню соціального миру та злагоди, що є важливою умовою забезпечення соціальної та політичної стабільності у суспільстві. Соціальний діалог є одним із головних факторів розвитку громадянського суспільства й запобігання соціальним конфліктам.

Слід зазначити, що соціальний діалог не досягає бажаної мети, якщо оцінювати його за критеріями ефективності у забезпеченні соціально-економічного розвитку і балансу між соціальними інтересами працівників та економічними інтересами бізнесу. Держава недостатньо активно залучає соціальних партнерів до вироблення дієвих заходів політики подолання наслідків фінансово-економічної кризи та забезпечення відновлюваної економіки.

Соціальний діалог здійснюється на принципах, які схематично зображені на рис. 7.2.

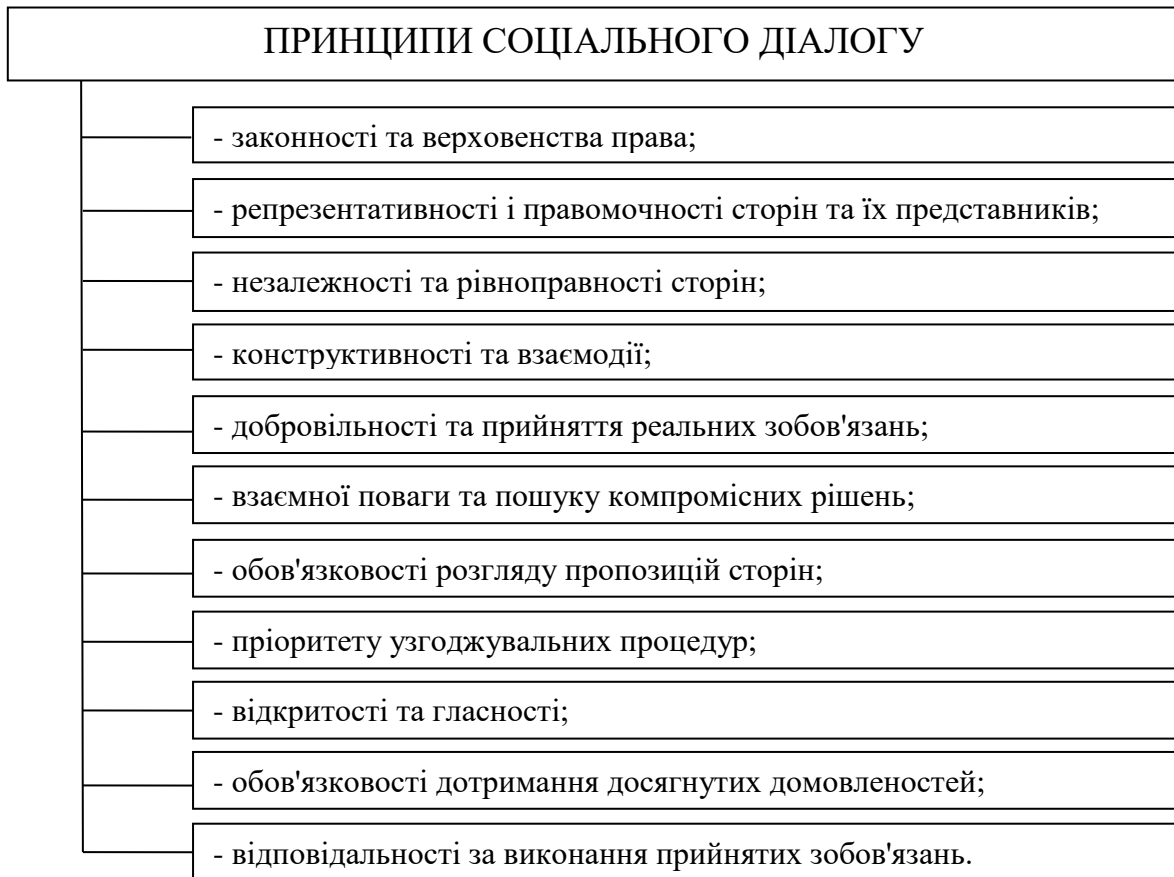


Рисунок 7.2 – Принципи соціального діалогу (узагальнено на основі [5])

Для наочності форми здійснення соціального діалогу представлено на рис. 7.3.

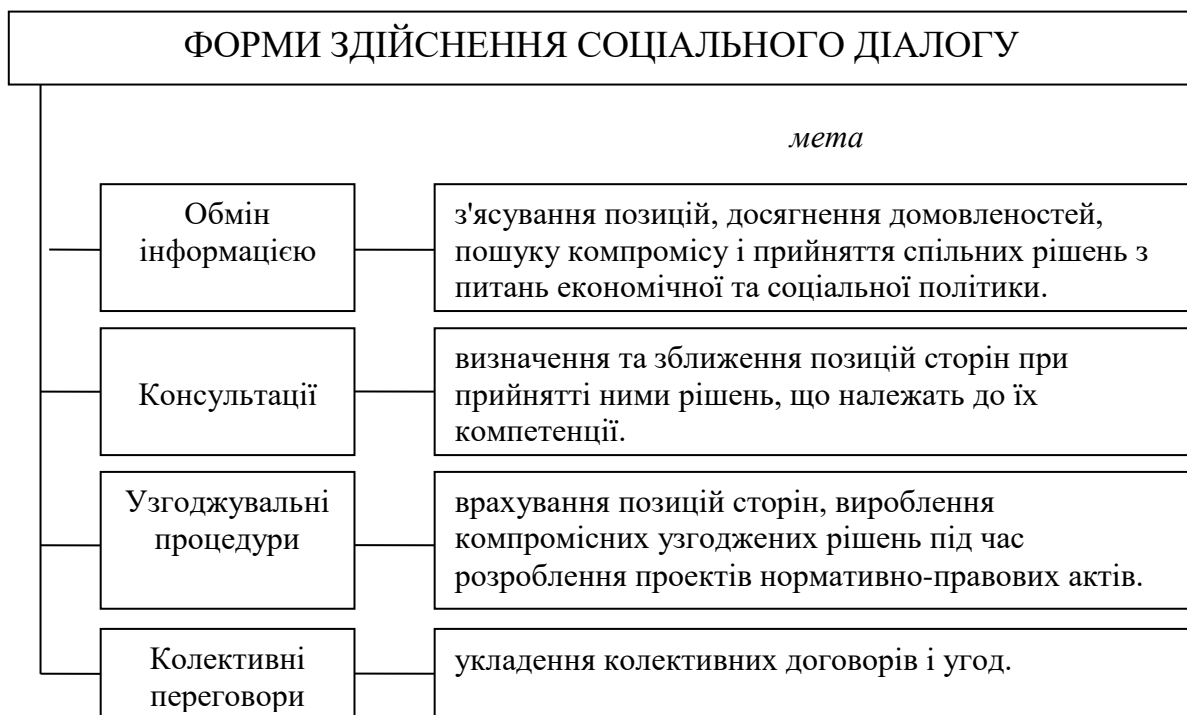


Рисунок 7.3 – Форми здійснення соціального діалогу (узагальнено на основі [5])

Основними формами соціального діалогу, які сьогодні реалізуються на практиці, є: обмін інформацією між сторонами; консультації за пропозицією сторони соціального діалогу; узгоджувальні процедури; колективні переговори, змістом яких є вироблення та узгодження позицій сторін щодо реалізації соціально-економічної політики держави.

Порядок обміну інформацією визначається сторонами. Жодна із сторін не може відмовити в наданні інформації, крім випадків, якщо така інформація відповідно до закону належить до інформації з обмеженим доступом. Сторона-ініціатор направляє іншим сторонам письмову пропозицію із зазначенням предмета консультації та терміну її проведення. Сторони, які одержали таку пропозицію, зобов'язані взяти участь у консультації, спільно погодити порядок і строки її проведення та визначити склад учасників. Порядок проведення узгоджувальних процедур визначається органами соціального діалогу відповідного рівня, якщо інше не передбачено законодавством або колективними угодами.

Недосягнення компромісу між сторонами за результатами узгоджувальних процедур не може бути підставою для перешкоджання роботі органів соціального діалогу.

Сторонами (суб'єктами) соціального діалогу є його учасники: наймані працівники (профспілки, їх об'єднання), роботодавці (їх організації та об'єднання) і держава (органи влади). Профспілки і роботодавці (їх організації й об'єднання) виступають соціальними партнерами.

Соціальний діалог здійснюється на національному, галузевому, територіальному та локальному (підприємство, установа, організація) рівнях на тристоронній або двосторонній основі. До сторін соціального діалогу належать [5]:

- ✓ на національному рівні – профспілкова сторона, суб'єктами якої є об'єднання професійних спілок, які мають статус всеукраїнських; сторона роботодавців, суб'єктами якої є об'єднання організацій роботодавців, які мають статус всеукраїнських; сторона органів виконавчої влади, суб'єктом якої є Кабінет Міністрів України;

- ✓ на галузевому рівні – профспілкова сторона, суб'єктами якої є всеукраїнські профспілки та їх об'єднання, що діють у межах певного виду або кількох видів економічної діяльності; сторона роботодавців, суб'єктами якої є всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців, що діють у межах певного виду або кількох видів економічної діяльності; сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є відповідні центральні органи виконавчої влади;

- ✓ на територіальному рівні – профспілкова сторона, суб'єктами якої є профспілки відповідного рівня та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; сторона роботодавців, суб'єктами якої є організації роботодавців та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є місцеві органи виконавчої влади, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. На території відповідної адміністративно-територіальної одиниці стороною соціального діалогу можуть



бути органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законодавством;

✓ на локальному рівні – сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності – вільно обрані для ведення колективних переговорів представники (представник) працівників; сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця.

Сторони соціального діалогу беруть активну участь у законотворчому процесі, надаючи пропозиції до проектів законів України, нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України та інших державних установ. Але процедури щодо узгодження позицій соціальних партнерів відносно важливих законопроектів не завжди виконуються, особливо в частині формування Державного бюджету України, основних напрямів бюджетної політики та прогнозу економічного і соціального розвитку України.

Для участі у колективних переговорах з укладення колективних договорів і угод, тристоронніх або двосторонніх органах та у міжнародних заходах склад суб'єктів профспілкової сторони та сторони роботодавців визначається за критеріями репрезентативності.

Загальними критеріями репрезентативності для суб'єктів профспілкової сторони та сторони роботодавців є [5]:

- легалізація (реєстрація) зазначених організацій (об'єднань) та їх статус;
- для профспілок, їх організацій та об'єднань – загальна чисельність їх членів, для організацій роботодавців та їх об'єднань – загальна чисельність працівників, які працюють на підприємствах – членах відповідних організацій роботодавців;
- галузева та територіальна розгалуженість.

Важливим напрямком підвищення ефективності соціального діалогу є законодавче забезпечення права громадян на страйк, важливої форми боротьби найманих працівників за свої права. В Конституції України (ст. 44) закріплено право на страйк [16]. Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 1998 року, регулюється порядок організації та проведення страйків [17]. Важливим регулюючим нормативним документом також є «Положення про порядок проведення страйку як крайнього засобу вирішення колективного трудового спору (конфлікту) та примирних процедур під час страйку» від 2008 року, затвердженим Національною службою посередництва і примирення України [18].

Можливість організації та проведення страйку обмежена низкою умов зокрема, на виробничому рівні страйк можна розпочати за ініціативою конференції (половина від загальної кількості працівників підприємства на який потрібна згода половини учасників), після реєстрації колективного трудового спору. У відокремлених структурних підрозділах, працівники не мають права розпочинати страйк.

Також працівники мають попередити органи влади за три дні, у випадку, коли страйк супроводжується мітингами й демонстраціями за межами території

підприємства (ст. 19 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)») «Положенням про порядок проведення страйку як крайнього засобу вирішення колективного трудового спору (конфлікту) та примирних процедур під час страйку», також містить низку норм, які перешкоджають можливості працівникам використовувати механізм страйку [17]:

- вимагає від страйкарів у триденний строк попередити власника про протестні акції на території підприємства;

- надає роботодавцю право втручатись у проведення страйку «при наявності визначених чинним законодавством підстав заборонити перебування страйкуючих на території підприємства, установи, організації або проведення акцій протесту під час страйку» (п. 5.2 Положення);

- організатори страйку відповідальні за вільний допуск на підприємство працівників, які не беруть участь у страйку, а також власними силами забезпечувати дотримання законності та громадського порядку всіма страйкарями (п. 4.8).

Важливим викликом перед соціальними партнерами та всією системою соціального діалогу є реформування системи соціального страхування. Фонди із самоврядних органів перетворюються на центральний орган виконавчої влади, що підпорядковується Міністерству соціальної політики України. Утримання фондів буде здійснюватися за рахунок коштів, що надійшли від єдиного соціального внеску, а не за рахунок державного бюджету.

Передбачається, що Міністерство соціальної політики буде схвалювати проекти річних бюджетів фонду, звіти про їх виконання, порядок використання коштів з окремих видатків бюджету фонду. Ліквідується нагляд з боку соціальних партнерів (профспілок та роботодавців) за системою соціального страхування (виконанням завдань та використанням коштів). Соціальний діалог в Україні розвивається в рамках вузького формату і здійснюється між Кабінетом Міністрів, репрезентативними об'єднаннями роботодавців та професійних спілок. Система соціального партнерства характеризується неефективністю, формальністю і невиконанням колективних угод і договорів. Чітко проявляється одностороння монополізація ринку праці роботодавцем, яка супроводжується зростанням соціальної незахищеності працюючих і соціальною напруженістю в суспільстві.

До загальних викликів, що стоять перед соціальним діалогом в Україні, можна віднести [19]:

- недосконалість інституалізації всієї системи соціального діалогу;
- відсутність ефективного механізму імплементації рішень;
- відсутність достатніх фінансових та технічних ресурсів у професійних спілок чи організацій третього сектору для ефективної участі в процесі діалогу;
- проблеми активного залучення усіх зацікавлених сторін до довго- та короткострокового планування;
- тіньова економіка обумовлює відсутність єдності серед задіяних у ній працівників, а також унеможлиблює їх участь в соціальному діалозі;

- слабке залучення організацій громадянського суспільства (третього сектору) до процесу діалогу;
- відсутність ефективного процесу перемовин та дебатування.

Організації третього сектору, які є невід’ємною частиною громадянського суспільства, практично не залучені до процесу соціального діалогу, ні як сторона, ні як спостерігач. Проте, представники таких організацій також мають безпосереднє відношення до забезпечення сталого розвитку держави. В Україні діє декілька громадських майданчиків, які займаються проблемами соціальної сфери до яких залучені, як соціальні партнери, так і організації громадянського суспільства:

- Національна платформа громадянського суспільства Східного партнерства, в рамках якої діє робоча група 5 «Соціально-трудова політика та соціальний діалог»;
- Платформа громадянського суспільства Україна – ЄС, робоча група 4 «Зайнятність, соціальна політика, рівні можливості та здоров’я», яка створена в рамках імплементації Угоди про Асоціацію Україна – ЄС;
- відповідно до Угоди про Асоціацію (ст. 299) створення нового Форуму громадянського суспільства для підтримки діалогу, який охоплює аспекти сталого розвитку (в рамках глави 13 «Торгівля та сталий розвиток, пов’язаний з торгівлею» Угоди).

Дотичними до теми соціального діалогу та соціальної політики є також:

- Громадська рада при Міністерстві соціальної політики;
- Громадська рада при Комітеті Верховної Ради України з питань соціальної політики.

Проблема залучення третього сектору до процесу соціального діалогу сприймається критично провідними соціальними партнерами. За приклад можна навести переформатування Платформи громадянського суспільства Україна – ЄС, двостороннього моніторингового органу виконання Угоди про асоціацію з ЄС. Поруч з тим, організації громадянського суспільства можуть виконувати роль незалежного аудитора за виконанням рішень соціальних партнерів, а також бути дорадчим фактором для сторін соціального діалогу. Подібна система успішно функціонує в низці розвинутих країн світу. Наприклад у Бразилії подібна співпраця здійснюється в рамках Національної конференції з навколишнього середовища (CNMA), що залучає ключових стейкхолдерів у наступних пропорціях – 50% організацій громадянського суспільства включаючи профспілки, 30% організацій роботодавців, 20% державних представників); рішення CNMA мають рекомендаційний характер. Іншим прикладом є Франція, де діє так званий «Зелений круглий стіл» (Grenelle De L'Environnement), в який крім традиційних соціальних партнерів включені організації третього сектору, що займаються екологічною проблематикою [1].

Підвищення ефективності соціального діалогу вимагає залучення експертів з організацій третього сектору, що дозволить інтенсифікувати реформи, та отримати незалежну оцінку щодо їх доцільності. Подібна практика вже працює в Україні та низці країн Східного партнерства, де діє неінституційована коаліція аналітичних центрів, що займаються проблемами

соціальної сфери та екології, з одного боку, та соціальних партнерів з іншої сторони, з метою сприяння досягненню цілей сталого розвитку. В такому контексті соціальний діалог не редукується до громадського (civil) діалогу, а розширюється за консенсусним рішенням соціальних партнерів та включає в себе всіх зацікавлених в соціально-економічному розвитку учасників.

Питання сталого розвитку актуалізувалися для України у зв'язку з укладенням Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами – членами, з іншого боку (ратифікованої Україною Законом №1678-VII від 16.09.2014 р.). Відповідно йому, сприяння сталому розвитку розглядається одним з головних принципів посилення співробітництва між сторонами, які визнають важливість найповнішого врахування економічних, соціальних та екологічних інтересів не тільки свого відповідного населення, а й прийдешніх поколінь і гарантують, що економічний розвиток, екологічна та соціальна політика підтримується спільно [20].

Зобов'язанням сторін щодо сприяння сталому розвитку присвячено главу 13 «Торгівля та сталий розвиток» розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею», а також окремі положення, що розкривають зокрема [20]:

- заходи з безпеки та захисту здоров'я людини як передумови сталого розвитку та економічного зростання;

- систему охорони здоров'я, збереження природних ресурсів, підвищення економічної та природоохоронної ефективності, інтеграції екологічної політики в інші сфери політики держави, а також підвищення рівня виробництва завдяки сучасним технологіям;

- забезпечення впровадження політики сталого рибальства, сталого управління лісовими ресурсами, сталого розвитку прибережних регіонів та морської промисловості як рушія економічного зростання та зайнятості.

Взаємозв'язок між охороною довкілля, раціональним використанням природних ресурсів, сферою праці, соціальним та економічним розвитком, визнанням ключової ролі гідної праці для сталого розвитку знайшли своє відображення і в програмних заявах Міжнародної організації праці. Перехід до екологічно сталої і соціально орієнтованої економіки спричинює переорієнтацію зростання з метою забезпечення рівноваги економічних, соціальних та екологічних аспектів. Для розвитку підприємств і ринків праці екологічно чистіша економіка на сьогодні уже є необхідністю, а не лише питанням вибору, оскільки реально може привести до зростання зайнятості, значному покращенню якості робочих місць і підвищенню рівня доходів, соціальної справедливості, рівності та соціальної інтеграції.

Водночас у міжнародних документах наголошується на тому, що неможливо досягнути цілей і завдань сталого розвитку без активної участі зацікавлених сторін, зокрема і у сфері праці. У Порядку денному на ХХІ століття серед основних груп зацікавлених осіб визнається важлива роль працівників та профспілок, організацій роботодавців щодо сталого розвитку, окреслюється їх роль у вирішенні проблем сталого розвитку як на національному рівні, так і на рівні робочих місць. Така діяльність може реалізуватися шляхом:

- створення двосторонніх і тристоронніх механізмів повноважних розглядати питання безпеки, охорони здоров'я та сталого розвитку;
- збільшення кількості колективних договорів та угод екологічного спрямування, що мають на меті досягнення сталого розвитку;
- розширення участі та консультацій з соціальними партнерами у прийнятті рішень щодо розробки, реалізації та оцінки національних і міжнародних стратегій та програм у сфері охорони довкілля та розвитку, галузевих стратегій, стратегій сталого розвитку тощо.

Більшість згаданих міжнародних документів містять положення, присвячені системним та інституційним питанням впровадження та розбудови сталого розвитку на засадах партнерства із залученням багатьох сторін. Підсумковий документ щодо порядку денного сталого розвитку до 2030 року закликає стимулювати і заохочувати ефективне партнерство між державними організаціями, між державним і приватним сектором та між організаціями громадянського суспільства, спираючись на досвід та стратегії використання ресурсів партнерів.

В більшості розвинених країн світу, соціальні партнери беруть безпосередню участь у розробці екологічної політики. На європейському рівні, спільна ініціатива за участю соціальних партнерів з питань політики щодо зміни клімату була частиною комплексної програми на 2009-2011 і призвела до публікації доповіді «Вплив політики в області зміни клімату на зайнятість» (Syndex, 2011). У доповіді визнається, що європейська політика, спрямована на пом'якшення негативних наслідків зміни клімату, а також на скорочення викидів парникових газів, впливає безпосередньо на всі 15 економічних секторів. Всі підприємства та працівники підкреслюють необхідність спільних дій між соціальними партнерами, щоб мінімізувати негативні наслідки на конкурентоспроможність. Як описано нижче, оскільки Ріо 92 вважає як об'єднання робітників, так і організації роботодавців «основними групами» в рамках міжнародних екологічних процесів, то з ними потрібно консультиватися на всіх рівнях. Екологічні проблеми вже не є виключно «зеленим» порядком денним, а основоположними елементами будь-якого соціально-економічного порядку денного з наслідками на місцевому, національному та міжнародному багатосторонньому рівні.

Соціальний діалог забезпечує успішне перетворення на шляху до зеленої економіки, через роботу з соціальними партнерами, що відіграють ключову роль в питаннях продуктивності праці; інформування національних систем та інститутів про наслідки переходу до зеленої економіки; заохочення і організації підвищення кваліфікації і підготовки кадрів; і в забезпеченні дотриманням трудових стандартів в перехідні періоди.

Уряд, бізнес і промисловість повинні сприяти активній участі працівників та їх професійних спілок у процесі прийнятті рішень з проектування, реалізації та оцінки національних і міжнародних стратегій і програми з навколишнього середовища і розвитку, у тому числі в сфері політики зайнятості, галузевих стратегій, програм структурних реформ тощо.

Отже, соціальний діалог та трипартизм є одним із найбільш перспективних шляхів забезпечення сталого розвитку та реагування на виклики у світі праці, що змінюється. Одним з головних інструментів впровадження сталого розвитку може стати соціальний діалог розширеного формату, що ґрунтуватиметься на традиційних та нових формах співпраці між урядами, організаціями працівників і роботодавців, між державним та приватними секторами та організаціями громадянського суспільства задля максимального підвищення якості життя людей як в сучасності, так і в майбутньому, з одночасним гарантуванням економічної, соціальної та екологічної сталості.

Метою Стратегії є підвищення ефективності соціального діалогу в забезпеченні сталого розвитку України, балансу між фундаментальними соціальними правами та економічними свободами, підвищенням якості життя як основної мети при плануванні економічного розвитку.

Стратегія базується на таких принципах [1]:

- багатоваріантність, альтернативність та селективність як реакція на середовище, що змінюється;
- глобальність, системність, комплексність і збалансованість як орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними;
- наступність і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку;
- безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає розпочате у початкову позицію;
- наукова та методична обґрунтованість – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність, досяжність – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію - врахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються у соціальному діалозі;
- ефективність і соціальна орієнтованість;
- довгостроковість заходів – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі;
- досяжності цілей та вимірюваності очікуваних результатів;
- максимального залучення всіх зацікавлених сторін до реалізації та моніторингу;
- планування фінансових та інших ресурсів, з залученням соціальних партнерів;
- своєчасного реагування на нові виклики та залучення сторін соціального діалогу до вироблення спільної відповіді на загрози.

Стратегічними пріоритетами державної політики сприяння розвитку соціального діалогу в Україні є:

– забезпечення участі соціальних партнерів в розробці та реалізації політики, спрямованої на створення зелених робочих місць, ефективного соціального захисту, справедливого оподаткування, ефективного використання бюджетних коштів;

– залучення соціальних партнерів та організацій громадянського суспільства до вироблення та реалізації регіональної політики щодо забезпечення сталого розвитку;

– сприяння максимальної прозорості та відкритості процесу вироблення сторонами соціального діалогу рішень щодо державної та регіональної політики;

– забезпечення імплементації спільних рішень, які виробили сторони соціального діалогу;

– створення сприятливих умов для підвищення статусу соціального діалогу;

– координація діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства у реалізації заходів, передбачених в рамках затверджених стратегій та планів дій.

Стратегічні напрямки модернізації соціального діалогу полягають в наступному:

1. Підвищення статусу соціального діалогу.

2. Інституціональний розвиток соціальних партнерів.

3. Підвищення ролі соціальних партнерів у визначенні та забезпеченні державних соціальних стандартів.

4. Соціальний діалог як інструмент сталого розвитку.

5. Удосконалення системи соціального страхування.

6. Інформаційне забезпечення соціального діалогу.

Очікувані результати виконання стратегії проявляються через:

– законодавче закріплення соціального діалогу як інструменту сталого розвитку;

– удосконалення законодавства щодо вирішення трудових спорів у тому числі з забезпеченням права працівників на страйк;

– активне інформування робітників, роботодавців та профільні органи виконавчої влади щодо можливостей соціального діалогу в забезпеченні сталого розвитку;

– введення обов'язкового та інших форм екологічного страхування;

– забезпечення ефективних механізмів імплементації спільних рішень соціальних партнерів;

– залучення третього сектору до процесу моніторингу виконання рішень соціальних партнерів;

– мінімальний розмір заробітної плати встановлюється після консультацій з соціальними партнерами шляхом консенсусу.

## Література

1. Камінник І., Ферт А., Ільчук Л. Інформаційні матеріали для розробки Стратегії модернізації соціального діалогу. К.: Бюро соціальних та політичних розробок; Інститут праці та зайнятості населення МСП та НАНУ, 2016 17 с.
2. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 р. №5026-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 22. Ст. 216.
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. №322-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 1971. Дод. до №50. Ст. 375.
4. Міщук М. О. Поняття соціального партнерства у трудовому праві України. *Науковий вісник Академії муніципального управління*: Серія «Право». Випуск 2. 2015. С. 369-376.
5. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. №2862-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 28. Ст. 255.
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо приведення їх у відповідність із Законом України «Про соціальний діалог в Україні»: Закон України від 17 травня 2012 р. №4719-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. №15. Ст. 97.
7. Конвенція МОП про свободу асоціації та захист права на організацію: міжнар. документ від 09.07.1948 р. №87. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?125>.
8. Конвенція МОП про застосування принципів права на організацію і на ведення колективних переговорів: міжнар. документ від 01.07.1949 р. №98. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_004](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_004).
9. Конвенція МОП про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі: міжнар. документ від 27.06.1978 р. №151. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993\\_187](https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_187).
10. Конвенція МОП про сприяння колективним переговорам: міжнар. документ №154 від 19.06.1981 р. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993\\_006](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_006).
11. Рекомендація щодо процедур визначення умов зайнятості на державній службі: міжнар. документ №159 від 27.06.1978 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
12. Петрос О. М. Соціальний діалог як інститут державного управління: навч.-метод. матеріали / упоряд. В. В. Святненко. К.: НАДУ, 2013. 84 с.
13. Резолюція про трипартизм та соціальний діалог: ухвалена Міжнародною організацією праці 18.06.2002 р. URL: [http://www.ntser.gov.ua/.../resolution\\_t\\_sd.doc](http://www.ntser.gov.ua/.../resolution_t_sd.doc).
14. Балабанова Н., Жуков В., Пилипенко Є. Соціальний діалог. Соціальне партнерство. Соціальне государство. Монографія. К.: Академія праці і соціальних відносин, 2002. 189 с.
15. Осовий Г.В., Жуков В.І., Руденко В.М., Семеніхін В.О. Соціально-трудові відносини: питання теорії та практики. Колективна монографія. К.: АПСВ, 2005. 411 с.
16. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С. 141.
17. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 34. ст. 227.
18. Положення про порядок проведення страйку як крайнього засобу вирішення колективного трудового спору (конфлікту) та примирних процедур під час страйку: наказ Національної служби посередництва і примирення України від 18.11.2008 р. № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131299-08#Text>.
19. Горелов Д.М., Корнієвський О.А., Опалько Ю.В., Палій Г.О. Формування соціального діалогу в сучасних умовах: світовий досвід та українська практика / За редакцією Розумного М.М. К.: НІСД, 2011. 47 с.
20. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014р. № 1678-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 40, Ст. 2021.



## РОЗДІЛ 8

# АВТОРЕГРЕСІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Юлія ЛИЖНИК<sup>9</sup>*

На сучасному етапі в Україні відбуваються реформи та трансформація процесів управління суспільно-економічною сферою, що також тісно взаємопов'язано з різними світовими тенденціями. Серед сучасних світових трендів актуальними є запровадження нових принципів глобального управління, виробництва і споживання; пошук та застосування ефективних та інноваційних форм щодо сталого розвитку різних сфер життєдіяльності суспільства, забезпечення якості життя населення, оптимізації використання ресурсів. Чільне місце серед концепцій цивілізаційного розвитку в останні десятиліття посідає концепція сталого розвитку [1].

Пошук найбільш суспільно ефективною соціальноорієнтованою моделі публічного управління, яка має на меті забезпечення збалансованого розвитку країни і суспільства, обумовлює чітке розуміння комплексу організаційних засад, сучасних форм і засобів впливу, спрямованих на розвиток людського капіталу та забезпечення соціальних стандартів життя, добробуту і злагоди в суспільстві [2].

Цілі сталого розвитку мають сприяти подоланню всіх форм насильства та забезпечувати успішність пошуку довготермінових рішень для подолання конфліктів, воєн і покращення безпеки.

Процеси глобалізації призводять до: зміни системи управління макрорегіонами та способів розвитку міст та територій, децентралізації управління, самоорганізації та саморозвитку, переходу від ієрархічних структур до мережевих, інтелектуалізації та наукомісткості. Глобалізація світової економіки вводить нові закономірності і змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток, а також призводить до посилення ролі громад в економічному розвитку локальних територій та країни [3].

Сталий розвиток регіонів України є основою забезпечення сталого розвитку держави. Тому основним завданням регіональної політики є збалансований розвиток регіонів країни, що спирається на природно-історичні особливості кожного регіону, його виробничий та трудовий потенціал і унеможливорює порушення цілісності держави. Кожен регіон розробляє власну програму переходу до 24 сталого розвитку, які інтегруються в загальнодержавну політику і узгоджуються з розвитком інших регіонів країни [4].

Досягти сталого розвитку регіонів можливо на основі реалізації довгострокової програми переходу економіки України на інноваційну модель

---

<sup>9</sup> старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського

розвитку та її відповідної конкретизації на регіональному рівні, яка має виконуватися на використанні принципово нової техніки, сучасної технології.

Інноваційний розвиток сприятиме оптимізації структури економіки регіону в напрямку розширення сфери послуг, збільшення в її складі «економіки знань», а також високотехнологічного сектору інформаційних послуг та наукоємних технологій в традиційних галузях сфери послуг (освіті, медицині, зв'язку). Досягнення цілей сталого регіонального розвитку на інноваційній основі передбачає істотне підвищення ролі та відповідальності місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування і територіальних громад за соціально-економічний розвиток регіонів [5].

Сталий місцевий розвиток передбачає вибір моделі управління, яка є відповідною до конкретних умов функціонування і розвитку територіальних громад. Це передбачає систему цілей сталого місцевого розвитку, сформованих відповідно до місцевих умов та на основі міжнародних стандартів. Серед пріоритетних засад публічного управління сталим місцевим розвитком слід виділити децентралізацію, субсидіарність, довіру, солідарність, рівність поколінь, безпечне навколишнє середовище [6].

Моделі публічного управління передбачають координацію діяльності органів влади різних рівнів за умов багаторівневого управління [7].

Для адаптації Цілей сталого розвитку під менталітет та потреби громадян України публічним управлінням необхідно залучити соціальні інституції, які представлені авторитетними фахівцями, вченими, лікарями, громадськими активістами, за яких втілення цілей сталого розвитку буде безпечним та корисним для всього суспільства [8].

Проблема реорганізації та ефективності функціонування системи публічної влади є сьогодні для нашої країни надзвичайно актуальною. Одним з пріоритетних завдань сучасної України є проведення децентралізації, реформи територіальної організації влади та державного управління. Розвиток демократичних інститутів, потреба врахування локальних відмінностей, соціально-економічних, культурних, географічних, демографічних, інших особливостей сприяло виробленню та удосконаленню державної політики щодо сталого розвитку України та функціонування інституту місцевого самоврядування як основи забезпечення сталого розвитку [9].

Важливою частиною регіональної стратегії є пріоритети розвитку, які визначають напрямки розвитку соціально-економічної сфери регіону на середньострокову перспективу. Наприклад, у ДСРР-2020 наголошується на необхідності розвивати міжрегіональне та транскордонне співробітництво. Так само ці питання висвітлені в Стратегії Харкова, де розглядаються питання транскордонного співробітництва, які є найбільш актуальними саме для прикордонної області, а також увага акцентована на необхідності розвивати як транскордонне, так і внутрішнє міжрегіональне співробітництво. Відзначимо також, що значна увага в Стратегії області почала приділятися питанням формування людського потенціалу та розвитку підприємництва. У процесі визначення регіональних пріоритетів розвитку доцільно орієнтуватися на європейську практику. В країнах ЄС у сфері регіонального розвитку втілюються

пріоритети, які стосуються захисту навколишнього середовища, розвитку безпечної енергетики, розвитку транспортної мережі, покращення якості життя, формування економіки знань тощо [7].

Для ефективного стимулювання місцевих органів влади за рахунок регіональних бюджетів є створення сприятливих умов для економічного зростання безпосередньо в муніципалітетах і поселеннях. Розробка регіональної політики повинна сприяти досягненню сталого соціально-економічного розвитку суб'єкта країни в основному за рахунок його внутрішнього потенціалу з максимально ефективним використанням власних ресурсів і можливостей [3].

Якісне інформаційне забезпечення є вкрай важливою складовою забезпечення сталого розвитку [10].

Однією з умов успішного виконання цілей сталого розвитку є розробка перспективної концепції системи статистичних метаданих, я якій мають бути визначені основні цілі, переваги і функції – рис. 8.1

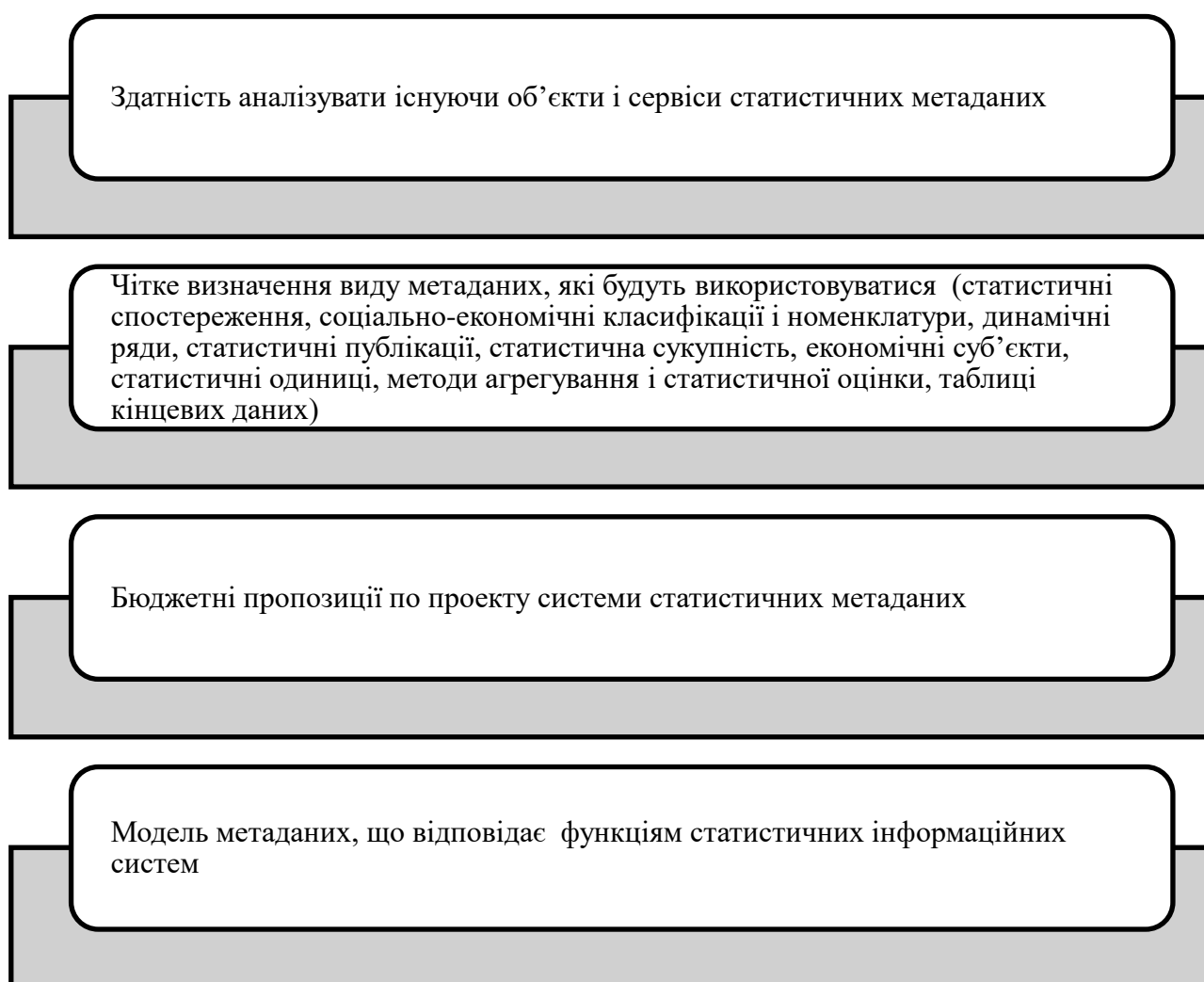


Рисунок 8.1 – Вимоги до концепції системи статистичних метаданих у розрізі підтримки забезпечення досягнення цілей сталого розвитку

Отже, доречно визначити принципи та рекомендації, які стосуються ефективного управління діяльністю на етапах розробки і здійснення проекту по

створенню системи статистичних метаданих (ССМ) забезпечення сталого розвитку – рисунок 8.2.

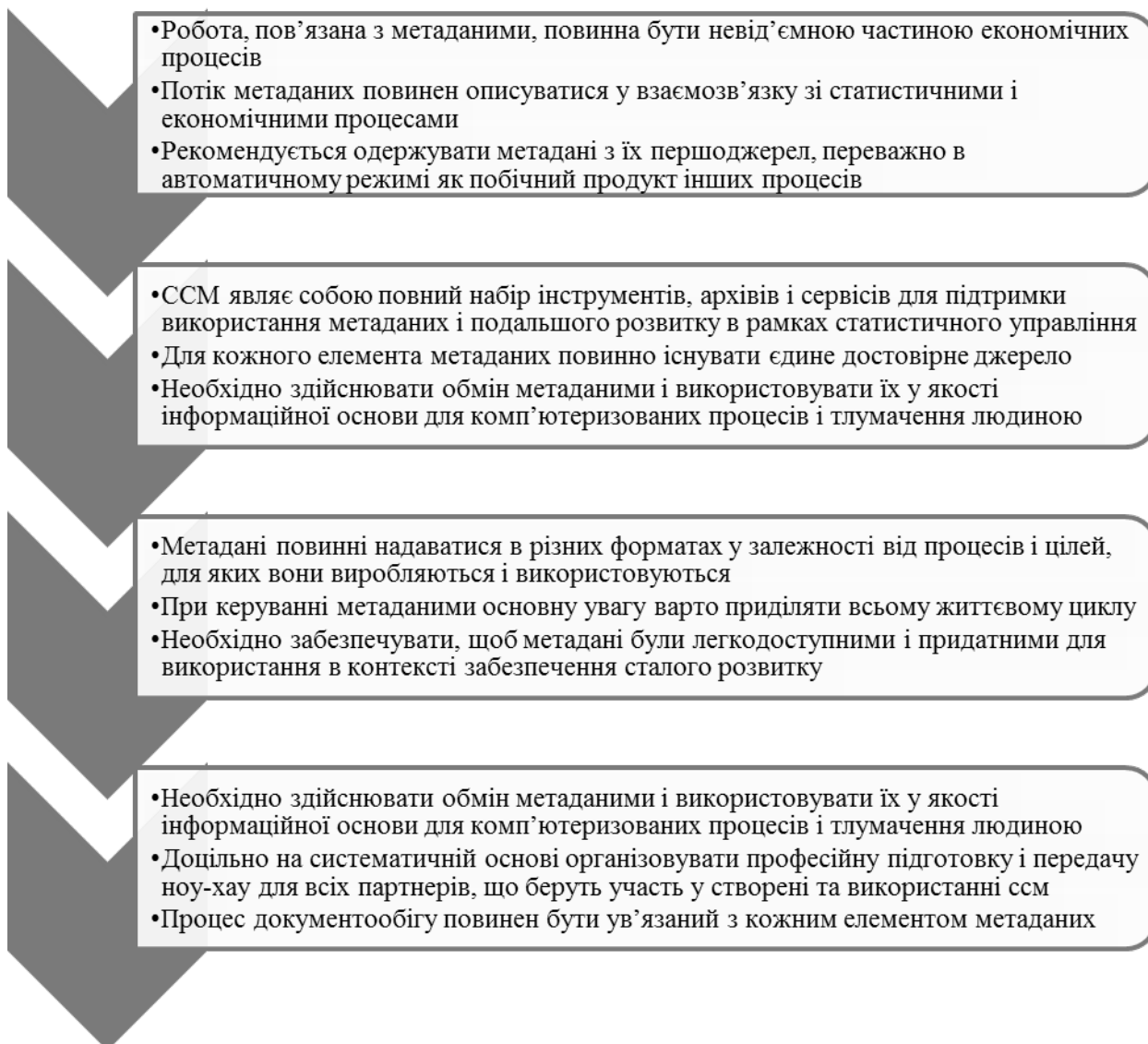


Рисунок - 8.2 Принципи та рекомендації ефективної розробки та управління системи статистичних метаданих (ССМ) забезпечення сталого розвитку

Отже, вивчення проблеми показників вимірюваності сталого розвитку та ефективності публічного управління сталим місцевим розвитком неможливе без адекватних методів економіко-математичного моделювання, виробничих, соціальних та економічних процесів.

Адже наявність достатньо точних та адекватних методів та моделей прогнозування соціально-економічних процесів дозволять отримувати їх очікуване майбутню значення із необхідною достовірністю.

Саме наявність достовірних результатів прогнозування у розрізі всіх показників цілей сталого розвитку дозволять заздалегідь виявити можливі проблеми та своєчасно розробити заходи щодо їх усунення, що у кінцевому результаті сприятиме забезпеченню досягнення цілей сталого розвитку.

На сучасному етапі розвитку суспільства жодна сфера життя не може обійтись без прогнозів як основного засобу погляду у майбутнє. Прогнозування соціально-економічних процесів засноване на якісному й кількісному аналізі реальних економічних процесів, виявленні об'єктивних умов, факторів і тенденцій його розвитку. Досягти цього можна, використовуючи різні методи моделювання, які допомагають знайти найоптимальніші напрямки економічного розвитку засобами математичного моделювання [11].

У сучасних умовах у процесі розробки прогнозів важливого значення набуває подальший розвиток і вдосконалення методик прогнозування. Методологічні питання прогнозування соціально-економічних процесів ще далекі від оптимального вирішення [12].

У розрізі підтримки забезпечення досягнення цілей сталого розвитку прогнозні моделі можуть використовувати за наступними напрямками (у відповідностей до цілей сталого розвитку):

«Ціль 1. Подолання бідності». Прогнозування показників доходів населення, умов життя, рівня соціального захисту населення, зокрема прогнозне визначення обсягів витрат і ресурсі домогосподарств України загалом та у розрізі регіонів; прогнозування розподілу населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів; виконання прогнозного аналізу статистичної звітності стосовно самооцінки домогосподарствами доступності окремих товарів та послуг та стосовно рівня доходів; прогнозування показників споживання продуктів харчування в домогосподарствах та наявності в домогосподарствах окремих товарів тривалого користування; прогнозна оцінка диференціації життєвого рівня населення і пр.

«Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства». Прогнозування показників виробництва основних сільськогосподарських культур; прогнозування посівних площ сільськогосподарських культур за їх видами; прогнозування показників рослинництва та тваринництва; прогнозний аналіз реалізації продукції сільського господарства підприємствами та індексів цін продукції сільського господарства; прогнозна оцінка рівню рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах; прогнозування кількості сільськогосподарської техніки у виробників сільськогосподарської продукції і пр.

«Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя». Прогнозний аналіз статистичної звітності стосовно самооцінки населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги; прогнозування стану, кількості та рівня розвитку закладів охорони здоров'я; прогнозування параметрів та захворюваності населення та виробничого травматизму та пр.

«Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя». Прогнозний аналіз статистичної звітності стосовно самооцінки населенням стану здоров'я та рівня доступності окремих видів медичної допомоги; прогнозування стану, кількості та рівня розвитку закладів охорони здоров'я; прогнозування параметрів та захворюваності населення та виробничого травматизму та пр.

«Ціль 4. Якісна освіта». Прогнозування рівня розвитку освіти за напрямками: розподіл витрат на освіту, кількість закладів, кількість учнів,

кількість випускників, кількість педагогів, якість освітніх послуг пр. Причому у сфері освіти такі прогнози отримуються окремо у розрізі закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійної (професійно-технічної) освіти, вищої та фахової передвищої освіти.

«Ціль 5. Гендерна рівність». Прогнозування основних показників гендерної статистики, зокрема: Чисельність населення, Загальні коефіцієнти природного руху населення за типом місцевості по регіонах, Формування приросту (скорочення) чисельності населення, гендерна структура населення, гендерна структура отримання освіти, гендерна структура доступу до отримання послуг, гендерна структура середньої заробітної плати у розрізі регіонів і пр.

«Ціль 7. Доступна та чиста енергія». Прогнозування основних показників енергетичної галузі України, зокрема: кінцеве енергоспоживання, загальне постачання первинної енергії, енергоємність галузей національної економіки, енергоспоживання на основі відновлюваних джерел, виробництво та розподілення електроенергії, тепла, газу, води, електробаланс, потужність електростанцій та виробництво електроенергії, техніко-економічні показники роботи газопостачальних підприємств, техніко-економічні показники роботи опалювальних котелень і теплових мереж, протяжність ветхих та аварійних теплових і парових мереж, техніко-економічні показники роботи водопроводів та окремих водопровідних мереж, забезпеченість населених пунктів водою та газом, енергетичний баланс, використання та запаси палива, постачання та використання енергії.

Для цілей «Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання» та «Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура» застосування економіко-математичних прогнозних моделей та методів є найбільш доцільним та інформативним. Що зумовлюється величезною кількістю значущих показників, за якими доцільно отримувати прогнозні значення: виробництво промислової продукції за видами, обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності, індекси обороту (реалізації) продукції добувної та переробної промисловості за видами діяльності та основними промисловими групами, вагова структура за видами діяльності та основними промисловими групами для розрахунку індексу обороту продукції добувної та переробної промисловості, виробництво основних видів продукції харчової промисловості, індекси будівельної продукції, індекси промислової продукції, розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва, обсяг виробленої будівельної продукції за видами, кількість квартир у житлових будинках на початок будівництва за видами, зайнятість та безробіття, оплата праці та соціально-трудова відносина і пр.

«Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад». Прогнозування основних показників міграція та розвитку регіонів, зокрема: Міграційний рух населення за типом місцевості, Міграційний рух населення за типом місцевості по регіонах, Кількість мігрантів за віком, статтю та типом місцевості за всіма потоками, Кількість міждержавних мігрантів за віком, статтю та типом місцевості, Загальні коефіцієнти міграційного руху населення за типом місцевості по регіонах, житловий фонд за регіонами і пр.

Стосовно цілей «Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови», «Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво», «Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату», «Ціль 14. Збереження морських ресурсів та «Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суш», прогнозне економіко-математичне моделювання, з одного боку, не на пряму не впливає на забезпечення досягнення цих цілей, але за його допомогою можна оцінити майбутній рівень та напрямки основних втрат водних ресурсів та екосистем суш і розробити більш обґрунтовані заходи щодо їх усунення. Зокрема, з цією метою можна виконувати прогнозування показників викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, утворення та утилізації відходів, витрат на охорону навколишнього природного середовища, тому числі капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів. Також можна проводити прогнозний аналіз статистики використання та охорони водних ресурсів.

Для цілей «Ціль 10. Скорочення нерівності», «Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку» застосування прогнозних моделей та методів не є настільки значущим, але все одно може використовуватися як допоміжний інструмент.

Під методами прогнозування слід розуміти сукупність способів і прийомів мислення, які дають змогу на основі ретроспективного аналізу тенденцій та закономірностей розвитку ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) даних об'єкта прогнозування зробити висновок про його розвиток у майбутньому за певних умов[20].

При економіко-математичному прогнозуванні економічних явищ та процесів для точності отриманого прогнозу, якості моделі та перспектив її застосування на практиці важливе значення має вибір впливових факторів при побудові моделі.

При цьому виникають три можливі проблеми:

1) виключення взаємовпливових факторів, які одночасно впливають на досліджуваний показник (ця проблема класично вирішується за рахунок дослідження мультиколінеарності та виключення таких факторів) [13]; тобто в ситуації, коли фактор А впливає на фактор В, та вони обидва впливають на результуючий показник С, необхідно виключити із моделі один з цих двох факторів.

2) можлива наявність опосередкованого впливу на показник через треті невизначені фактори; тобто по проведеному дослідженню впливає, що фактор А впливає на показник С, але насправді існує деякий неврахований фактор В, і фактично фактор А впливає на фактор В, який вже в свою чергу впливає на С, а прямого зв'язку між А та С взагалі немає. Виключення таких ситуацій можливе лише на етапі попереднього логічного аналізу т- шляхом пошуку всіх можливих факторів впливу та включення їх у перелік досліджуваних.

3) для отримання майбутніх прогнозних значень впливові фактори мають бути обчислені на наступі періоду.

Останній пункт наразі не має чітко визначеного методичного рішення, застосовуються декілька напрямків розв'язання цієї задачі:

- використання у якості впливових факторів планових показників, які заздалегідь можуть бути обчислені; недолік цього підходу полягає у тому, що

ринкові показники дуже рідко мають значну залежність від планових внутрішніх показників певного підприємства чи галузі;

- використання інтуїтивно-експертних прогнозів для впливових факторів; недоліки ті ж самі, що взагалі при використанні експертних методів;

- побудова диференціальних моделей, які досліджують залежність не між показниками, а між їх змінами; основним недоліком цього методу є складність його застосування та підвищені вимоги до кількості вхідних даних;

- використання авторегресійних моделей, які виключають попередній пошук впливових факторів та зосереджуються на дослідженні залежності показника від його попередніх значень.

В останньому випадку доцільність його застосування попередньо перевіряється за допомогою дослідженні автокореляції (наприклад, за формулою Пірсона) та визначення рівня інерційності показника.

Більшість економічних показників мають досить значну інерційність та плавно спадаючу функцію автокореляції, яка обчислюється за формулою [14]:

$$\rho_{yy}(\tau) = \frac{\sum (y_i - \bar{y}) \cdot (y_{i-\tau} - \bar{y})}{\delta_y^2 (n - \tau)} \quad (8.1)$$

де  $\tau$  – фактор часового зсуву;

$y_i$  - поточне значення показника;

$\bar{y}$  - середнє значення показника;

$\delta_y^2$  - дисперсія показника;

$n$  - кількість досліджуваних даних.

Функція автокореляції показує рівень зв'язку поточного значення показнику з його ж попередніми показниками.

Основною перевагою авторегресійних моделей є те, що навіть використання простої лінійної моделі дозволяє достатньо точно змодельовати коливання вхідного показника, отримати високу достовірність, а отже, і якісний прогноз.

Для наочної демонстрації цього ефекту на рис.8.3 наведено регресійне та авторегресійне прогнозування ВВП України на 5 років вперед, спираючись на дані 2010-2019рр.

Регресійна модель має вигляд  $U_i = -4239,3X_i + 160429$  та показник  $R^2 = 0,1584$ , отже її точність становить всього 15,84% та на графіку вона виглядає як пряма лінія, яка вочевидь не відповідає динаміці зміни досліджуваного показника.

Поряд з тим авторегресійна модель, яка отримана за такою ж найпростішою лінійною моделлю та має вигляд  $U_i = 0,658 U_{i-1} + 48085,15$ , забезпечує точність прогнозу 82,09%, та, як бачимо за графіком, досить точно повторює коливання досліджуваного показнику та дозволяє отримати адекватні прогнозні дані на майбутній період.

При тому, що у даному випадку перше значення функції автокореляцію дорівнює всього 0,647 та й надалі вона досить швидко спадає – тобто ВВП



України не є показово ідеальним варіантом для застосування авторегресійних моделей.

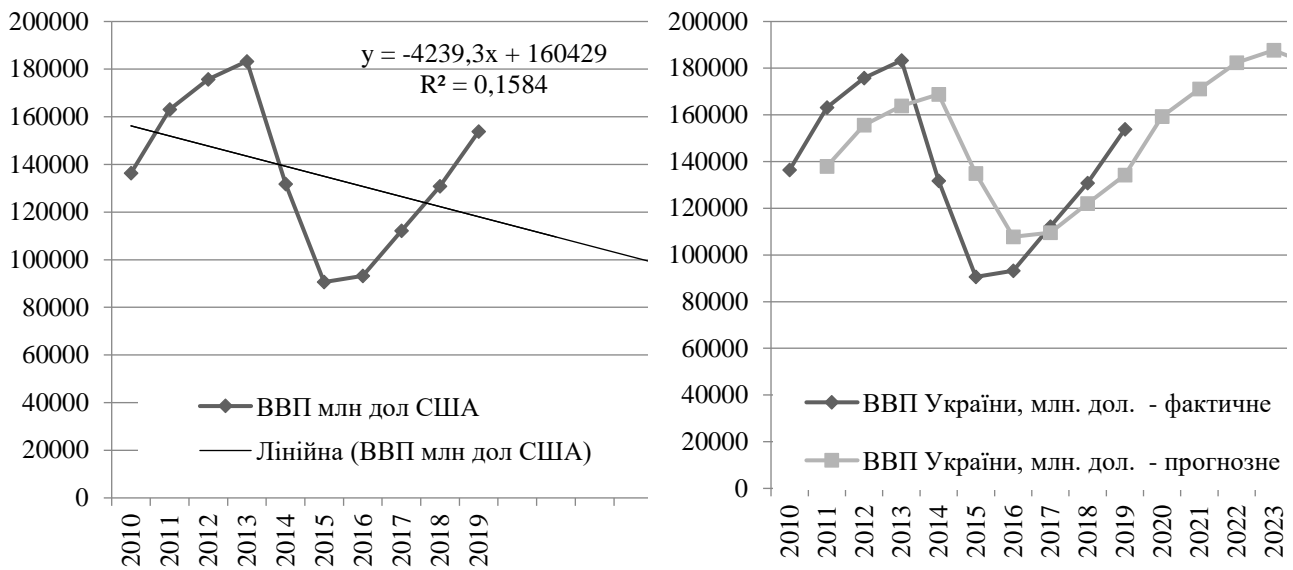


Рисунок 8.3 – Регресійне та авторегресійне прогнозування ВВП України на 5 років вперед, спираючись на дані 2010-2019рр. - за даними [21]

Для показників із більш високим рівнем інерційності та повільно спадаючою функцією автокореляції точність авто регресійних прогнозів, у відповідності до застосованої моделі здебільшого перевищує 90%, що є дуже високим рівнем точності економіко-математичного прогнозування економічних показників.

Основна перевага будь-якої авто регресійної моделі полягає у тому, що за рахунок модальних обчислень можна отримати наступне значення прогнозованого показника, надалі використав його, можна отримати наступне значення, та повторювати цей процес, допоки числовий ряд не почне збігатися до своїх середніх значень.

В залежності від складності побудованої моделі так можна отримати від 3 до 10 майбутніх значень. Деякі моделі при використанні відповідної кількості вхідних даних дозволяють збільшити кількість прогнозованих точок.

Базова сутність всіх методів побудови авторегресійних прогнозних моделей полягає у тому, що початковий ряд даних  $U_i$  розбивається на відповідну кількість рядів попередніх значень  $X_{ij}$  та власне останній часовий ряд  $U_i$  [15].

Вхідні ряди попередніх значень досліджуваного показника  $X_{ij}$  можуть обиратися послідовно (тобто, наприклад при трьохфакторному авторегресійному прогнозуванні  $X_1$  – це  $U(i-1)$  значення, яке передує поточному на один період;  $X_2$  – це  $U(i-2)$  значення, яке передує поточному на 2 періоди;  $X_3$  – це  $U(i-3)$  значення, яке передує поточному на 3 періоди) або вибірково – відповідно до періодів отриманих максимальних значень кореляційної функції.

Відповідно, такий підхід зменшує кількість періодів досліджуваних даних. Якщо наявна статистка стосовно показнику  $U$  за 10 періодів (як на рис.1 – стосовно ВВП України), то застосування трьохфакторної авторегресійної моделі

навіть при послідовному виборі  $X_i$  зменшить розмірність даних до 7 періодів. Якщо  $X_i$  обирати за максимумам автокореляційної функції, то, в залежності від її вигляду, кількість періодів може зменшитися ще в 2-3 рази більше.

Отже, для застосування авторегресійних моделей, особливо, достатньо складних треба мати значну кількість статистичних даних щодо досліджуваного показника. Повертаючись до показнику ВВП України, за наявної статистики за 10 періодів можна застосувати максимум трьохфакторні моделі, для більшої кількості факторів (виділення більшої кількості рядів попередніх значень) недостатньо наявної статистики.

Розглянемо варіанти застосування багатфакторних нелінійних авторегресійних моделей на прикладі трьох факторної прогнозу моделі.

Нелінійні трьохфакторні прогнозу авторегресійні моделі, можуть бути отримані за двома підходами [16]:

- одночасного обчислення коефіцієнтів кожної зі складових моделей та врахування їх у загальній моделі за принципом знаходження середнього геометричного значення. Результуюча модель матиме вигляд:

$$Y_i^* = \sqrt[3]{(a_1 + b_1 x_{1i})(a_2 + b_2 x_{2i})(a_3 + b_3 x_{3i})} \quad (8.2)$$

- поетапного використання кожного із впливових факторів із обчисленням проміжних значень  $Y_i' = \frac{Y_i}{Y_i^*}$ . Результуюча модель матиме вигляд:

$$Y_i^* = (a_1 + b_1 x_{1i})(a_2 + b_2 x_{2i})(a_3 + b_3 x_{3i}) \quad (8.3)$$

Де для обох моделей  $x_{1i}$  – попереднє значення досліджуваного показника,  $x_{2i}$  – значення показника, що передує поточному на два періоди,  $x_{3i}$  значення показника, що передує поточному на три періоди.

Застосуємо розглянуті прогнозу моделі до показнику «ВВП України млн. долл.» Трьохфакторні нелінійні прогнозу авторегресивні моделі для даного показника, отримані відповідно за (8.2) та (8.3) матимуть вигляд:

$$Y_i^* = \sqrt[3]{(58647,4 - 0,859x_{1i})(624941 - 0,602x_{2i})(70807,9 - 0,119x_{3i})} \quad (8.4)$$

$$Y_i^* = (58647,4 - 0,859x_{1i})(1,77 - 0,0027x_{2i})(1,08 - 0,0031x_{3i}) \quad (8.5)$$

Рівень адекватності першої моделі - одночасного обчислення коефіцієнтів кожної зі складових моделей та врахування їх у загальній моделі за принципом знаходження середнього геометричного значення (8.4) становить 86,32%, рівень адекватності другої моделі - поетапного використання кожного із впливових факторів із обчисленням проміжних значень (8.5) становить 89,88%. Як бачимо, ці показники є вищими за точність однофакторної лінійної авторегресійної моделі, яка становила 82,09%, та набагато перевищують точність простої лінійної регресії, яка становила 15,84%.

Отримані результати наведемо у табл. 8.1.

Таблиця 8.1 – Параметри регресійного та авторегресійного прогнозування ВВП України

№ п/п	Назва моделі	Математичний вигляд	Рівень адекватності
1	Проста лінійна регресія	$Y_i = -4239,3X_i + 160429$	15,84%
2	Проста лінійна авторегресія	$Y_i = 0,658 Y_{i-1} + 48085,15$	82,09%
3	Трьохфакторна нелінійна авторегресія (за принципом знаходження середнього геометричного)	$Y_i^* = \sqrt[3]{(58647,4 - 0,859x_{1i})(624941 - 0,602x_{2i})(70807,9 - 0,119x_{3i})}$	86,32%
4	Трьохфакторна нелінійна авторегресія (з поетапним обчисленням проміжних значень)	$Y_i^* = (58647,4 - 0,859x_{1i})(1,77 - 0,0027x_{2i})(1,08 - 0,0031x_{3i})$	89,88%

З таблиці 8.1 наочно можна побачити переваги застосування саме авторегресійного прогнозування – підвищення рівня адекватності подаваної моделі, та, як наслідок, отримання більш достовірних майбутніх значень досліджуваного показника.

Для ілюстрації застосування нелінійних авторегресійних моделей на більшості кількості факторів розглянемо показник «ВВП України, млн.грн.» з 1999р. по 2020р., тобто збільшимо кількість досліджуваних даних до 21 періоду, що дозволить виділити 9-ть попередніх значень  $X_i$ .

Отже, побудуємо дев'ятифакторну нелінійну авторегресію за принципом одночасного обчислення коефіцієнтів кожної зі складових моделей та врахування їх у загальній моделі за принципом знаходження середнього геометричного значення (2).

Отримана модель для показнику «ВВП України, млн.грн.» матиме вигляд:

$$Y_1^* = \sqrt[9]{(40610 - 25,3X_1) \cdot (1425,8 + 60,4X_2) \cdot (6076,1 + 42,0X_3) \cdot (5143,0 + 19,6X_4) \cdot (4115,9 + 13,4X_5) \cdot (3543,4 + 13,1X_6) \cdot (3019,6 + 10,75X_7) \cdot (3007,68 + 13,8X_8) \cdot (1366,4 + 23,5X_9)} \quad (8.6)$$

Точність отриманої моделі дев'ятифакторної нелінійної авто регресії для показнику «ВВП України, млн.грн.» становитиме 87,14%, отже не завжди збільшення кількості факторів (виокремлених попередніх значень показника) дозволяє підвищити точність отриманих моделей. Це завжди необхідно перевіряти на практиці для кожної із моделей та попередньо обирати кількість  $X_i$ , зважаючи на аналіз значень авто кореляційної функції.

Порівняльну точність отриманих моделей відображено на рис. 8.4.

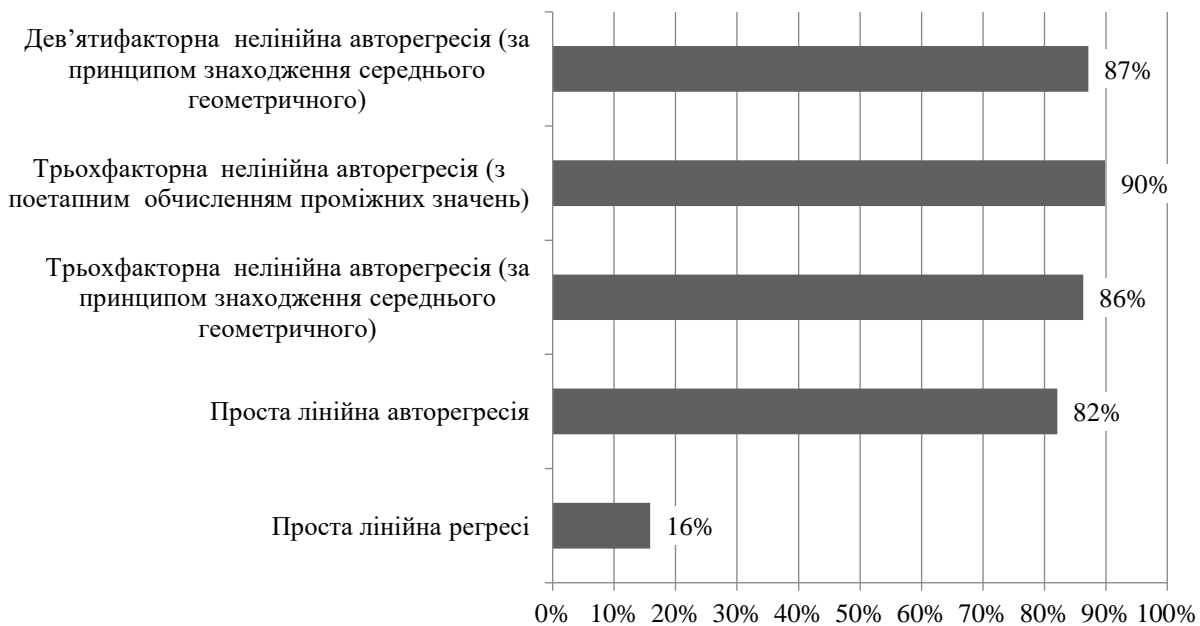


Рисунок 8.4 – Порівняльна точність отриманих моделей для прогнозування ВВП України

Дані рисунку 8.4 наочно показує переваги застосування саме авторегресійних методів.

Зауважимо, що всі розглянуті авторегресійні моделі є доволі простими у обчисленні та базуються на методології МНК та на визначенні стандартних регресійних коефіцієнтів. Їх відмінність полягає у поетапному застосуванні таких обчислень та власне у підході до формування матриці вхідних даних для прогнозування.

Також вони можуть використовуватися сумісно із попереднім застосування моделей згладжування вхідних даних, наприклад, за допомогою моделей ковзкого середнього. Або поєднуватися з більш складними методами, в тому числі з методом ARIMA (autoregressive integrated moving average) – моделлю Бокса-Дженкінса. Тоді на кожному етапі будуть використовуватися розрахунки за відповідними формулами та методологію.

Проте такий рівень складності моделей більшою мірою обґрунтовано застосовувати для технологічних показників виробничих процесів, стосовно соціально-економічних процесів таке ускладнення здебільшого є зайвим.

Оскільки досліджені методи дозволяють прогнозувати системні економічні явища та не враховують (як будь-які статистичні) форс-мажорні явища, які набагато більше властиві соціально-економічним процесам (ніж техніко-технологічним) та можуть викликати значні збурення.

Якщо мова йдеться про технологічні параметри якості товару, то відхилення на рівні кількох відсотків може бути критичним (словесно обладнання та приладів, то критичними є відхилення і менше 1%). Виникнення форс-мажорів повністю виключається із модельованої ситуації, оскільки в такому випадку продукція просто є не якісною та не відповідає вимогам і є браком.

Стосовно соціально-економічних процесів, для них форс-мажорні збурення є невід’ємною складовою, та при критично кризових явищах можуть викликати коливання показнику, що перевищує 50%.

Отже, для соціально-економічних явищ рівень точності моделювання з похибкою на рівні 5%, а для деяких процесів і 10% є цілком прийнятним. Тому розглянути вище нелінійні моделі 3 та 9 ступеню, побудовані на базі застосування простої регресії є достатньо відповідними за рівнем складності.

Розглянемо випадок застосування регресійних та авторегресійних моделей для показників за якими наявна значна статистика.

Для дослідження оберемо ПАТ «А-банк» та наступні показники його діяльності:

- Активи, млн. грн.
- Зобов’язання, млн. грн.
- Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.
- Фінансовий результат, млн. грн.

Розглянемо щомісячну статистику цих показників за 2017-2020рр. - за даними [22].

Отже, маємо в наявності динаміку цих показників за 48 періодів (місяців), що дозволить не обмежуватися при виборі кількості попередніх періодів та факторів впливу.

Перш за все побудуємо стандартні регресійні моделі – щоб оцінити точність базових моделей – табл. 8.2.

Як бачимо з табл. 8.2, в цілому точність отриманих моделей досить невисока. Для показнику «Активи, млн. грн.» вона в найкращому варіанті становить 69,29%, для показнику «Зобов’язання, млн. грн.» точність моделювання в найкращому варіанті становить 67,96%, для показнику «Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.» точність моделювання в найкращому випадку становить всього 20,59% та для показнику «Фінансовий результат, млн. грн.» точність моделювання в найкращому випадку становить 24,96%.

Таблиця 8.2 – Параметри регресійного моделювання досліджуваних показників ПАТ «А-Банк»

№ п/п	Назва моделі	Математичний вигляд	Рівень адекватності
Активи, млн. грн.			
1	Лінійна	$y^* = -0,0168x + 0,0895$	49,43 %
2	Логарифмічна	$y^* = -0,056\ln(x) + 0,0922$	69,29 %
3	Поліноміальна	$y^* = 0,0078x^2 - 0,0711x + 0,162$	72,07 %
4	Експоненціальна	$y^* = 0,1131e^{-0,579x}$	63,91 %
5	Ступенева	$y^* = 0,0899x^{-1,639}$	64,2 %
Зобов’язання, млн. грн.			
1	Лінійна	$y^* = 0,3256x - 0,123$	67,35 %
2	Логарифмічна	$y^* = 1,1783\ln(x) - 0,1118$	51,7 %
3	Поліноміальна	$y^* = 0,0122x^2 + 0,1915x + 0,1454$	67,96 %
4	Експоненціальна	$y^* = 0,1184e^{0,354x}$	26,01 %

## Продовження таблиці 8.2

№ п/п	Назва моделі	Математичний вигляд	Рівень адекватності
5	Ступенева	$y^* = 0,143x^{1,164}$	16,48 %
Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.			
1	Лінійна	$y^* = -0,0336x + 0,8106$	18,59 %
2	Логарифмічна	$y^* = -0,124\ln(x) + 0,8129$	14,82 %
3	Поліноміальна	$y^* = 0,0052x^2 - 0,0905x + 0,9243$	21,4 %
4	Експоненціальна	$y^* = 0,8157e^{-0,061x}$	20,59 %
5	Ступенева	$y^* = 0,8355x^{-0,239}$	18,36 %
Фінансовий результат, млн. грн.			
1	Лінійна	$y^* = 0,0138x + 0,5516$	20,19 %
2	Логарифмічна	$y^* = 0,0529\ln(x) + 0,5473$	17,54 %
3	Поліноміальна	$y^* = -0,0026x^2 + 0,0428x + 0,4934$	24,96 %
4	Експоненціальна	$y^* = 0,5521e^{0,0214x}$	19,43 %
5	Ступенева	$y^* = 0,5498x^{0,0808}$	16,2 %

Отже, жодна з отриманих моделей не є достатньо точною для практичного застосування у діяльності ПАТ «А-Банк», і якщо по показникам «Активи» та «Зобов'язання» можна казати хоча б про визначення за їх допомогою загальних приблизних тенденцій зміни майбутніх значень досліджуваного показника, то стосовно Кредитно-інвестиційного портфелю та Фінансового результату, отримані моделі взагалі не мають практичного застосування.

На рис. 8.5 наведена порівняльна точність отриманих регресійних моделей для прогнозування обраних показників діяльності ПАТ «А-Банк». Як бачимо, точність отриманих моделей більшою мірою залежить від сталості самого досліджуваного показника, ніж від виду обраної моделі.

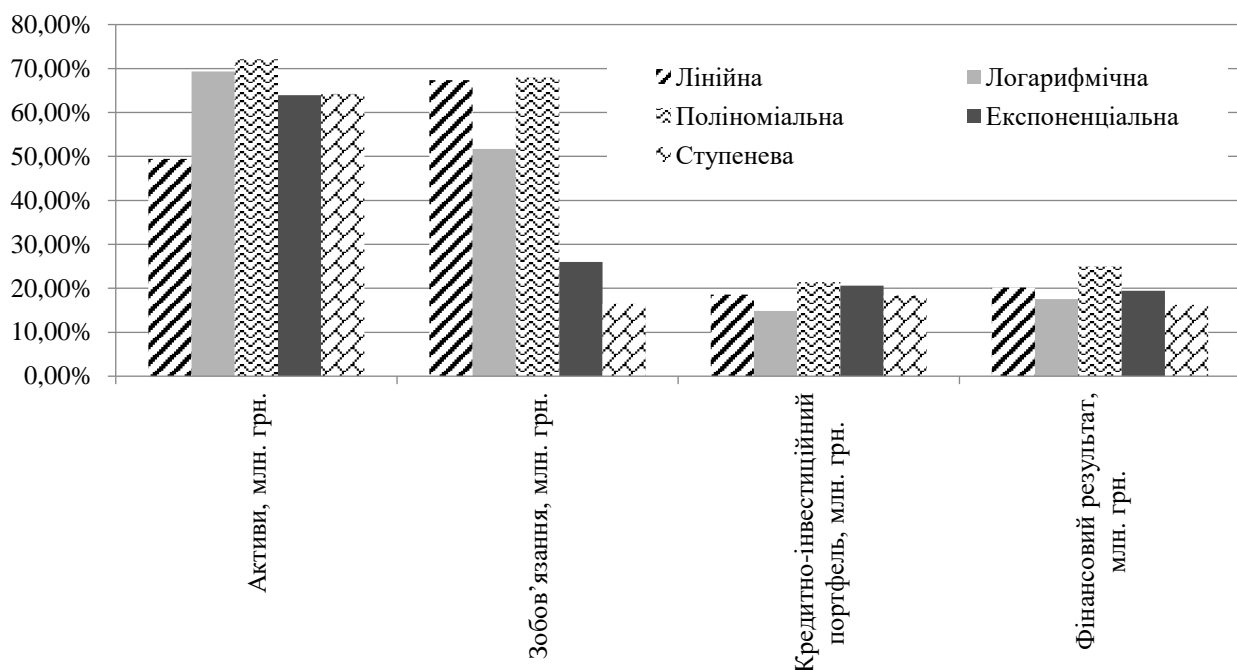


Рисунок 8.5 – Порівняльна точність отриманих регресійних моделей для прогнозування обраних показників діяльності ПАТ «А-Банк»

«Активи» та «Зобов'язання» ПАТ «А-Банк» мають менший рівень зміни у часі (що можна побачити ще на етапі дослідження дисперсії та середньоквадратичного відхилення обраних показників, отже за ними було отримані більш точні моделі.

Проте це не говорить про кращу якість моделювання, а лише про сталість у часі цих показників.

Показники «Кредитно-інвестиційний портфель» та «Фінансовий результат» ПАТ «А-Банк» мають більшу схильність до коливання у часі і, відповідно, більше значення середньоквадратичного відхилення у відсотковому вимірюванні, як наслідок, застосування до них простих регресійних моделей не дозволяє отримати економічно значущий результат.

Для подальшого аналізу було побудовано автокореляційні функції (8.1) на 10 періодів зсуву для чотирьох досліджуваних показників ПАТ «А-Банк» - рис.8.6.

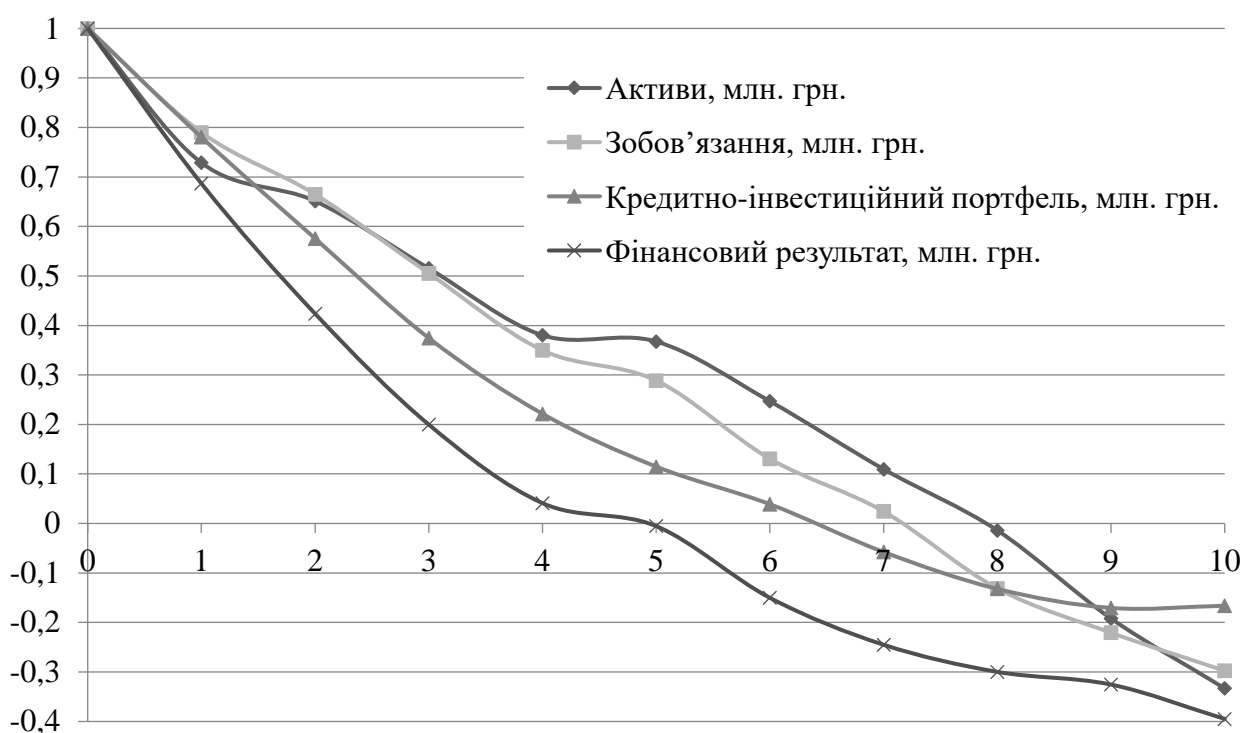


Рисунок 8.6 – Автокореляційні функції досліджуваних показників ПАТ «А-Банк»

Як бачимо за рис. 8.6, всі отримані автокореляційні функції є досить повільно спадаючими та переходять у від'ємні значення протягом 5-8 періоду зсуву даних.

Отже ці показники («Активи, млн. грн.», «Зобов'язання, млн. грн.», «Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.», «Фінансовий результат, млн. грн.») є достатньо високо інерційними та при їх авто регресійному моделюванні доцільно застосовувати моделі від чотирьох до восьми попередніх факторів впливу.

За даними рис.8.5 можна зробити висновок, що найменш інерційним та найбільш схильним до зміни у часі серед досліджуваних є «Фінансовий результат», на нього чинять значний вплив лише 2 його попередні значення, вплив третього вже незначний, а починаючи з 4-го – добігає нуля.

Отже, при авторегресійному моделюванні показнику «Фінансовий результат» ПАТ «А-Банк» доцільно використовувати моделі з двома або трьома періодами зсуву (та відповідною кількістю факторів), але не більше.

Стосовно показнику «Кредитно-інвестиційний портфель», його функція автокореляції спадає після 6-го значення, а високо впливовими є перші три. Отже при авторегресійному моделюванні показнику «Кредитно-інвестиційний портфель» ПАТ «А-Банк» доцільно використовувати моделі з трьома або максимум п'ятью періодами зсуву (та відповідною кількістю факторів), але не більше.

Стосовно показнику «Зобов'язання», його функція автокореляції спадає після 6-го значення, а високо впливовими є перші чотири. Отже при авторегресійному моделюванні показнику «Зобов'язання» ПАТ «А-Банк» доцільно використовувати моделі на чотири-п'ять періодів зсуву та відповідну кількість факторів впливу.

Стосовно показнику «Активи», його функція автокореляції спадає після 7-го значення, а високо впливовими є перші п'ять. Отже при авторегресійному моделюванні показнику «Активи» ПАТ «А-Банк» доцільно використовувати моделі на п'ять-шість періодів зсуву та відповідну кількість факторів впливу.

Перш ніж застосовувати подальші авторегресійні моделі, виконаємо диференційне моделювання досліджуваних показників, результати якого наведені у табл. 8.3.

Таблиця 8.3 – Результати диференційного моделювання досліджуваних показників ПАТ «А-Банк»

№ п/п	Показник	Математичний вигляд моделі	Рівень адекватності
1	Активи, млн. грн.	$261,92 * \frac{d^3 y}{dt^3} + 128,84 \frac{d^2 y}{dt^2} + 7,89 \frac{dy}{dt} + y = 822,53x$	83%
2	Зобов'язання, млн. грн.	$130,36 * \frac{d^3 y}{dt^3} + 119,65 \frac{d^2 y}{dt^2} + 6,70 \frac{dy}{dt} + y = 740,85x$	87%
3	Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.	$323,01 * \frac{d^3 y}{dt^3} + 117,08 \frac{d^2 y}{dt^2} + 6,32 \frac{dy}{dt} + y = 537,04x$	79%
4	Фінансовий результат, млн. грн.	$423,45 * \frac{d^3 y}{dt^3} + 117,61 \frac{d^2 y}{dt^2} + 6,44 \frac{dy}{dt} + y = 1796,74x$	71%

Як бачимо з табл.8.3, отримані диференційні моделі є набагато точнішими, ніж моделі, отримані у табл. 8.2.



Проте зауважимо, що отримання таких моделей потребує значних витрат часу та складних економіко-математичних обчислень, які виконуються за наступними етапами [17]:

1) Побудова системи рівнянь для отримання значень імпульсних перехідних функцій для кожного показника. Така система яка має вигляд:

$$\{\rho_{xy}(t - k) = \sum_{i=0}^n w_i * \rho_{xx}(8. \tau - i)\} \quad (8.7)$$

Тобто у нашому випадку необхідно скласти чотири такі системи рівнянь, кожна з яких матиме по 10 рівнянь та 10 змінних, розв'язати всі ці рівняння та отримати значення імпульсних перехідних функцій для кожного показника.

2) Побудова перехідних функцій для кожного показника за формулою:

$$h_i = \sum_{j=1}^i w_j \quad (8.8)$$

3) Визначення загального вигляду та відповідних коефіцієнтів диференційного рівняння.

Для знаходження коефіцієнтів диференційного рівняння використовується три допоміжні величини  $F_1$ ;  $F_2$ ;  $F_3$ , які зв'язані з коефіцієнтами диференційного рівняння наступними залежностями [18].

$$\left\{ \begin{array}{l} a_1 = b_1 + F_1 \\ a_2 = b_2 + F_2 + F_1 * b_1 \\ a_3 = b_3 + F_3 + b_2 * F_1 + F_2 * b_1 \end{array} \right\} \quad (8.9)$$

При цьому існують наступні правила які задають вигляд диференційного рівняння в залежності від значення  $F_1$ ;  $F_2$ ;  $F_3$  [16]:

1. Якщо  $F_3 < 0$  то процес описується диференційним рівнянням другого порядку з першим коефіцієнтом перетворення і виходом першого порядку:

$$a_2 \frac{d^2y}{dt^2} + a_1 \frac{dy}{dt} + y = b_1 \frac{dx}{dt} + b_0x \quad (8.10)$$

2. Якщо  $F_2 > F_3$  то процес описується диференційним рівнянням другого порядку з першим перетворенням і простим ходом:

$$a_2 \frac{d^2y}{dt^2} + a_1 \frac{dy}{dt} + y = b_0x \quad (8.11)$$

3. Якщо  $F_1 < F_2 F_3$  то процес описується диференційним рівнянням третього порядку з першим перетворенням і простим ходом:

$$a_3 \frac{d^3 y}{dt^3} + a_2 \frac{d^2 y}{dt^2} + a_1 \frac{dy}{dt} + y = b_0 x \quad (8.12)$$

Тобто для всіх трьох випадків:  $a_0 = 1$ ;  $b_0 = \frac{\Delta y}{\Delta x}$ ;  $\Delta y = y_{max} - y_{min}$ ;  $\Delta x = x_{max} - x_{min}$   
 Для знаходження умов F використовуються наступні формули:

$$F_1 = \Delta t * (\sum_{i=1}^n (8.1 - x_i') - 0.5 * (8.1 - x_1')) \quad (8.13)$$

де  $x_i'$  – безрозмірне значення перехідної функції.

$\Delta t$  – початковий крок перетворення при розрахунку коефіцієнтів кореляції.

$$F_2 = F_1^2 * \Delta Q (8. \sum_{i=1}^n (1 - x_i') * (1 - Q_i) - 0.5(8.1 - x_1')) \quad (8.14)$$

де  $Q_i = \frac{t}{F_{1-n}}$

$$F_3 = F_1^3 * \Delta Q (8. \sum_{i=1}^n (1 - x_i') * (1 - 2Q + \frac{Q^2}{2}) - 0.5(8.1 - x_1')) \quad (8.15)$$

За отриманими диференціальними рівняннями (табл.3) ми не можемо визначити власне прогнозне значення досліджуваного показника, лише очікувану зміну майбутнього значення від попереднього по  $U_i$ , спираючись на відповідну зміну майбутнього значення від попереднього по  $X_i$ , що повертає до питання, як власне отримати майбутнє значення по  $X_i$  – щоб знайти його дельту від поточного значення, що в свою чергу використовується як вхідний показник для диференціальних моделей.

Отже, хоча диференціальні моделі забезпечують досить високу точність при порівнянні фактичних та модельних значень на відомому періоді, але при отриманні прогнозних значень для них, так як і для регресійних потрібно мати майбутні значення впливової змінної, якщо вона є ринковою, а не плановою, то необхідно окремо виконувати її прогнозування також.

Розглянемо особливості трендові-циклічної авторегресійної моделі. Трендово-циклічна модель може застосовуватися лише для показників, за якими можна чітко виділити постійний період повторюваного тренду.

Алгоритм застосування трендові-циклічної авторегресійної моделі:

- 1) знаходиться період повторюваності тренду –  $k_i$ , при чому  $k_1$  приймається як таке, що дорівнює нулю;
- 2) застосовується одна з моделей ковзкого середнього та знаходяться різниці фактичного та згладженого ряду;
- 3) для кожного повторюваного періоду знаходяться середні різниці з попередньо отриманих дельта  $X$ , відповідним чином отримуються значення для  $k_i$ ;
- 4) знаходиться новий ряд  $U_i$  – як різниця фактичних значень та отриманих  $k_i$ ;

- 5) виконується авто регресивне прогнозування ряду  $U_i$ ;  
 б) до отриманих модельних значень додаються відповідні  $\Delta_k$ .

Цей варіант передбачає що показник має сталі коливання та загальну змінну тенденцію, отже  $k_i$  у цій моделі розглядаються як розрахункові отримані константи.

Але можлива більш складна ситуація, яка більш відповідає фактичній статистиці економічних показників – коли циклічні коливання не є сталими, а також змінюються з час. Тобто прогнозуванню підлягає не тільки загальний міжсезонний тренд, а й самі сезонні коливання.

Отже, у цьому випадку, кожне  $k_i$  розглядається як окремий показник, по якому також використовується авто регресивне прогнозування та для якого будується власна модель.

Оскільки ці моделі є уточнюючими по відношенню до основного тренду, то зазвичай для їх побудови достатньо використовувати прості методи, наприклад, звичайної авто регресії.

Надалі були застосовані трендові-циклічні моделі показників ПАТ «А-Банк» - «Активи, млн. грн.», «Зобов'язання, млн. грн.», «Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.», «Фінансовий результат, млн. грн.», для цього спочатку були побудовані циклічні моделі і обрані ті показники, які показують найбільш високий зв'язок моделі.

Для усіх моделей була обрана кількість періодів циклічності, що дорівнює 4 – спираючись на попередні результати автокореляційного аналізу, що наведено на рис.8.6.

Результати виконаного авторегресійного трендово-циклічного прогнозування досліджуваних показників ПАТ «А-Банк» наведено у табл.8.4.

Таблиця 8.4 – Параметри авторегресійного трендово-циклічного прогнозування досліджуваних показників ПАТ «А-Банк»

№ п/п	Показник	Математичний вигляд моделі	Рівень адекватності
1	Активи, млн. грн.	$\begin{cases} y_i^* = 8122,741 + 0,749 * x_i + \Delta_k, \\ k = \begin{cases} k_1 = 0 \\ k_2 = -188,99 \\ k_3 = -116,3 \\ k_4 = -43,726 \end{cases} \end{cases}$	78%
2	Зобов'язання, млн. грн.	$\begin{cases} y_i^* = 9709,874 + 0,935 * x_i + \Delta_k, \\ k = \begin{cases} k_1 = 0 \\ k_2 = -42,242 \\ k_3 = 5,749 \\ k_4 = 94,351 \end{cases} \end{cases}$	92%
3	Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.	$\begin{cases} y_i^* = 4122,741 + 0,749 * x_i + \Delta_k, \\ k = \begin{cases} k_1 = 0 \\ k_2 = -188,99 \\ k_3 = -116,3 \\ k_4 = -43,726 \end{cases} \end{cases}$	85%

Продовження таблиці 8.4

№ п/п	Показник	Математичний вигляд моделі	Рівень адекватності
4	Фінансовий результат, млн. грн.	$\begin{cases} y_i^* = 5349,837 + 0,78 * x_i + \Delta_k, \\ k = \begin{cases} k_1 = 0 \\ k_2 = -70,394 \\ k_3 = -185,7 \\ k_4 = -204,17 \end{cases} \end{cases}$	83%

де  $X_i$  – попереднє значення кожного відповідного показнику;  
 $\Delta_k$  – сезонна складова;  
 $k_i$  сезонні константи за періодами коливання.

У випадку коли циклічні коливання не є сталими та коли виконується додаткове прогнозування самих  $k_i$ , то, прикладом, перша з отриманих моделей змінюється на:

$$\begin{cases} y_i^* = 8122,741 + 0,749 * x_i + \Delta_k, \\ k = \begin{cases} k_1 = 0 \\ k_2 = -130,28 + 0,73k_{2i-1} \\ k_3 = -104,89 + 0,805k_{3i-1} \\ k_4 = 58,15 - 0,93k_{4i-1} \end{cases} \end{cases} \quad (8.16)$$

Та відповідно точність отриманої авторегресійного трендово-циклічного прогнозування показнику «Активи» ПАТ «А-Банк» збільшується з 78% до 89,7%. Але це помітно збільшує обсяг розрахунків та потребує значної кількості досліджуваних даних.

Оскільки у нашому випадку була наявна статистичні дані за показниками щомісячно протягом 4-х років – тобто 48 періодів даних, та при тому, що була обрана невелика кількість періодів  $k_i = 4$ , то для побудови простого авторегресійного прогнозу, з урахуванням зсуву на 1 період, мали по 11 періодичних показників кожного значення  $k_i$ , чого цілком достатньо для отримання адекватної моделі.

Проте, якщо використати всього 4 періоди коливання, то кількість періодів для прогнозу  $k_i$  буде дорівнювати всього 7, що вже може виявитися недостатнім. А щорічні коливання на такій кількості вхідних даних в принципі неможливо врахувати, оскільки у цьому випадку матимемо лише по 3 значення для прогнозу  $k_i$ , з чого математично неможливо отримати адекватну прогнозну модель.

Таким чином для прогнозного врахування річних коливань за методом авторегресійного трендово-циклічного прогнозування мають бути наявні статистичні дані щонайменше за 100 періодів вивчення досліджуваного показника.

Наразі таку докладну статистику щодо соціально-економічних процесів та явищ дуже складно зібрати, що обмежує практичну застосовність даної моделі.

На останньому етапі було виконано багатофакторне прогнозування досліджуваних показників методом прогнозу прогнозних коефіцієнтів із додаванням майбутніх прогнозних значень.

Суть методу полягає в тому, що статистику досліджуваного показника розбивають на окремі рівномірні періоди, для кожного з котрих будується власна прогнозна модель, але на всі обрані періоди використовуються моделі одного виду, які відрізняються лише значеннями отриманих коефіцієнтів.

Після чого з отриманих коефіцієнтів формуються нові числові ряди, за якими також виконується авто регресійне прогнозування. І надалі при обчисленні прогнозних значень показника використовуються прогнозні коефіцієнти, які отримані з прогнозу цих додаткових числових рядів.

Розглянемо цей метод на прикладі простої лінійної авторегресії. Як відомо, в загальному випадку вона має вигляд:

$$y_i^* = a + v \cdot x_i \quad (8.17)$$

Тобто параметрами лінійної моделі є  $a$  та  $v$ . Для застосування методу прогнозу прогнозних коефіцієнтів вхідні дані було розподілено на 6 періодів (тобто по 7 значень  $U_i$  та  $X_i$  у кожному періоді) та побудовано 6 прогнозних моделей, які наведено у таблиці 5.

Параметри цих прогнозних моделей  $a$  та  $v$  формують два нових числових ряди для прогнозування. Тобто для параметру  $a$  це буде ряд  $\{5326,65; 4163,29; -947,96; 6359,01; -1150,51; 430,49; 1297,84\}$ . Аналогічним чином отриманий ряд по параметру  $v$  можна також побачити у таблиці 5.

Застосовуючи до цих рядів авто регресійні лінійні прогнозні моделі - отримуємо два модельні вирази – для параметрів  $a$  та  $v$ . Та за їх допомогою обчислюємо їх прогнозні значення, які відповідно становлять  $-1369,71$  для  $a$  та  $1,249$  для  $v$ . На базі чого отримуємо прогнозну модель  $y_{i+1}^* = -1369,71 + 1,249 \cdot y_i$  для показнику «Активи» ПАТ «А-Банк» для майбутніх періодів з новими коефіцієнтами, які раніше не було використано у попередніх прогнозних моделях цього показника.

Всі отримані багатофакторні прогнозні моделі прогнозу прогнозних коефіцієнтів із додаванням майбутніх прогнозних значень для показників ПАТ «А-Банк» - «Активи, млн. грн.», «Зобов'язання, млн. грн.», «Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.», «Фінансовий результат, млн. грн.» наведено у таблиці 8.5.

Порівняльна точність отриманих моделей прогнозу прогнозних коефіцієнтів обраних показників діяльності ПАТ «А-Банк» наведена на рис.8.7.

Таблиця 8.5 – Параметри багатofакторних моделей прогнозу прогнозних коефіцієнтів із додаванням майбутніх прогнозних значень досліджуваних показників ПАТ «А-Банк»

№ п/п	Показник	Математичний вигляд моделі	Рівень адекватності
1	Активи, млн. грн.	$\begin{cases} y_{i-6}^* = 5326,65 - 0,733 * y_i \\ y_{i-5}^* = 4163,29 + 0,060 * y_{i-1} \\ y_{i-4}^* = -947,96 + 1,583 * y_{i-2} \\ y_{i-3}^* = 6359,01 + 0,163 * y_{i-3} \\ y_{i-2}^* = -1150,51 + 1,364 * y_{i-4} \\ y_{i-1}^* = 430,49 + 1,039 * y_{i-5} \\ y_i^* = 1297,84 - 0,1706 * y_{i-6} \\ y_{i+1}^* = -1369,71 + 1,249 * y_i \end{cases}$	88%
2	Зобов'язання, млн. грн.	$\begin{cases} y_{i-6}^* = 1083,37 + 0,18 * y_i \\ y_{i-5}^* = 3838,90 - 0,389 * y_{i-1} \\ y_{i-4}^* = 2063,34 - 0,384 * y_{i-2} \\ y_{i-3}^* = 1245,46 + 1,096 * y_{i-3} \\ y_{i-2}^* = 2308,50 + 0,769 * y_{i-4} \\ y_{i-1}^* = 7490,84 + 0,381 * y_{i-5} \\ y_i^* = 1776,77 + 0,162 * y_{i-6} \\ y_{i+1}^* = 2608,19 + 0,628 * y_i \end{cases}$	90%
3	Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.	$\begin{cases} y_{i-6}^* = 1083,37 + 0,18 * y_i \\ y_{i-5}^* = 3838,90 - 0,389 * y_{i-1} \\ y_{i-4}^* = 2063,34 - 0,384 * y_{i-2} \\ y_{i-3}^* = 1445,46 + 1,096 * y_{i-3} \\ y_{i-2}^* = 5208,50 + 0,769 * y_{i-4} \\ y_{i-1}^* = 6790,84 + 0,381 * y_{i-5} \\ y_i^* = 1776,77 + 0,162 * y_{i-6} \\ y_{i+1}^* = 3608,19 + 0,628 * y_i \end{cases}$	91%
4	Фінансовий результат, млн. грн.	$\begin{cases} y_{i-6}^* = 4662,51 + 0,34 * y_i \\ y_{i-5}^* = 2501,08 + 0,46 * y_{i-1} \\ y_{i-4}^* = 1219,72 + 0,029 * y_{i-2} \\ y_{i-3}^* = 1271,93 - 0,33 * y_{i-3} \\ y_{i-2}^* = 3197,71 + 0,37 * y_{i-4} \\ y_{i-1}^* = 2331,23 + 0,31 * y_{i-5} \\ y_i^* = 1602,36 - 0,03 * y_{i-6} \\ y_{i+1}^* = 1674,83 + 0,16 * y_i \end{cases}$	86%

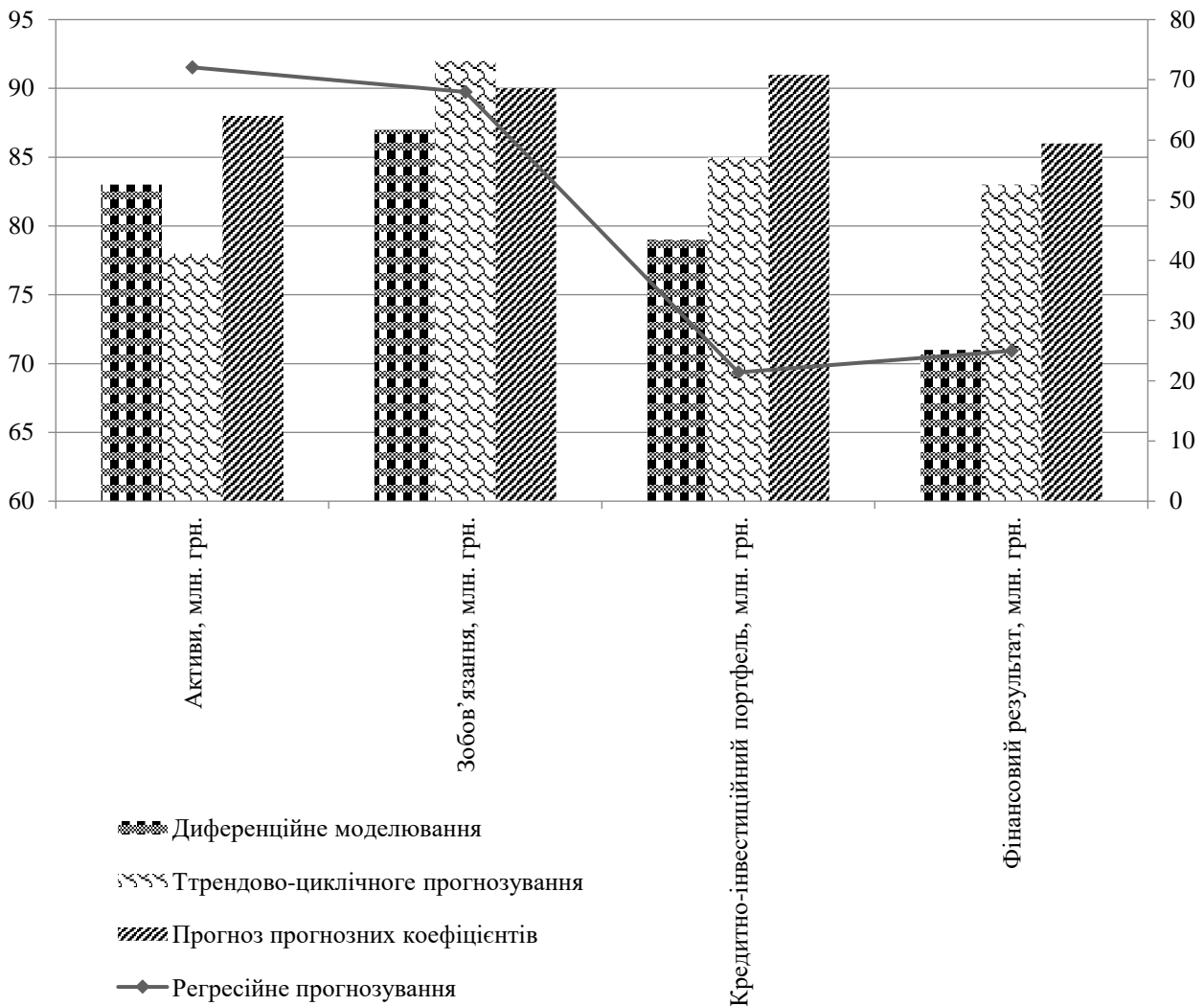


Рисунок 8.7 – Порівняльна точність отриманих моделей прогнозу прогнозних коефіцієнтів обраних показників діяльності ПАТ «А-Банк»

Як бачимо з рис. 8.7, точність багатоетапних регресійних моделей в цілому значно вища за точність регресійних моделей (друга шкала) та може порівнюватися із рівнем адекватності диференційного моделювання із застосуванням методик оцінки перехідних процесів.

Для показників «Активи», «Кредитно-інвестиційний портфель» та «Фінансовий результат» найточнішою виявилася модель прогнозу прогнозних коефіцієнтів: 88% точності за показником «Активи», 91% точності за показником «Кредитно-інвестиційний портфель» та 86% точності за показником «Фінансовий результат».

Для показнику «Зобов'язання» найточнішою моделлю виявилася модель трендові-циклічного прогнозування – з точністю 92%. В цілому найбільш низька точність отриманих моделей наявна для показнику «Фінансовий результат», що відповідає його економічному змісту та найбільшій непередбачуваності серед усіх досліджуваних показників діяльності ПАТ «А-Банк».

Отже було виконано авторегресійне прогнозне моделювання показників:

- макроекономічного розвитку країні;
- діяльності певного банку.

В обох випадках авторегресійні моделі показали порівняно кращу точність, отже вони можуть застосовуватися як на макрорівні для прогнозування показників забезпечення сталого розвитку, так і на мікрорівні певних економічних суб'єктів.

Були розглянуті ситуації моделювання:

- при наявності обмеженої кількості статистичних даних (періодів дослідження);

- при наявності значної кількості статистичних даних (періодів дослідження).

В першому випадку на прикладі регресійних моделей було показано складних моделей не поліпшує, а іноді може і погіршити якість отриманих результатів, оскільки математично недоцільно застосовувати складні методи при наявності часового ряду вхідних даних, що складається всього з 10 чи навіть менше спостережень.

При цьому навіть на такому обмеженому обсязі вхідних даних саме авто регресійні моделі забезпечують помітно кращий результат (при наявності у показника певного рівня інерційності, що перевіряється за допомогою побудови автокореляційної функції).

Якщо автокореляційна функція соціально-економічного показника спадає занадто швидко (переходить на від'ємні значення протягом перших періодів), то до таких показників неможливо застосовувати авторегресійні моделі. Для ситуації наявності значної кількості статистичних даних у якості порівняльної бази було застосовано регресійні моделі (аналогічно попередньому пункту) та підхід диференційного моделювання із застосуванням методик оцінки перехідних процесів.

В якості досліджуваних показників біло використано показники ПАТ «А-Банк» - «Активи, млн. грн.», «Зобов'язання, млн. грн.», «Кредитно-інвестиційний портфель, млн. грн.», «Фінансовий результат, млн. грн.» та їх щомісячна статистика за 2017-2020рр., отже буди отримані числові ряди на 48 періодів. Такий значний обсяг вхідних даних дозволив застосувати складні авто регресійні моделі, зокрема для кожного з показників була застосована авторегресивна трендово-циклічна модель та багатофакторна модель прогнозу прогнозних коефіцієнтів із додаванням майбутніх прогнозних значень.

Порівняння отриманих результатів дозволило зробити висновок про високий рівень адекватності отриманих моделей. Основним цих двох розглянутих методів є високі вимоги до кількості наявної статистичної інформації.

При дослідженні значна кількість показників макрорівня не передбачає щомісячної подачі інформації, що фактично унеможлиблює застосування таких методів до цих об'єктів, але при прогнозування показників макрорівня таких проблем не виникає – авторегресійні прогнозні моделі та методи мають широкі перспективи застосування для дослідження процесів та явищ, що сприяють забезпеченню сталого розвитку України.

Отже, авторегресійне моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів як інструмент публічного управління дозволить



заздалегідь виявити можливі проблеми та своєчасно розробити заходи щодо їх усунення, що сприятиме забезпеченню досягнення цілей сталого розвитку.

## Література

1. Кожина А.В. Основні тенденції публічного управління сталим місцевим розвитком в Україні в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. Том 28 (67), № 1 . С. 46-51.

2. Карамішев Д. В. Публічне управління і суспільний консенсус у вимірах сталого розвитку. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни : зб. тез наук.-практ. конф.* Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. С.3-8.

3. Васильченко Г., І. Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посібник для посадових осіб місц. самовряд. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕИ», 2015. 256 с.

4. Крамарева О. С. Бережна Н.І. Інноваційний розвиток – передумова сталого розвитку регіонів. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни : зб. тез наук.-практ. конф.* Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. С.23-28.

5. Масловська Л. Ц. Сталый розвиток продуктивних сил регіонів: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2013. 366 с.

6. Чухно І. А. Засади сталого розвитку в державному управлінні на регіональному рівні в сучасних умовах. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни : зб. тез наук.-практ. конф.* Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. С.44-49.

7. Гречко Т. К., Лісовський С. А., Романюк С. А., Руденко Л. Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку. Херсон : Грін Д.С., 2015. 264 с.

8. Терешкевич Г. Т. Реалізація цілей сталого розвитку в контексті публічного управління з позиції біоетики. *Демократичне врядування : науковий вісник*. 2018. №22. С. 50-68.

9. Онупрієнко А. М. Особливості ролі місцевих органів влади у досягненні цілей сталого розвитку: в контексті реалізації державної стратегії регіонального розвитку. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни : зб. тез наук.-практ. конф.* Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. С.209-212.

10. Аведян Л. Й. Напрями модернізації інформаційного забезпечення органів державної статистики. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни : зб. тез наук.-практ. конф.* Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. С.195-199.

11. Кравченко Т. В. Методи прогнозування регіонального економічного розвитку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 13. С. 88-94.

12. Важинський, Ф. А. Основні методи прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. *Науковий вісник: зб. наук.-техн. пр.* Львів : Український державний лісотехнічний університет. 2004. Вип. 14.7. С. 166-170.

13. Буяк Л. М. Математичні моделі загальної економічної динаміки з урахуванням соціально-економічної кластеризації : монографія. Чернівці : Рута, 2016. 392 с.

14. Бабкін С. В., Безкоровайний В. В., Бугас Д. М., Булаєнко М. В., Воліков Т. А. Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій. Харків : ХНУРЕ, 2015. 244 с.

15. Марюта А. Н., Екимов С. В. Математические модели экономики : монографія. Дніпро : Наука и образование, 2005. 211 с.

16. Елисеєва О. К., Марюта А. Н., Узунов В. Н. Диагностика и управление производственно-экономическими системами : монографія. Дніпро : Наука и образование, 2004. 192 с.

17. Марюта А. Н., Смирнов С. А., Добровольский А. А. Случайные процессы и управление в производственно-экономических системах. Дніпро : Наука и образование. 2003. 223с.
18. Марюта А. Н., Бойцун Н. Е. Статистические методы и модели в экономике. Дніпро : Пороги. 2002. 383с.
19. Єлісеєва О. К., Лижник Ю. Б. Статистичний аналіз та моделювання соціально-економічних процесів : Монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2012. 216 с.
20. Вергунова І. М. Системне моделювання в економіці. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Наш формат, 2016. 134 с.
21. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
22. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minfin.com.ua>.
23. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie. – Warszawa : Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010. 201 s.
24. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

---

---

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

---

---

*Барабанова  
Валентина* Кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

*ORCID:* [0000\\_0002\\_2954\\_4090](https://orcid.org/0000-0002-2954-4090)

*Publons:* [I-2961-2018](https://publons.com/author/publons/I-2961-2018)

*Scopus ID:* [57216749951](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216749951)

☎ +38-097-652-43-89

✉ [barabanova@donnuet.edu.ua](mailto:barabanova@donnuet.edu.ua)

*Гладкова  
Ірина* Провідний соціолог, відділу Підтримки локальних груп активності  
 мешканців КП «Інститут розвитку міста Кривого Рогу»  
здобувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, ОП  
«Економіка» (PhD)

☎ +38-098-409-25-48

✉ [gladkova\\_io@donnuet.edu.ua](mailto:gladkova_io@donnuet.edu.ua)

*Звірч  
Віталій* Кандидат медичних наук  
здобувач кафедри управління та бізнес-адміністрування ДВНЗ  
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,  
Україна

*ORCID:* [0000-0002-3502-1886](https://orcid.org/0000-0002-3502-1886)

*Scopus (ID:* [54796247400](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=54796247400))

☎ +38-096-586-0411

✉ [yakubiv.valentyna@gmail.com](mailto:yakubiv.valentyna@gmail.com)

*Іванова  
Наталія* Доктор економічних наук, доцент  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного  
адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

*ORCID:* [0000-0002-5010-2668](https://orcid.org/0000-0002-5010-2668)

*Publons:* [F-5972-2017](https://publons.com/author/publons/F-5972-2017)

*Scopus:* [ID: 57208120221](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208120221)

☎ +38-098-546-4915

✉ [natalya4915@gmail.com](mailto:natalya4915@gmail.com);  
[ivanova@donnuet.edu.ua](mailto:ivanova@donnuet.edu.ua)

*Карабаза  
Ірина*

Кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

*ORCID:* [0000-0002-2950-6510](https://orcid.org/0000-0002-2950-6510)

*Publons* (AAC-1583-2019),

*Scopus* (ID: [57189045002](https://scopus.com/authorid/57189045002))

☎ +38-096-870-44-91

✉ [karabaza@donnuet.edu.ua](mailto:karabaza@donnuet.edu.ua)

*Котковський  
Володимир*

Доктор економічних наук, доцент  
доцент кафедри соціально-політичних та економічних дисциплін  
Криворізького факультету НУ «ОЮА», Україна

*ORCID:* 0000-0001-5150-1751

☎ +38-067- 916-45-02

*Лижник  
Юлія*

Старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних  
відносин, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені  
Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

*ORCID* (0000-0003-3432-7581)

*Publons:* 3970287

☎ +38-097-499-84-94

✉ [lyzhnyk\\_ub@donnuet.edu.ua](mailto:lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua)

*Приймак  
Наталія*

Доктор економічних наук, доцент

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

*ORCID:* 0000-0002-0313-2581

☎ +38-093-434-35-55

✉ [priymak@donnuet.edu.ua](mailto:priymak@donnuet.edu.ua)

*Шаповалова  
Інесса*

Асистент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного  
адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

☎ +38-097-333-00-99

✉ [shapovalova@donnuet.edu.ua](mailto:shapovalova@donnuet.edu.ua)

## ДОДАТКИ

## Прогрес приватного сектору у досягненні Цілей сталого розвитку (складено автором за даними [24])

Організація	Назва проєкту	Період	Цілі сталого розвитку	Результат
Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міністерство соціальної політики України, місцеві підприємці (надавачі робочих місць)	Модернізація системи соціальної підтримки населення України	2016-2018 рр.	№ 1 (1.4; 1.5)	У пілотних регіонах - Харківській, Львівській та Полтавській областях, а також у трьох громадах Донецької, Житомирської та Чернігівської областей учасниками проєкту стали понад 5,5 тисяч непрацюючих працездатних осіб із числа малозабезпечених сімей та внутрішньо переміщених осіб. Досвід проєкту використано при підготовці законодавчих пропозицій щодо внесення змін до Проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» (реєстр. № 2494 від 25.11.2019), 14.01.2020 розглянуто Верховною Радою України та прийнято за основу у першому читанні
METRO кеш енд кері Україна, Фудбенк	«Ти зможеш – Metro допоможе»: ініціатива боротьби з голодом та зменшенням кількості відходів у харчовій промисловості	2011 – по сьогодні	№2 (2.1) №1 (1.5)	Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» співпрацює з Київським міським благодійним фондом «Фудбенк». Через відповідні установи допомогу надано більш ніж 90 інституціям. Реципієнтами стали діти-сироти, багатодітні сім'ї, люди з інвалідністю, тимчасово переміщені особи, пенсіонери. Згідно зі статистикою компанії основний тип продукції, переданої на благодійність, належить до категорій товарів бакалія, випічка, кондитерські вироби, фрукти та овочі. <i>Ефект:</i> більше 1 млн одиниць різноманітних продуктів харчування та товарів першої необхідності передано з 2011 року у 18 містах присутності METRO
АТ «Фармак»	«Доступні ліки» «Екошкола»	2013 – по сьогодні	№3 (3.8)	«Доступні ліки»: для зменшення фінансового навантаження на пацієнтів і збільшення доступності лікарських препаратів «Фармак» бере активну участь у програмі «Доступні ліки» з часткою 13,7%. Проєкт «Екошкола», який складається з: освітнього курсу для школярів 8-11 класів; грантів на реалізацію власних екологічних проєктів; спеціально розробленого навчально-методичного посібника, який схвалило Міністерство освіти і науки; освітньої онлайн-платформи для школярів України
ГС Мережа глобального договору в Україні	«IT NATION» - IT освіта з нуля для мешканців Донецької та Луганської	Січень-грудень 2020	№4 (4.4; 4.5) №5 (5.2)	Меморандум про співпрацю з Міністерством цифрової трансформації України. Меморандуми з більш ніж 10 компаніями, які забезпечують інформаційну та експертну підтримку проєкту, зобов'язуються здійснити працевлаштування випускників.

<i>Організація</i>	<i>Назва проєкту</i>	<i>Період</i>	<i>Цілі сталого розвитку</i>	<i>Результат</i>
	областей як поштовх до трансформації регіону			<i>Ефект:</i> 2585 осіб зареєстровано до участі у програмі; 52,2 % жінок серед зареєстрованих учасників; більше 10% складають люди віком понад 50 років серед зареєстрованих учасників; більше 20% зареєстрованих вивчають Digital skills; близько 16,8 % зареєстрованих складають безробітні; більше 40 % зареєстрованих – наймані працівники; близько 3% зареєстрованих учасників – одинокі матері, такий же відсоток – особи з інвалідністю.
КМБС, Освіторія	Школа освітніх управлінців	2019-2020	№4	Хоча проєкт ще не пройшов повного етапу реалізації, відчуваються зміни, які трапляються з учасниками: <i>Особистий:</i> учасники підвищують рівні своєї зрілості; переосмислюють власні ролі в закладах, які вони очолюють, та взаємодію з командою школи, учнями та батьками. <i>Організаційний:</i> завдяки пропрацюванню нової стратегічної ідеї школи за допомогою авторської методології клієнтських рядів, учасники шукають місце своїх організацій в більших екосистемах; це забезпечить економічний розвиток регіонів, в яких знаходяться освітні заклади, та тісну співпрацю з різними стейкхолдерами різних регіонів й екосистем. Окрім того, створено майданчик для спілкування та взаємодії між освітніми управлінцями, які прагнуть якісних змін української системи освіти.
AEQUO Friends			№4 (4.8) №8 (8.2)	Основні стейкхолдери та їхні переваги від проєкту: <i>Студенти:</i> стажування в провідній юридичній фірмі; стажування будь-де та у будь-який час; можливість спробувати сили в різних практиках та визначитись із подальшою спеціалізацією; отримання практичних навичок, потрібних на перших етапах роботи; для студентів із різних куточків країни нема потреби витратити кошти на проживання в Києві; можливість подальшого працевлаштування. <i>Клієнти:</i> можливість отримувати послуги швидше та ефективніше; аутстафінг юристів. <i>Фірми:</i> формування кадрового резерву з кращих студентів; зменшення часу на пошук нових співробітників та їх адаптацію; зміцнення бренду та підвищення лояльності до роботодавця;

Організація	Назва проєкту	Період	Цілі сталого розвитку	Результат
				<i>Колеги:</i> можливість удосконалити власні навички управління мотивацією та розвитком команди, надання ефективного зворотного зв'язку; можливість делегувати задачі та фокусуватись на більш стратегічних, особливо в період високого навантаження; можливість підтримувати та збільшувати зацікавленість студентів до юридичної практики та надихати на подальший професійний розвиток.
АТ УКРГАЗВИДОБУВАННЯ	Впровадження якісних систем розвитку в регіонах України	2017-2020	№4 (4.2; 4.7; а)	5,4 млн грн загальний обсяг інвестицій у соціально-інфраструктурний розвиток громад; 4 області забезпечені доступом до якісних систем розвитку; 20 районам надана допомога у створенні сприятливих умов для виховання та навчання дітей; 236 громад забезпечені сучасними та інноваційними інструментами здобуття якісної освіти; 19 навчальних закладів реконструйовано та осучаснено; 10 майданчиків центрів дитячої та юнацької творчості оновлено та введено в експлуатацію; 2 сучасні навчальні студії робототехніки відкрито у співпраці з Центром технічного розвитку BroBots
ECOMON	ECOMON – стале споживання для учнівської молоді	2008-2020	№4 (4.8) №12 (12.8) №13 (13.3)	Для включення Цілей сталого розвитку в шкільну освіту проєкт об'єднав зусилля державних та приватних партнерів: Міністерства освіти і науки України, Міністерства енергетики та захисту довкілля України, Національної академії педагогічних наук України (НАПН), Інституту модернізації змісту освіти МОН України, Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління, ВГО «Жива планета» та ГО «Зелений Центр «Метінвест».
Медіагрупа STARLIGHTMEDIA	Women empowerment principles в дії: інтеграція принципів гендерної рівності в роботу бізнесу	2019 – по сьогодні	№5 (5.1, 5.2, 5.3, 5.6)	StarLightMedia – перша українська компанія, що долучилась до Women Empowerment Principles. Створено відділ сталого розвитку з метою системної роботи над досягненням прогресу у сфері гендерної рівності. Корпоративний аудит визначив, що гендерний геп в оплаті праці та кар'єрних призначеннях відсутній. Рекрутинг співробітників, написання вакансій та посадових інструкцій відбувається за принципом гендерної нейтральності та повідомлення про відданість компанії темі гендерної рівності. Впроваджено корпоративну програму підтримки батьківства, що сприяє спільній відповідальності за виховання дитини та розширює можливості й підтримку жінок. Women Empowerment Principles та правила щодо заборони будь-яких проявів дискримінації інтегровано у корпоративний кодекс етики; На корпоративному та персональному рівнях здійснюється підтримка



Організація	Назва проєкту	Період	Цілі сталого розвитку	Результат
				руху HeforShe в Україні. Надано широку медійну підтримку Третьому Українському Жіночому Конгресу з метою актуалізації проблеми, адвокації теми, підтримки громадянського та політичного руху щодо гендерної рівності в українському інформаційному просторі. Розроблено та підписано Декларацію за гендерну рівність та протидію домашньому насильству разом із Фондом з народонаселення ООН в Україні та іншими представниками бізнес-сектора, що поділяють цінність гендерної рівності. Впроваджено систему фіксації компаній, власницями чи керівницями яких є жінки, з метою подальшого становлення цілі щодо відсотка партнерств із фірмами, що належать жінкам. Реалізовано спеціальний проєкт «Тато на карантині» з метою популяризації рівного батьківського залучення до виховання дитини. Лідери думок з усіх телеканалів медіагрупи долучились до проєкту, щоб поділитись власним досвідом та закликати інших татів до наслідування. У рамках проєкту «Від пацанки до панянки» реалізовано проєкт присвячений протидії домашньому насильству та захисту його жертв. Забезпечено регулярне висвітлення теми гендерної рівності у новинах StarLightMedia.
Міністерство соціальної політики, представництво фонду ім. Фрідріха Еберта, Українська асоціація маркетингу, Індустріальний гендерний комітет з реклами	Попередження появи дискримінаційної реклами в інформаційному просторі	2017-2020	№5 (5.1, b, c)	700 осіб, які дотичні до створення та розміщення реклами, в 16 областях України пройшли курс щодо попередження проявів сексистської реклами; створено обласні Експертні ради з питань запобігання та протидії дискримінації за ознакою статі; розроблено методичні рекомендації щодо проведення гендерної експертизи звернень громадян на місцях; розроблено пропозиції щодо змін до Закону України «Про рекламу», метою яких є попередження появи дискримінаційної реклами
PepsiCo Україна	Чиста вода	2013 – по сьогодні	№ 6 (6.1)	28 жовтня 2013 року відбувся запуск першої установки з доочистки води в Миколаївській області. Понад 6800 дітей забезпечені постійним доступом до чистої та безпечної води для пиття та приготування їжі;
Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (ТАPAS), Державне агентство водних ресурсів України	Портал Е-послуг для отримання та анулювання дозволів на спеціальне водокористування	2019 – по сьогодні	№ 6 (6.5, b) №16 (16.5, 16.6, 16.10)	Реєстри водокористувачів та дозволів на спеціальне водокористування стали доступними для громадськості, місцевої влади та контролюючих органів. 16 тисяч водокористувачів, які є суб'єктами державного обліку водокористування, мають можливість без контакту з чиновниками подавати звіти за формою № 2ТП-водгосп (річна) із особистого кабінету у режимі 24/7.

<i>Організація</i>	<i>Назва проєкту</i>	<i>Період</i>	<i>Цілі сталого розвитку</i>	<i>Результат</i>
ТОВ ДТЕК ВДЕ	Розвиток відновлюваної генерації в Україні	2008-2020	№7 (7.3) №8 (8.5) №13 (13.1) №15 (15.5)	2,5 млрд кВт/год прогнозований щорічний відпуск зеленої електроенергії ДТЕК ВДЕ, якого достатньо для забезпечення електроенергією більше 1,2 млн домогосподарств; 2 найбільші ВЕС Ботівська ВЕС і Приморська ВЕС - найпотужніші вітрові електростанції в Україні; 2 найбільші СЕС Покровська СЕС і Нікопольська СЕС входять до п'ятірки найбільших сонячних парків Європи; 5,2 млн тонн CO2 не потрапило в атмосферу завдяки роботі вітрових та сонячних електростанцій компанії протягом восьми років; 307 млн грн інвестовано в модернізацію інфраструктури під час приєднання нових станцій до електромереж..
АТ УКРСИББАНК	Розвиток та підтримка жіночого підприємництва	Триває з 2019 р.	№8 (8.2, 8.3, 8.4, 8.10) №5 (5.5)	Проведено 6 консультаційних семінарів у найбільших містах України (Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Вінниця). Більше 400 жінок-підприємниць отримали найактуальнішу інформацію з тем «Жінки у бізнесі: переваги й особливості, інноваційні інструменти для ефективного зростання компанії» та «Комплексний інтернет-маркетинг для бізнесу». Банк став партнером 5 найважливіших подій у сфері підтримки жінок України в різних галузях, а саме: разом із МОН України провели Міжнародну математичну олімпіаду для дівчат, доєднались до руху HeForShe з ООН та взяли участь у HeForShe Congress, в партнерстві провели глобальні конференції «Жінки України 2019» та «Connecting Women», приєднались до акції Французької торгово-промислової палати «Створено жінками». Крім того, в партнерстві з локальними жіночими бізнес-громадами в різних містах України було проведено низку спеціальних заходів. Впровадження нового банківського продукту «Smart Business Lady» для жінок – власниць та керівниць компаній середнього та малого бізнесу
Агроіндустріальний холдінг АСТАРТА	Проект «Підйом!» - майстерня лідерства та проєктного менеджменту для молоді	Триває з травня 2018 р.	№8 (8.6) №4 (4.5) №11 (11.2) №17	2018-2019 роки – понад 340 учасників із Вінницької, Хмельницької, Тернопільської, Житомирської, Полтавської, Харківської, Чернігівської областей пройшли 290 годин освітніх сесій проєктного менеджменту – лекцій, практики і воркшопів під егідою менторів з Української академії лідерства та отримали Якісна гранти на реалізацію 29 проєктів.

Організація	Назва проєкту	Період	Цілі сталого розвитку	Результат
				створено соціальну перукарню для пенсіонерів у Наркевицькій ОТГ Хмельницької області; Михайло Ісип з Кобеляк (Полтавщина) сконструював прототип електровелосипеда, яким зацікавились виробники; у с. Радісне (Хмельницька область) створено спеціальний клас для дітей із вадами слуху «Живий звук»; створено молодіжний центр ZhdanSpace у Жданівській ОТГ (Вінницька область), запроваджено буккросинг у громаді; в с. Перегонівка на Полтавщині облаштовано освітлення вулиці ліхтарями на основі сонячних батарей «Веселий ліхтар»; у селі Щиборівка на Хмельниччині створено «Fitness Hall», в якому проводяться тренування, змагання та конкурси для всіх мешканців громади; у школі с. Василівка (Полтавщина) запущено в ефір радіостанцію «School life FM».
СІЛЬПО	Проєкт підтримки й розвитку локальних гастропідприємців та малого бізнесу «ЛАВКА ТРАДИЦІЙ»	2011-2020	№8 (8.3, 8.9)	З 2015 року учасники «Лавки Традицій», кожен у своєму регіоні, постачають натуральну сировину у власні сироварні «Чізарні» безпосередньо всередині супермаркетів. З 2017 року в «Сільпо» у Києві, Дніпрі, Львові та Одесі проводяться фестивалі локальної гастрономії True & Local, на яких гості можуть відвідати лекції, майстер-класи та зустрітися з виробниками. Заходи допомагають знаходити гіперлокальних постачальників, які виготовляють продукти тільки для свого регіону. Організуються щотижневі дегустації в супермаркетах «Виробник пригощає», а з 2019 року - гастротури «Агромадри» на самі ферми. У 2019 році стартував освітній проєкт «Фудпросвіта», який дає можливість отримати тестові продажі в мережі «Сільпо». Передбачений і грантовий фонд: першими такими студентами стала сім'я з Сомалі, яка займається виробництвом соусів та за підтримки ООН запустила бізнес в Одеській області.
ПАТ Київстар	Розширення доступу до швидкісного мобільного інтернету та телекомунікаційних технологій в Україні	2015 – по сьогодні	№9 (9.1, с)	Станом на квітень 2020 року мережа 4G національного телеком-оператора Київстар охоплює понад 11 тисяч населених пунктів, де проживає майже 79% населення України. Станом на квітень 2020 року 88% абонентів Київстар мають доступ до швидкісного мобільного інтернету 4G та 91% – до 3G. З часу запуску оператором 4G зв'язку в квітні 2018 року, послугами за новою технологією вже скористалось понад 10 мільйонів абонентів, а загалом послугами мобільного інтернету користуються понад 16 мільйонів абонентів Київстар.

Організація	Назва проєкту	Період	Цілі сталого розвитку	Результат
				Згідно з дослідженням NPS абонентів Київстар, яке проводить компанія, станом на 1-й квартал 2020 року проникнення смартфонів серед абонентів віком 55+ років становило 50%, це на 12% перевищує аналогічний показник за 1-й квартал 2019 року.
Дочірнє підприємство КАПАРОЛ УКРАЇНА	Практичний досвід імплементації енергоефективних рішень задля зменшення використання природних ресурсів та викидів в атмосферу	2015-2020	№9 (9.1) №12 №3 (3.9)	<i>реалізовано</i> програму навчання для співробітників, партнерів, проєктантів, енергоаудиторів, ОСББ та інших спеціалістів будівельної сфери для підвищення обізнаності щодо вибору та застосування енергоефективних рішень в Україні та Німеччині; <i>налагоджено</i> взаємодію з державними (Державна агенція з енергоефективності та збереження енергії в Україні) та міжнародними агенціями (GIZ, АНК, IFC, DENA, NEFCO), щодо програм комплексної термомодернізації будівель та споруд; <i>розроблено</i> нові рецептури продуктів, направлених на подовження строку експлуатації системи, та введено в асортимент матеріали, які поглинають і відбивають тепловипромінювання; <i>реалізована</i> комунікаційна популяризація проєкту на інформаційних ресурсах компанії, національних ЗМІ, в спонсорських проєктах та власних ініціативах; <i>скорочено</i> ланцюг поставок для забезпечення доступності рішень для утеплення фасадів будівель та споруд, як частину комплексної термо-модернізації, для населення
GOOD BREAD FROM GOOD PEOPLE	Забезпечення рівних можливостей та зменшення нерівності результатів для людей з ментальною інвалідністю	2017-2020	№10 (10.1, 10.2) №8 (8.5)	<i>35 робочих місць</i> було створено для людей з ментальною інвалідністю; <i>до 15 одиниць</i> в каталозі до травня 2020 року збільшено асортимент соціальної пекарні, яка починала лише з однієї позиції продукції в асортименті; <i>2 158 кексів «підвішено»</i> за період існування проєкту; з них передано 50% в точки обіду проєкту Життелюб, 30% в психоневрологічні інтернати, 10% завезено адресно, 5% відвезено в хоспіси та лікарні, а також 5% передано в будинок ветеранів сцени; <i>100 тис.грн</i> було зібрано на одяг завдяки проведеним заходам зі збору коштів на необхідні речі в інтернати. Жителі, які отримали допомогу – 500 осіб.
ГРУПА МЕТІНВЕСТ	Сталий розвиток міст України. Маріуполь	Триває з 2015 року	№11 (11.2, 11.6) №17 (17.3)	У 2017 році затверджено Стратегію розвитку Маріуполя до 2021 року, що містить цільові програми для підвищення якості життя та добробуту людей. Метінвест став одним з ініціаторів створення Фонду розвитку Маріуполя та найбільшим приватним донором. За 2016-2019 роки Група інвестувала 405 млн грн у спільні з ФРМ та місцевою владою проєкти з розвитку і підвищення якості адміністративних і

<i>Організація</i>	<i>Назва проєкту</i>	<i>Період</i>	<i>Цілі сталого розвитку</i>	<i>Результат</i>
				медичних сервісів; підтримки інновацій, підприємництва та ІТ, проведення спортивних і культурних заходів, розвитку зелених зон та туризму; інфраструктурні та освітні проєкти.
Дочірнє підприємство з іноземними інвестиціями ПЕРНО РІКАР УКРАЇНА	Громадська станція сортування сміття «No waste recycling station»	Триває з червня 2018	№12 (12.5, 12.3)	допомагає зменшити кількість відходів, що захоронюються в Києві.
ПРАТ НЕК УКРЕНЕРГО	Забезпечення практики зменшення промислових відходів через повторне використання	2019	№12 (12.4, 12.5)	Визначені різнопланові методи повторного використання промислових відходів. Зменшено використання природних ресурсів. Уникнено утилізації промислових відходів на суму 750 тис. грн. 4. Ведуться подальші пошуки науково-обґрунтованих методів повторного використання промислових відходів
GIZ, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	Консультавання підприємств щодо енергоефективності	2018 – по сьогодні	№12 (12.1) №8 (8.2, 8.4)	Для підсилення розвитку співробітництва між промисловими підприємствами у співпраці з Мінекономіки в Україні було запроваджено Навчальні мережі енергоефективності (LearningEnergyEfficiencyNetwork – LEEN). У такій мережі підприємства співпрацюють на партнерських засадах, щоби навчатися один у одного та досягти узгоджених разом цілей з енергозбереження. Концепція LEEN ґрунтується на власних ініціативах підприємств та асоціацій. Завдяки залученню німецьких спеціалістів Проєкт надав поштовх для виявлення власних ініціатив і підтримав створення необхідних для цього структур на місцях. Співробітники палат і асоціацій пройшли тренінги з модерування та технічного супроводження мереж LEEN (10 модераторів і 12 інженерів-консультантів для навчальних мереж енергоефективності). Завдяки мобілізації власних ініціатив і підсиленню власних потужностей підприємств, які беруть участь у роботі мережі, LEEN робить значний внесок у забезпечення подальшого сталого розвитку результатів, досягнутих Проєктом, щодо підвищення рівня енергоефективності та скорочення викидів CO <sub>2</sub> в українській промисловості. Було утворено першу галузеву Мережу енергоефективності хлібопекарів, до складу якої увійшли 13 підприємств хлібопекарської галузі з семи регіонів України. У рамках спільної роботи Мінекономіки та компанії GIZ на всіх підприємствах зазначеної Мережі проведено енергоаудити, у

<i>Організація</i>	<i>Назва проєкту</i>	<i>Період</i>	<i>Цілі сталого розвитку</i>	<i>Результат</i>
				<p>результаті яких запропоновано заходи щодо підвищення енергоефективності для кожного підприємства.</p> <p>Важливим етапом в існуванні такої мережі є спільне визначення енергоефективних цілей підприємствами-учасниками та урочисте підписання керівниками підприємств мережі добровільного зобов'язання щодо скорочення споживання енергії та зниження викидів CO<sub>2</sub>.</p> <p>У 2019 р. у рамках реалізації Проєкту було засновано Мережу енергоефективності виробників будматеріалів, до складу якої також увійшли 13 підприємств із різних регіонів країни.</p>
КЕРНЕЛ	Практичний досвід імплементації рішень для боротьби зі зміною клімату та захисту земель	2015-2020	№13 №7 (7.2) №12 (12.5)	Понад \$170 млн інвестицій у проєкти відновлюваної енергетики в 2018-2021 (будівництво когенераційних установок на заводах Кернел для виробництва відновлюваної теплової та електричної енергії з біомаси).
CARLSBERG UKRAINE	Програма зі сталого розвитку «Ціль 4 нулі: разом заради майбутнього»	2017-2030	№13 (13.1, 13.3) №3 (3.5, 3.6) №6 (6.4, 6.5) №7 (7.2, 7.3) №8 (8.2) 12 (12.2, 12.6, а)	<p>Використання біогазу. У 2019 році 11% природного газу було заміщено біогазом, який виробляється при очищенні стічних вод на очисних спорудах перед викидом у міську каналізацію.</p> <p>Повторне використання скляної пляшки. В 2019 році Carlsberg Ukraine повторно використала близько 124 млн скляних пляшок, що складає 44% від об'єму вторинних продажів пива у скляній тарі.</p> <p>Заводи Carlsberg Group в Україні є одними з найефективніших щодо використання води.</p> <p>Станом на травень 2020 року Carlsberg Ukraine використовує 2,45 гл/гл води для виготовлення пива, що випереджає ціль, встановлену Групою до 2022 року – 2,5 гл/гл. Це стало можливим завдяки численним проєктам на кожному виробничому майданчику, в тому числі завдяки повторному використанню для технічних потреб.</p> <p>Розширення асортименту безалкогольної продукції. З початку впровадження програми портфель безалкогольних брендів компанії був розширений на 4%.</p> <p>Carlsberg Ukraine щорічно долучається до Всесвітнього дня відповідального споживання пива. У 2019 році працівники компанії провели бесіди про неприпустимість продажу алкоголю неповнолітнім із продавцями у 20 000 торгових точок.</p>

<i>Організація</i>	<i>Назва проєкту</i>	<i>Період</i>	<i>Цілі сталого розвитку</i>	<i>Результат</i>
				Захист життя і здоров'я співробітників та підрядників. В компанії проводиться навчання, надаються засоби захисту на виробництві, проводиться робота з підрядниками.
ДП Адміністрація морських портів України	Впровадження, розвиток та вдосконалення системного управління охороною навколишнього природного середовища у морському співтоваристві з метою забезпечення запобігання аварійних ситуацій та зменшення впливу на довкілля, раціонального використання природних ресурсів		№14 (14.1, 14.2, 14.5)	<p>Запроваджена система екологічного менеджменту АМПУ.</p> <p>Проведено навчання співробітників АМПУ, відповідальних за забезпечення екологічної безпеки.</p> <p>Спільно з бізнесом, Державною регуляторною службою та Державною екологічною інспекцією розроблено порядок взаємодії АМПУ та екологічної інспекції із забезпечення дотримання законодавства про охорону навколишнього природного середовища у разі виявлення випадків скидання суднами забруднюючих речовин у межах акваторії морського порту.</p> <p>Спільно з експертами проєкту TRACECA розроблені та впроваджені портові плани поводження з судовими відходами та залишками вантажу.</p> <p>Оновлено та доукомплектовано сили та засоби для локалізації та ліквідації забруднень у 8 портах України. Запроваджується пілотний проєкт з екологічного моніторингу стану акваторій морських портів за допомогою автоматизованої системи датчиків, безпілотних літальних апаратів та супутникового знімання. За 2015-І кв. 2020 рр. забезпечено моніторингові дослідження стану довкілля в акваторіях 13 морських портів на площі понад 73,5 тис. га. Проведені дитячі конкурси «Зелена хвиля» у Південному морському порту.</p> <p>Забезпечено регулярне інформування громадськості про природоохоронну діяльність АМПУ.</p> <p>Представники АМПУ взяли участь у засіданнях комітету по захисту морського середовища Міжнародної морської організації та Дунайської комісії, пройняли участь у воркшопах Міжнародної морської організації з питань захисту довкілля та збереження біорізноманіття.</p>
FILM.UA GROUP	Дім для рисі	2017-2020	№15 (15.5)	Соціальна користь проєкту полягає у тому, щоб привернути увагу широкої аудиторії до збереження видів тварин, що перебувають під загрозою, та допомогти їм. Оскільки продуктом FILM.UA GROUP є анімаційний художній фільм, організація має можливість залучити велику кількість людей, а отже – проінформувати їх про існування

Організація	Назва проєкту	Період	Цілі сталого розвитку	Результат
				<p>проблеми шляхом інтеграції тварин із Червоної книги в мультфільм та завдяки акції «Дім для рисі».</p> <p>Таким чином аудиторія знайомиться з такими проблемами, як вимирання тварин, вирубка лісу та інші гострі екологічні проблеми.</p> <p>Зібрані під час акції кошти буде спрямовано на дослідження популяції євразійської рисі на Поліссі, а відтак – на поліпшення умов в ареалах її проживання. Кошти акумулюються від продажу книжок видавництва «Київський дім книги», колекцій прикрас OBERIG Jewelry. Станом на кінець жовтня 2019 р. вдалось нарахувати близько 30000 грн тільки від продажу товарів, а згодом до цього додається певна сума від продажу квитків до «Замку крижаних скульптур» на ВДНГ сезонів 2018/19 та 2019/20. Бренд «Мавка» постійно збільшує кількість партнерів, і вже є домовленості з новими ліцензіатами, які підтримають акцію наступного року.</p>
ПАТ ПЛАСКЕ	Практичний досвід у протидії корупції в Україні для економічного розвитку	2012-2020	№16 (16.5, 16.6) №17 (17.10, 17.11)	<p>з 01 лютого 2018 р. діє Порядок інформаційного обміну даними між органами доходів і зборів, іншими державними органами та підприємствами за принципом «Єдиного вікна» з використанням електронних засобів передачі інформації. <i>Впроваджена</i> залізнична накладна ЦІМ/СМГС як єдиний перевізний документ при комбінованих (мультимодальних) перевезеннях за участю залізничного транспорту. <i>Розроблені та прийняті</i> у 2019 році нові рекомендації ЄЕК ООН №36, 37 «Портал для однократного подання даних». В результаті використання ІСПС, учасники морських перевезень економлять 126 млн. доларів США та більше на рік.</p> <p>У травні 2019 р. проєкт посів 3 місце та відмічений в Парижі сертифікатом у номінації «Боротьба з корупцією» в Європейському регіоні МТП у Штаб-квартирі Міжнародної торгової палати. У січні 2019 р. ФАЛ ІМО як один із прикладів провідних систем Німеччини, Японії, Швеції, Франції тощо, включив українську ІСПС до «Керівництва з впровадження Морського єдиного вікна» FAL 43/9. Система працює на принципах довіри держави і за рахунок повної самоокупності.</p>
Міністерство юстиції, представники комерційних та	Платформа правових консультацій «WIKILEGAL AID»	2018 – по сьогодні	№16 (16.3, 16.10)	Станом на 16 березня 2020 року платформа надала 1642 консультації. За період з 01 січня по 31 грудня 2019 року інформація, розміщена на WikiLegalAid, переглянута понад 1 700 000 разів.



<i>Організація</i>	<i>Назва проєкту</i>	<i>Період</i>	<i>Цілі сталого розвитку</i>	<i>Результат</i>
некомерційних організацій, які надають юридичні послуги				<p>Функціонування WikiLegalAid забезпечується понад 600 працівниками системи надання безоплатної правової допомоги (консультантами та експертами платформи). Консультації є зрозумілими не лише фахівцям, а й людям без юридичної освіти.</p> <p>Протягом II півріччя експерти громадської організації «Десяте квітня» за підтримки Агентства ООН у справах біженців в Україні мали змогу підготувати та розмістити на платформі як консультанти 8 правових консультацій із питань захисту прав біженців, іноземців та осіб без громадянства, а також підсилити наявні правові консультації практичними кейсами.</p> <p>А також, на базі міжрегіональних ресурсно-комунікаційних платформ – правових клубів PRAVOKATOR за підтримки проєкту «Доступна та якісна правова допомога в Україні» з грудня 2018 року по грудень 2019 року проведено 12 заходів, в яких взяли участь понад 220 осіб, у тому числі спеціалізовані тренінги з різних правових тем, тренінги для тренерів, які поширюють набуті знання та вміння серед своїх колег, тренінги з розвитку «м'яких» навичок (Softskills).</p>
ТЕПЛЕ МІСТО	Громадський ресторан URBAN SPACE 100	2014-2020	№17 (17.3) №11 (11.3) №8 (8.2)	З моменту відкриття Urban Space 100 вже профінансовано 113 проєктів на суму 2 856 823,55 грн. Кількість проведених безкоштовних подій за 5 років – 1034 (презентації, лекції, прес-конференції, концерти, кінопокази). Онлайн-радіо Urban Space Radio, студія якого інтегрована у простір Urban Space 100, створює оригінальні програми.

*Наукове видання*

БАРАБАНОВА Валентина Віталіївна  
ГЛАДКОВА Ірина Олександрівна  
ЗВІРИЧ Віталій Васильович  
ІВАНОВА Наталя Сергіївна  
КАРАБАЗА Ірина Анатоліївна  
КОТКОВСЬКИЙ Володимир Станіславович  
ЛИЖНИК Юлія Борисівна  
ПРИЙМАК Наталія Сергіївна  
ШАПОВАЛОВА Інесса Вадимівна

**Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей  
сталого розвитку**

Монографія

Оригінал-макет підготовлено на кафедрі маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування ДонНУЕТ

Публікація доступна в електронній версії на веб-сайті:  
[https:// http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/](https://http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/)

Підписано до друку 24.06.2021

Видавець ДонНУЕТ  
вул. Курчатого, 13, м. Кривий Ріг, 50042

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р