

Публічне управління та митне адміністрування

(правонаступник наукового збірника
“Вісник Академії митної служби України.
Серія: “Державне управління”)

№ 2 (33)

*Включено до Переліку наукових фахових видань України Категорії «Б»,
в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття
наукових ступенів з галузі «Публічне управління та адміністрування»
(спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування)
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України
від 17.03.2020 р. № 409 (додаток 1).*



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Публічне управління та митне адміністрування
(правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України.
Серія: “Державне управління”)
Журнал включено до міжнародної наукометричної бази
Index Copernicus International (Республіка Польща).

Науковий збірник
Видається чотири рази на рік
Заснований 2009 р.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою
Університету митної справи та фінансів (протокол № 17 від 6 червня 2022 р.)

Редакційна колегія:

Івашова Л. М. (головний редактор) –
д.держ.упр., проф.;
Ченцов В. В. – д.і.н., д.держ.упр., проф.;
Лопушинський І. П. – д.держ.упр., проф.;
Антонова Л. В. – д.держ.упр., проф.;
Антонов А. В. – д.держ.упр., доц.;
Домбровська С. М. – д.держ.упр., проф.;
Крушельницька Т. А. – д.держ.упр., доц.;
Шведун В. О. – д.держ.упр., проф.;
Міщенко Д. А. – д.держ.упр., проф.;

Парубчак І. О. – д.держ.упр., проф.;
Плеханов Д. О. – д.держ.упр., доц.;
Халецька А. А. – д.держ.упр., проф.;
Геллерт Лотар – д.ф., проф., Німеччина;
Кашубський Михайл – д.ф., доц., Австралія;
Чижович Веслав – д.габ., проф., Республіка Польща;
Верденхофа Ольга – Dr.sc.admin., ас. проф., Латвійська
Республіка;
Дьякон Денис – Dr.oec, проф., Латвійська Республіка.

ISSN 2310-9653

Коректори: Н. В. Пирог, Я. І. Вишнякова
Комп’ютерна верстка: О. С. Данильченко

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

Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ № 21855-11755ПР від 21.12.2015 р.

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000

Тел.: 099 729 63 79

Сайт видання: www.customs-admin.umsf.in.ua

Підписано до друку 07.06.2022. Формат 60×84/8. Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 6,51. Обл.-вид. арк. 6,22.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (048) 709 38 69,

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

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.

Засновник: Університет митної справи та фінансів

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Н. В. Опар. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект	5
---	---

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Н. О. Базиляк. Європейський досвід формування системи фінансування та надання дотацій на реалізацію навчально-наукової діяльності закладами вищої освіти.....	10
А. П. Біліченко. Аналіз впливу контрольно-перевірочної роботи на результати діяльності Державної податкової служби.....	15
І. О. Дьоміна. Світовий досвід публічно-приватного партнерства у сфері загальної середньої освіти як ключовий орієнтир для України	20
А. В. Кирпале. Досвід управління системою освіти в європейських країнах	29
В. В. Сиченко, С. О. Рибкіна, Е. Т. Соколова. Упровадження підходів проєктного менеджменту в процесі реформування системи управління вищої освіти	34
Д. О. Харечко. Державна економічна політика реалізації бізнес-моделей суспільного благополуччя в період соціально-економічних криз	40

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

А. В. Миколюк. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування	45
--	----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

І. М. Квеліашвілі, Л. І. Кийда, І. Россочинська. Реалізація механізму «єдиного вікна» як міжнародно визнаного критерія спрощення торгівлі	51
--	----

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF STATE ADMINISTRATION

N. V. Opar. Administrative services center as a way to provide administrative services to population: theoretical aspect	5
---	---

MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

N. O. Bazyliak. European experience in forming a system of financing and providing subsidies for the implementation of educational and research activities of higher education institutions.....	10
A. P. Bilichenko. Analysis of the influence of control and verification work on the results of the activity of the State Tax Service.....	15
I. O. Domina. World experience of public-private partnership in general secondary education as a key guideline for Ukraine	20
A. V. Kyrpale. Experience of educational system management in European countries	29
V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Implementation of project management approaches in the process of higher education management system reform	34
D. O. Kharechko. State economic policy for the implementation of business models of social welfare in times of socio-economic crises	40

REGIONAL ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

A. V. Mikolyuk. Digitalization and public communication as a tool for promoting the effectiveness of the mass self-government.....	45
---	----

STATE ADMINISTRATION IN THE STATE SECURITY SPHERE AND CUSTOMS BUSINESS

I. M. Kveliashvili, L. I. Kiyda, I. Rossochinska. Implementation of the single window mechanism as an international recognized trade ease criteria	51
---	----

Н. В. Опар, кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри документознавства та інформаційної
діяльності Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу

ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (ЦНАП) ЯК СПОСІБ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті розглянуто організаційно-правові засади функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як суб'єкта надання адміністративних послуг населенню у контексті модернізації усіх сфер людської діяльності. Визначено, що центри надання адміністративних послуг є одним із кращих способів та форм надання послуг та взаємодії влади з громадянами. Зазначено, що розвитку мережі ЦНАП в Україні сприяло впровадження міжнародної програми «U-LEAD з Європою».

Розглянуто теоретико-правові засади створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, а саме: рекомендації щодо створення та ефективного функціонування інтегрованих офісів, організаційно-правові форми та моделі центрів надання адміністративних послуг. Наведено рекомендаційний перелік адміністративних послуг, які можуть надаватися у ЦНАП. Охарактеризовано поняття Дія центрів. Подано кількісні характеристики розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні станом на початок 2022 р. Розглянуто результати першої всеукраїнської оцінки рівня надання сервісів та якості адмінпослуг у ЦНАП.

Наведено основні фактори, що перешкоджають ефективній роботі центрів надання адміністративних послуг та впливають на якість надання адміністративних послуг. З'ясовано, що ефективного процесу надання адміністративних послуг в Україні сприятиме налагодження співпраці та взаємодії між громадою та державною владою. Під впливом цифровізації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, процес обслуговування громадян має здійснюватися як через традиційні, так і через цифрові канали, включно з онлайн-заявами, видачою результатів послуг та відео зустрічами з адміністраторами та суб'єктами надання адмінпослуг. За результатами дослідження сформовано висновки та окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: адміністративна послуга, державне управління, сервісне обслуговування, центр надання адміністративних послуг, цифровізація.

N. V. Opar. Administrative services center as a way to provide administrative services to population: theoretical aspect

The article considers the organizational and legal basis for the administrative services centers' functioning (ASC) as a way of administrative services providing to the population in the context of modernization of all spheres of human activity. It is determined that the administrative services centers are one of the best ways and forms of providing services and interaction of government with citizens. Also, it is noted that the development of the ASC network in Ukraine was facilitated by the implementation of the international program "U-LEAD with Europe".

Theoretical and legal bases of creation and maintenance of the administrative services centers functioning are considered, namely: recommendations on creation and effective integrated offices functioning, organizational and legal forms and models of the administrative services centers. The recommended list of administrative services that can be provided by ASC is given. The concept of Diia centers is described. The quantitative characteristics of the administrative service centers network development in Ukraine as of the beginning of 2022 are presented. The results of the first all-Ukrainian assessment of the level of service provision and quality of administrative services in the ASC are considered.

The main factors that hinder the effective operation of administrative service centers and affect the administrative services quality are presented. It was found that the establishment of cooperation and interaction between the community and the government will contribute to the effective process of providing administrative services in Ukraine. Also, issues of administrative services need due attention from public authorities. Influenced by the trend of digitalization and the development of information and communication technologies, the process of serving citizens should be carried out through both traditional and digital channels, including online applications, delivery of service results and video meetings with administrators and the subjects of administrative services providing. Based on the results of the research conclusions are formed and prospects for further research are outlined.

Key words: administrative service, public administration, service, digital services center, digitization.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство характеризується глобальною модернізацією в усіх сферах людської діяльності. Наша держава тримає курс на формування сервісної держави та підвищення ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг. У процесі становлення України як сервісної держави були сформовані підходи до оптимальної організації взаємодії влади з бізнесом та населенням. Одним із таких підходів є можливість отримання вичерпного переліку адміністративних та інших послуг в одному місці. Зокрема, через створення належних Центрів надання адміністративних послуг

(далі – ЦНАП) для їхньої доступності всім мешканцям громади. Функціонування ЦНАП забезпечує наближення органів державної влади до потреб громадськості та робить систему адміністративних послуг прозорою, доступною та орієнтованою на послуги. ЦНАП є однією з найкращих організаційних форм надання послуг та взаємодії влади і громади, оскільки на сучасному етапі розвитку української державності головним завданням діяльності представників влади стає обслуговування громадян – споживачів електронних адміністративних послуг, рівень якості якого має відповідати європейським стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та прикладним аспектам функціонування ЦНАП присвячено багатьох вітчизняних фахівців, серед яких: І. Бригілевич, В. Литовченко, П. Клімушин, Д. Кохан, Р. Пашов, Т. Пуліна, В. Тимошук, Л. Шитікова, О. Риженко та багато інших. Однак, беручи до уваги процеси цифрової трансформації, проведення адміністративної реформи та постійне вдосконалення спектру адміністративних послуг існує потреба у ґрунтовних та комплексних дослідженнях функціонування ЦНАП у сучасних умовах.

Мето статті є вивчення та узагальнення організаційно-правових засад функціонування ЦНАП як суб'єкта надання адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Законом України «Про адміністративні послуги» визначено, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [6].

Адміністративну послугу можна розглядати у двох аспектах:

- як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;
- як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи [9].

Адміністративні послуги можуть надавати як органи державної влади (як правило, органи виконавчої влади), так і органи місцевого самоврядування.

Важливим кроком у процесі вдосконалення надання адміністративних послуг, зокрема електронних, завдяки розвитку та формуванню оптимальної мережі ЦНАП.

Законодавець закріпив визначення ЦНАП як постійно діючого робочого органу або структурного підрозділу місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [6].

ЦНАП являються державними установами з надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» та «прозорого офісу», які почали створюватись при місцевих радах з метою створення комфортних умов надання послуг фізичним та юридичним особам, а також як спосіб протидії корупції. Так, розвитку мережі ЦНАП в Україні сприяло впровадження міжнародної програми «U-LEAD з Європою», яка фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами: Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією. Її метою є підтримка створення системи прозорого і підзвітного багаторівневого врядування, яке задовольнятиме потреби громадян [11].

Перший ЦНАП в Україні було відкрито у 2008 р. З того часу кількість центрів значно збільшилася. За підтримки програми «U-LEAD з Європою» створено 484 ЦНАП [11]. Також, у рамках програми розроблено багато методичних матеріалів з питань створення та організації діяльності ЦНАП, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів для працівників; розроблено різноманітні інфографіки та брошури.

Рекомендованим для інтегрованих офісів, так званих «належних ЦНАП», є:

- організація приміщення за принципом «open space» (відкритий простір, а не кабінетно-коридорна система);
- територіальна доступність (що включає, за потреби, наявність філій, віддалених робочих місць);
- орієнтація під потреби людей з обмеженими фізичними можливостями;
- створення умов для відвідувачів з дітьми (дитячий куточок або кімната);
- зручні години прийому громадян (без обіду та хоча б один день на тиждень до 20.00);
- впровадження у великих ЦНАПах систем «електронна черга»;
- надання супутніх послуг (банківські, ксерокопіювання, фотопослуги тощо) [1].

В Україні сформований рекомендаційний перелік адміністративних послуг, привієняних дій та інших послуг, які надаються або можуть надаватись у ЦНАП. До нього належать такі послуги:

- реєстрація актів цивільного стану;
- реєстрація / зняття з реєстрації мешканців;
- паспортні послуги;
- окремі нотаріальні дії, що вчиняються посадовими особами органів місцевого самоврядування у сільських населених пунктах;
- реєстрація нерухомості;

- реєстрація бізнесу та громадських об'єднань;
- земельні питання;
- державний архітектурно-будівельний контроль;
- інші питання місцевого значення (благоустрій, житло тощо);
- послуги пенсійного фонду;
- адміністративні послуги соціального характеру;
- інші адміністративні послуги соціального характеру [8].

Вітчизняним законодавством передбачено дві організаційно-правові форми ЦНАП. Центри можуть функціонувати як: 1) постійно діючі робочі органи, тобто мати всі ознаки структурного підрозділу; проте така форма є більш обтяжливою через необхідність прийняття великої кількості документів; 2) або як структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, чи як структурний підрозділ при виконавчому органі сільської, селищної, міської ради. Така форма є простою, зрозумілою з точки зору налагодження ефективної роботи ЦНАП та адаптованою під сучасне українське законодавство [11].

Залежно від розміру громади, зокрема чисельності її населення, та географії, можна виділити кілька моделей ЦНАП:

- ЦНАП у громаді, у складі якої один населений пункт;
- ЦНАП у громаді, у складі якої декілька населених пунктів;
- територіальний підрозділ ЦНАП;
- віддалене робоче місце адміністратора;
- мобільний ЦНАП;
- виїзний адміністратор [10].

Враховуючи стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних, цифрових та хмарних технологій, одним із пріоритетів нашої країни є також діджиталізація адміністративних послуг. Так, Урядом затверджено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, метою якої є покращення якості надання адміністративних послуг, підвищення рівня задоволеності громадян і організацій у процесі отримання таких послуг, забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг [3].

Сьогодні в Україні з'явилося поняття Центрів Дія. Це *one-stop shop* із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. Так, відвідувачі центрів Дія можуть отримати основні сервіси: адміністративні послуги; консультації щодо онлайн-послуг; місця для самообслуговування; консультації щодо бізнесу (Дія.Бізнес); а також супутні: безоплатна правова допомога; пошта; банківські послуги; оплата комунальних послуг; приймання громадян головною територіальною громадою; коворкінг-зона; кав'ярня або кавовий апарат [2].

За даними, оприлюдненими на платформі Центрів Дія, мережа ЦНАП, територіальних підрозділів ЦНАП, віддалених робочих місць та мобільних ЦНАП сьогодні налічує 2988 тис. одиниць (див. табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток мережі ЦНАП станом на I квартал 2022 р.

№ з/п	Модель ЦНАП (підкатегорія)	Кількість, одиниць
1.	Мережа ЦНАП	1055
2.	Мережа територіальних підрозділів ЦНАП	123
3.	Мережа віддалених робочих місць	1792
4.	Мережа мобільних ЦНАП	28

Джерело: сформовано автором на підставі [2]

У 2021 р. Міністерством цифрової трансформації було проведено дослідження рівня надання сервісів та здійснено оцінку якості адмінпослуг у ЦНАП. Згідно перших результатів оцінки, 93,2 % громадян задоволені сервісом у ЦНАП, 78,9 % – готові рекомендувати ЦНАП як основне місце для отримання державних послуг. Всеукраїнську оцінку проводили упродовж листопада-грудня 2021 р. шляхом опитування відвідувачів (отримано понад 38 тисяч відгуків) та перевірки ЦНАП таємними відвідувачами (здійснено 1,5 тисячі візитів) [5]. На нашу думку, ці результати свідчать про правильний курс надання адміністративних послуг.

Однак, попри тенденцію до зростання кількості та збільшення різновидів адміністративних послуг, покращення їх якості, запровадження різноманітних способів надання адмінпослуг, зокрема у режимі он-лайн, і досі існує ряд питань, які потрібно вирішувати.

Науковці Т. Пуліна, Л. Шитікова та О. М. Риженко, а також Р. Пашов та Д. Кохан виділяють ряд факторів, що перешкоджають ефективній роботі ЦНАП та впливають на якість надання адміністративних послуг:

- існуючий рівень комунікацій між ЦНАП, структурними підрозділами органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій (при яких утворені ЦНАП), територіальними підрозділами органів виконавчої влади – суб'єктами надання адміністративних послуг;

- неузгодженість вимог нормативно-правових актів, що регулюють питання надання адміністративних послуг у відповідних сферах;
- недостатнє фінансування на державному місцевому рівні ресурсного забезпечення ЦНАП (зокрема, брак приміщень, техніки та іншого майна, професійно-підготовленого персоналу, недостатній рівень оплати праці) [7];
- попри різноманітні форми функціонування центрів, все ще спостерігається нерівність можливостей отримання послуг он-лайн жителями різних регіонів. Це свідчить про те, що варто уніфікувати вимоги до надання адміністративних послуг он-лайн, забезпечити рівні можливості доступу для громадян всіх регіонів [4].

Зазначені проблеми можуть і мають бути вирішені завдяки налагодженій співпраці влади та громади, а також приділенню належної уваги до окреслених вище проблем з боку органів державної влади. Адже запровадження ЦНАП є одним із найважливіших кроків становлення України як сервісної держави. ЦНАП покликані створити комфортніші умови отримання адмінпослуг для громадян та публічних інституцій; спростити процедури отримання таких видів послуг. Це завдання не є простим, і потребує залучення та активного використання сучасних цифрових технологій. Процес обслуговування має здійснюватися як через традиційні, так і через цифрові канали, включно з онлайн-заявами, видачою результатів послуг та відео зустрічами з адміністраторами та суб'єктами надання адмінпослуг.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином можна зробити висновок, що завдяки функціонування центрів надання адміністративних послуг громади отримали можливість отримувати послуги в межах однієї установи. Така концепція надання адмінпослуг сприяє підвищенню довіри населення до влади, подоланню корупції, налагодженню ефективної взаємодії між учасниками процесу та є чинником розвитку громадянського суспільства та сервісної держави.

Проте, все ж існують напрями, що потребують додаткових досліджень. Зокрема формування підходів, що дозволяють отримати максимальний суспільно-корисний результат за мінімальних витрат ресурсів (матеріальних, людських, часових, тощо); вплив цифровізації на надання адміністративних послуг; дослідження тенденцій та ризиків розвитку мережі ЦНАП в умовах пандемії та військового стану; перегляд та збільшення кількості послуг, що надаються в електронній формі тощо. Становлення України як сервісної держави можливе лише за умов застосування комплексного підходу та врахування всіх аспектів децентралізації, особливостей розвитку мережі ЦНАП та надання широкого переліку адміністративних послуг.

Список використаних джерел:

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : зб. матер. / за заг. ред. Тимощука В. П., Курінного О. В. К., 2015. 428 с.
2. Дія: Платформа центрів / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://center.diia.gov.ua/about-cnap>
3. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npsa/29277890>
4. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2378>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.11.35
5. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14354>
6. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
7. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4
8. Рекомендаційний перелік адміністративних послуг, які надаються в центрі надання адміністративних послуг (міської, селищної, сільської) ради / U-LEAD з Європою. 2021. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Rekomendatsijnyj-Perelik-poslug-ta-Reyestr.pdf>
9. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
10. Як створити належний ЦНАП: досвід програми U-LEAD з Європою. 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/714/Well-functioning-ASC_2021.pdf.
11. U-LEAD з Європою. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/>

References:

1. Edited by Tymoschuk, V. P., Kurinnyi, O. V. (2015) *Administrativni posluhy: stan i perspektyvy reformuvannia* [Administrative Services: State and Prospects for Reforming]. Kyiv, 428 p. [Ukraine]
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2022), Diia. Platforma tsentriv [Action. The Platform of Centers], official site. URL: <https://center.diia.gov.ua/about-cnap> [Ukraine]

3. KМУ (2006), Kontsepsiia rozvytku systemy nadannia administratyvnyh poslyh orhanamy vykonavchoi vlady [The Concept of Development of the System of Administrative Services Providing by Executive Authorities], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 15, 2006 No. 90-p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> [Ukraine]

4. Pashov, R. I. and Kokhan, D. O. (2021), “*Vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia u praktyku funktsionuvannia tsestriv nadannia administratyvnyh poslyh v Ukraini*” [“Introduction of E-government in the Practice of Functioning of Administrative Service Centers in Ukraine”], journal Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [Public Administration: Improvement and Development], vol. 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2378>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.11.35 [Ukraine]

5. Portal “Detsentralizatsiia” [Portal: Decentralization], official site. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14354> [Ukraine]

6. VRU, Law of Ukraine (2012), Pro administratyvni posluhy [Law of Ukraine “About administrative services”], dated September 06, 2012 No. 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [Ukraine]

7. Pulina, T. V., Shytikova, L. V. and Rygenko, O. M. (2020), “*Udoskonalennia systemy nadannia elektronnyh poslyh – kliuchova zadacha mistsevoho samovriaduvannia*” [“Improving the System of Providing Electronic Services is a Key Task of Local Self-government”], journal Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [Public Administration: Improvement and Development], vol. 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4 [Ukraine]

8. U-Lead with Europe (2021), *Rekomendatsiinyi perelik administratyvnyh poslyh, jaki nadaiutsia v tsestri nadannia administratyvnyh poslyh (mickoi, selyschoii, silskoi) rady* [Recommended List of administrative services, which are provided in the center of administrative services (city, town, village) council]. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Rekomendatsiinyj-Perelik-poslug-ta-Reyestr.pdf> [Ukraine]

9. Tymoschuk, V. (2012), Administratyvni posluhy [Administrative Services], Tutorial, Kyiv, Press TOV “Sofia-A”, 104 p. [Ukraine]

10. U-Lead with Europe (2021), *Jak stvoryty nalezhnui TSNAP: dosvid prohramy U-LEAD z Jevropoiy* [How to create a proper ASC: the experience of the program U-LEAD with Europe]. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/714/Well-functioning-ASC_2021.pdf [Ukraine]

11. U-LEAD z Jevropoiy [U-Lead with Europe], official site. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/> [Ukraine]

Н. О. Базиляк, кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри української та іноземних мов
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ТА НАДАННЯ ДОТАЦІЙ НА РЕАЛІЗАЦІЮ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Реформа фінансування вищої освіти була і залишається актуальною політичною темою у багатьох європейських країнах, ключовою проблемою для багатьох урядів була розробка та впровадження правил фінансування вищої освіти, щоб підвищити доступність, покращити якість освіти, продуктивність та позицію університетів у міжнародних рейтингах. Більшість авторів визнають, що здійснення реформ у фінансуванні вищої освіти є наслідком кількох явищ, які спостерігаються в Європі з 1980-х років, в тому числі підвищення значення знань.

В очах дослідників з публічного управління університети стали важливими суб'єктами для інновацій. Іншим фактором були реформи, що відбувалися в державному секторі, що підкреслює актуальність економічної ефективності та конкуренції в управлінні державними установами так само, як і в приватному секторі, сприяло трансформації через передачу стратегічних рішень та більшої уваги до економічних переваг освіти. Підзвітність університетів – один із ключових принципів, пов'язаний з контролем державних витрат, прозорістю, раціональністю та ефективністю діяльності закладів вищої освіти, набуває значення.

Підзвітність була пов'язана зі створенням об'єктивних критеріїв виконання державних завдань, що дозволяють оцінити результативність діяльності закладів вищої освіти і, як наслідок, веде до посилення базування фінансової політики на кількісних та якісних показниках, що відображає виконання завдань університетами. Аналіз реформ у вищій освіті також можна провести за допомогою залучення багатьох суб'єктів до процесів прийняття рішень, пов'язаних з університетами, реформи стосуються, також, однакових ідей у багатьох країнах, а процеси впровадження реформ демонструють значні відмінності в Європі.

У Європі Болонський процес та ініціативи Європейської комісії відігравали ключову роль у формуванні національних реформ фінансування освіти. Ці процеси супроводжувалися скороченням бюджету, що спонукало уряди багатьох країн змінити політику фінансування у сфері вищої освіти, болонський процес відіграв важливу роль у прискоренні національних реформ у системах вищої освіти та змін у структурі управління. Водночас, Європейська комісія представила чітке бачення менеджменту європейських університетів, яке включало серед інших, диверсифікацію джерел фінансування, інтенсивніший зв'язок між університетами та виробництвом, а також попит на кваліфікацію на ринку праці.

Ключові слова: європейський досвід, система фінансування, надання дотацій, реалізація навчально-наукової діяльності, заклади вищої освіти.

N. O. Bazyliak. European experience in forming a system of financing and providing subsidies for the implementation of educational and research activities of higher education institutions

Reform of higher education funding has been and remains a topical policy issue in many European countries, and the key issue for many governments has been the development and implementation of higher education funding rules to increase access, quality of education, productivity and international rankings. Most authors acknowledge that reforms in higher education funding are the result of several phenomena that have been observed in Europe since the 1980s, including the increase in the value of knowledge.

According to public administration researchers, universities have become important actors for innovation. Another factor was the reforms in the public sector, which emphasized the importance of economic efficiency and competition in the management of public institutions, as well as in the private sector, contributed to transformation through the transfer of strategic decisions and greater attention to economic benefits of education. Accountability of universities is one of the key principles related to the control of public spending, transparency, rationality and efficiency of higher education institutions.

Accountability was associated with the creation of objective criteria for the implementation of public tasks, which allow to assess the performance of higher education institutions and, consequently, leads to a strengthening of fiscal policy based on quantitative and qualitative indicators, which reflects the performance of universities. Higher education reforms can also be analyzed by involving many actors in university-related decision-making processes, reforms are also similar in many countries, and reform processes show significant differences in Europe.

In Europe, the Bologna Process and the European Commission's initiatives have played a key role in shaping national education finance reforms. These processes were accompanied by budget cuts, which prompted governments in many countries to change funding policies in higher education, and the Bologna Process played an important role in accelerating national reforms in higher education systems and changes in governance. At the same time, the European Commission presented a clear vision of the management of European

universities, which included, among others, diversification of funding sources, stronger links between universities and industry, as well as the demand for skills in the labor market.

Key words: european experience, system of financing, granting of grants, realization of educational and scientific activity, institutions of higher education.

Постановка проблеми. Незважаючи на наявність тенденцій у фінансовій політиці вищої освіти в Європі, кожна національна система вищої освіти є специфічною з точки зору соціальної, політичної та історичної. Європейські країни суттєво відрізняються за глибиною та швидкістю реформ, що запроваджуються у вищій освіті, у тому числі й за фінансуванням. Вирішальним чинником у напрямку реформ фінансування є процес, який розпочався з Болонської декларації 1999 року, підписаної європейськими міністрами, з метою уніфікації систем вищої освіти та створення Європейського освітнього простору.

Зазначені ініціативи часто розглядаються як базис європейської інтеграції у вищій освіті, що сприяють створенню транснаціональної платформи для формування спільної освітньої політики на європейському рівні та досягнення більш глибокої інтеграції й співпраці зі створенням спільного Європейського освітнього простору. Однак, слід зазначити, що в ЄС немає повноважень для реалізації освітньої політики в країнах-членах, і її вплив є непрямим, процес реформ є прикладом політичної та інституційної конвергенції в європейській політиці і показує, як Європейська комісія вносить зміни в політику фінансування проектів, що залежить від виконання певних умов.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Згідно з твердженнями сучасних дослідників, інвестиції в людський капітал збільшують граничну продуктивність і, таким чином, заробітну плату, витрати на освіту також приносять негрошові вигоди, пов'язані з тривалістю життя, більшою участю в суспільному житті, меншою кількістю злочинності та більшою адаптивністю передових технологій [3]. Висока соціальна рентабельність освіти виправдовує державні інвестиції в освіту, таким чином, прискореного зростання можна досягти завдяки відповідній соціально-економічній політиці, головною метою якої є підвищення рівня знань і досвіду, тобто накопичення людського капіталу.

Органи державної влади на міністерському рівні повинні субсидувати не лише дослідження і розробки, а й вищу освіту, щоб прискорити технологічні зміни в економіці, зважаючи на наведені висновки, можна припустити, що державне фінансування вищої освіти є частиною системи публічного управління, яка визначає досягнення цілей, які стоять перед вищою освітою, а саме, доступність освіти, якість освіти та наукових досліджень. Фінансові інструменти створюють стимули для певної поведінки, що сприяє досягненню конкретних цілей, інвестування у вищу освіту є сигналом для майбутньої продуктивності кандидата на роботу на основі університетського диплому. Сьогодні варто звернути увагу й на інші пріоритети, такі як передача знань, інтернаціоналізація університетів, комерціалізація досліджень, системний професійно-орієнтований підхід.

Метою статті є вивчення європейського досвіду системи фінансування з надання дотацій та реалізації навчально-наукової діяльності закладам вищої освіти країн ЄС.

Виклад основного матеріалу. Підставою реформ у багатьох країнах були пов'язані з тиском міжнародних та наднаціональних організацій у різних програмах розвитку. Серед факторів, які можуть впливати на різні траєкторії фінансування університету, можуть бути політичні аспекти диференціації відносин між громадськими та політичними структурами. Подання річних фінансових витрат на вищу освіту у відношенні до ВВП із державних коштів показує диверсифікацію фінансових зусиль окремих країн та ступінь, до якої інвестиції у вищу освіту є пріоритетом країни з точки зору загального розподілу державних ресурсів.

Університети намагаються виконувати вимоги Європейської Комісії, навіть за відсутності сумісних національних правових систем, таким чином випереджаючи політичні рішення на національному рівні. Таким чином, Комісія створює стимули для національних учасників, у даному випадку закладів вищої освіти, залучати університети до формування політики та лобіювання законодавства, яке дозволяє їм відповідати вимогам ЄС. Державні витрати також пов'язані з фінансуванням суб'єктів публічного управління системою освіти, проведенням освітніх досліджень, розробкою навчальних програм та аналізом освітньої політики.

Пріоритети у сфері вищої освіти з часом не змінилися, державні витрати на освіту зростають швидше, ніж загальні державні витрати, отже інвестиції у вищу освіту є пріоритетом над іншими державними видатками або менше постраждали від скорочення бюджету порівняно з іншими сферами державних витрат. Приватні витрати студентів та їхніх сімей включають як оплату студентів навчальним закладам у вигляді плати за навчання, адміністративних зборів та інших послуг, що надаються університетами, так і витрати, пов'язані з послугами за межами закладів вищої освіти [1]. У свою чергу, підприємства та фонди можуть підтримувати систему вищої освіти, пропонуючи дослідницькі гранти або фінансуючи наукові стипендії.

Центральні органи влади багатьох європейських країн все більше зацікавлені у концентруванні коштів, вкладених у вищу освіту, та загальних наслідків діяльності цієї галузі. Необхідно розглянути зміни, запроваджені в механізмах фінансування в Європі. Говорячи про принципи державного фінансування університетів, вказується

на подвійну природу фінансування, розрізняючи два основних потоки/канали фінансування. Інституційне фінансування, отримане університетом на власну викладацьку та науково-дослідну діяльність від міністерства вищої освіти або агентства з фінансування вищої освіти у вигляді блок-гранту надається університету в цілому.

Кошти, які університети отримують для покриття операційних витрат, як прямих, так і непрямих, визначаються на основі переговорів, алгоритму або контракту. Сума, яка надається, може бути заснована на переговорах між університетами та фінансовою агенцією щодо суми фінансування, наданої в певному році порівняно з попереднім роком. У багатьох країнах укладається договір між університетом та міністерством, відповідальним за вищу освіту, в якому вказується рівень коштів на виконання завдань. У договорах, що укладаються з державними установами на центральному або місцевому рівні, визначаються обсяги та строки фінансування завдань у даному навчальному закладі на кілька років.

Інше – це зовнішнє фінансування, отримане часто на конкурсній основі від агенцій фінансування вищої освіти, воно включає дослідницькі проекти, цільове фінансування та програми передового досвіду. Гранти на дослідницькі проекти виділяються безпосередньо дослідницькій групі або особі фінансовою агенцією, цільове фінансування може здійснюватися як шляхом прямого виділення коштів університетам, прикладом є замовлені курси навчання в окремих університетах, програми, пов'язані з модернізацією системи вищої освіти. Даний підхід заснований на вибраних показниках, що дозволяє розрахувати розмір державних субсидій навчальним закладам на викладання та повсякденну діяльність, а в деяких випадках і окремо на наукові дослідження.

Основними факторами, що сприяли впровадженню алгоритмів, була необхідність обмеження зростаючих витрат на вищу освіту. Правильно побудована формула також дозволила зменшити необхідність моніторингу діяльності університетів зі сторони уряду і таким чином зменшити витрати, а також покращити управління університетами [4]. Алгоритми фінансування розглядаються як рішення для підвищення прозорості державного фінансування шляхом об'єктивного розподілу доступного фінансування для закладів вищої освіти та уникнення політичного тиску.

У деяких країнах кількість студентів у кожному закладі, що має право на державне фінансування, визначається за погодженням з національними органами влади, або за кількістю доступних місць для навчання чи студентів, які навчаються в закладі відповідно до кількості випускників, зазначеної в контракті між університетом та державними органами. Останнім часом зростає значення показників ефективності. Основна мета фінансування, орієнтованого на результати, – створити фінансові стимули стосовно закладів вищої освіти для досягнення конкретних результатів у вибраних сферах.

У системах, що поєднують дослідження та освіту, переважають показники, пов'язані з вхідними ресурсами, аналіз систем фінансування показує, що більшість європейських країн виділяють певні кошти на основі досягнутих результатів. Частка показників, орієнтованих на результати, сильно варіюється в різних країнах, але в більшості систем вона становить невелику частину загального доходу університетів. Також помітна тенденція стосовно включення до формул фінансування показників, які є одними з політичних пріоритетів у сфері вищої освіти та наукових досліджень.

Серед них, зокрема, показники фінансування університетів з міжнародних джерел, кількість іноземних студентів та працівників, важливість окремих компонентів, як на основі входу, так і на виході, значною мірою залежить від зважування, призначеного алгоритму. В даний час методом досягнення політичних цілей у сфері вищої освіти та впливу на поведінку закладів, який набуває все більшого значення, є імплементаційні угоди, які називаються контрактами розвитку. У контрактах конкретні цілі узгоджуються між державними органами відповідальними за вищу освіту та університетами.

У Європі існують різні типи угод, які можуть бути пов'язані різною мірою з фінансуванням університетів. У більшості систем контракти розглядалися як захід управління, а не як інструмент фінансування. В контракт на відміну від алгоритму, який ґрунтується на оцінці поточної або подальшої діяльності університету включають показники, що стосуються досягнення майбутніх цілей. Цілі, визначені в угодах про виконання, стосуються загальних цілей політики щодо вищої освіти, визначених державними органами, імплементаційна угода може бути безпосередньо пов'язаною з фінансуванням.

У міру зростання конкуренції між економіками створення дослідницьких університетів світового класу є освіта частиною національних програм розвитку багатьох розвинених країн і країн, що розвиваються. Як наслідок, створення флагманських дослідницьких університетів стає політичним пріоритетом, який, у свою чергу, має дати можливість країнам отримати економічну конкурентоспроможну позицію. Ці заходи можуть підтримуватися цільовими програмами та ініціативами передового дослідження, котрі сприяють концентрації ресурсів у вибраних установах, що пов'язано зі створенням нових університетів або зміною структур університетського ринку, незалежно від первісних політичних цілей.

Програми досконалості орієнтовані на вибрані установи, на відміну від проектів, заснованих на конкурсному фінансуванні, які можуть бути спрямовані на окремих вчених, дослідницькі групи чи мережі вчених чи установ, ця система запроваджує відбір на інституційному рівні, що є зміною парадигми рівності, котра панує

в багатьох системах вищої освіти в Європі. Він передбачає привілейовання позиції кількох установ, враховуючи престиж, досягнення та перспективи на майбутнє. Протягом останнього десятиліття уряди багатьох європейських країн все більше фінансували та пропагували передовий досвід у сфері освіти та досліджень [2]. Часто ініціативи базуються на фінансових механізмах, які є вибірковими – кошти використовуються вибраними університетами, на відміну від базових методів фінансування.

Зазначені механізми також відрізняються від звичайного конкурсного фінансування, оскільки вони запроваджуються у вигляді додаткового резерву бюджетних ресурсів та обмежені в часі, з можливістю продовження ініціативи. Програми досконалості служать, серед іншого, появи флагманських університетів, тобто співфінансування та підтримка державою університетів, які мають потенціал для конкуренції в міжнародному масштабі. Значні ресурси зосереджені в невеликій кількості університетів, у рамках прийнятих рішень також використовується гібридна формула, яка полягає в об'єднанні існуючих університетів у новий університет.

Беручи до уваги, що більшість ініціатив досконалості відбулися за останні роки, наслідки вжитих дій можна спостерігати лише в довгостроковій перспективі. Ця модель може бути заснована лише на підтримці об'єднання університетів і науково-дослідних інститутів, тоді акцент робиться на підтримці спеціалізації, що дозволяє конкурувати на міжнародній арені. Важливим фактором, що впливає на поведінку університетів та досягнення поставлених цілей, є частка показників, пов'язаних із ефектами діяльності університету, у механізмах фінансування та обсягу свободи щодо стратегій та вибору методів і засобів досягнення цілей.

У випадку державних коштів в розпорядженні університетів Європи, є значні відмінності в рівні автономії, ступінь впливу ініціатив залежить від багатьох факторів, у тому числі наскільки сильна конкуренція між університетами за кошти. Ресурси є необхідною умовою для досягнення кращих результатів у вищій освіті, але їх недостатньо, важливим фактором з точки зору ефективного використання ресурсів, як вказують багато авторів, є також система управління. Важливим є також управління університетом та його організаційна структура, багато досліджень показують міцний зв'язок між автономією в цих сферах і результатами освітніх систем.

Автономія університетів розглядається як визначальний фактор підвищення конкурентоспроможності університетів, це свобода встановлювати завдання та цілі у сфері досліджень та освіти, а також визначати довгострокову стратегію та вибір методів і засобів для досягнення цілей. Йдеться не лише про управління фінансовими ресурсами, а й про процедури управління університетом, методику створення освітніх програм, а також моделі розвитку професорсько-викладацького складу. Фінансова автономія означає можливість генерувати зовнішнє фінансування за рахунок підприємств та плати за навчання студентів, автономні заклади вищої освіти можуть генерувати ресурси, зосереджуючись на конкретних дослідженнях або змінюючи завдання, наприклад, освіту та дослідження.

Фінансова автономія відображає ступінь залежності університетів від державного фінансування та альтернативних джерел доходу, а також виражає ступінь, до якого університети можуть залучати кошти та зберігати отримані доходи, придбавати будівлі та обладнання, змінювати рівень оплати за навчання та здійснювати фінансові інвестиції. З іншого боку, академічна автономія відображає свободу університетів у визначенні свого академічного профілю, запровадженні нових освітніх програм, визначенні змісту навчальних програм, вибір внутрішніх систем забезпечення якості освіти та здійсненні контролю за ліміт приходу.

Низький рівень витрат, який спостерігається в багатьох країнах Центральної та Східної Європи, супроводжується низькою часткою осіб з вищою освітою, у свою чергу країни також враховують публікації, часто супроводжуючі науково-дослідницьку роботу, популяризуючи досягнення. Внутрішня ефективність відноситься безпосередньо до системи освіти, а зовнішня до соціально-економічних показників або гуманітарних ефектів. Блокові гранти залишаються основною формою фінансування університетів, переважна більшість країн використовує фінансування на основі алгоритмів, а в системах на основі алгоритмів домінують компоненти, засновані на вхідних даних, за останнє десятиліття зросла важливість показників результатів.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Сьогодні у європейському освітньому просторі зростає використання угод між міністерствами та окремими університетами, хоча з фінансової сторони бюджет університету незначною мірою пов'язаний з виконанням контракту. Також існує постійний процес впровадження рішень, що сприяють конкуренції між університетами, особливо в галузі досліджень, на додаток до показників, орієнтованих на результати, вбудованих в алгоритм фінансування досліджень і навчання, у вигляді цільових механізмів фінансування. Країни ЄС суттєво відрізняються за глибиною та швидкістю реформ, що запроваджуються у вищій освіті, у тому числі й за фінансуванням.

Окремі національні системи освіти все ще вкорінені в специфічних для країни системах регулювання та координації, які значною мірою є результатом історичних та інституційних подій. За останнє десятиліття багато європейських країн запровадили або посилили елемент конкуренції фінансової політики, що ґрунтується на результатах. Система інституційних субсидій, де кошти розподіляються на основі історичного бюджету або витрат, була замінена змішаною моделлю, заснованою на результатах. Країни з високим рівнем державних витрат на одного

студента витрачають більше на допомогу студентам, а результати в галузі освіти та наукових досліджень тісно пов'язані з рівнем економічного розвитку європейських країн.

Список використаних джерел:

1. Лібанова Е. М., Гладун О. М., Лісогор Л. С., Ткаченко Л. Г., Ковтун Н. В. Вимірювання якості життя в Україні. Київ, 2013. 48 с.
2. Савчин М. В. Психічне та особистісне здоров'я громадян як чинник національної безпеки. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. Психологічна*. 2012. № 2. С. 142–150.
3. Ситник Т. І. Механізми реалізації державної соціально-економічної політики щодо формування громадського здоров'я на етапі суспільних трансформацій в Україні. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Державне управління*. 2019. Вип. 1 (10). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13406/1/Сутник2019.pdf> (дата звернення: 11.12.2021).
4. Шафранський В. В., Слабкий Г. О., Качала Л. О. Основи Європейської політики і стратегія для XXI століття: стратегічне керівництво в інтересах здоров'я. *Економіка і право охорони здоров'я: наук.-практ. журн.* 2016. № 2 (4). С. 72–75.

References:

1. Libanova, E. M., Hladun, O. M., Lisohor, L. S., Tkachenko, L. H. & Kovtun, N. V. (2013). *Vymiriuvannia iakosti zhyttia v Ukraini*. Kyiv.
2. Savchyn, M. V. (2012). *Psykhichne ta osobystisne zdorov'ia hromadian iak chynnyk natsional'noi bezpeky* [Mental and personal health of citizens as a factor of national security]. *Nauk. visn. L'viv. derzh. un-tu vnutr. sprav. Ser. Psykholohichna [Scientific Bulletin of Lviv. state un-tu vnutr. affairs. Ser. Psychological.]*, 2, 142–150.
3. Sytnyk, T. I. (2019). *Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi sotsial'no-ekonomichnoi polityky schodo formuvannia hromads'koho zdorov'ia na etapi suspil'nykh transformatsij v Ukraini* [Mechanisms for implementing public socio-economic policy on the formation of public health at the stage of social transformation in Ukraine]. *Visnyk natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. Derzhavne upravlinnia [Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Governance]*, 1 (10). Retrieved from: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13406/1/Сутник2019.pdf>
4. Shafrans'kyj, V. V., Slabkyj, H. O. & Kachala, L. O. (2016). *Osnovy Yevropejs'koi polityky i stratehii dlia XXI st.: stratehichne kerivnytstvo v interesakh zdorov'ia* [Fundamentals of European Policy and Strategy for the 21st Century: A Strategic Guide to Health]. *Ekonomika i pravo okhorony zdorov'ia: nauk.-prakt. zhurnyk [Economics and law of health care: scientific-practical. magazine]*, 2 (4), 72–75.

А. П. Біліченко, аспірант Університету митної справи та фінансів

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОНТРОЛЬНО-ПЕРЕВІРОЧНОЇ РОБОТИ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

У статті визначено, що податковий контроль є самостійним видом державного фінансового контролю, суть якого полягає в перевірці законності та правильності формування платниками податків податкової бази та нарахуванні і повному й своєчасному перерахуванні податків до бюджетної системи країни. Вказано, що від ефективності податкового контролю залежить рівень фіскальних надходжень до бюджетів усіх рівнів та їх систематичне планове виконання, що дозволяє державі виконувати свої бюджетні завдання та підвищувати міжнародні рейтинги з оподаткування. Встановлено, що інформаційно-аналітичну підтримку прийняття рішень щодо контрольно-перевірочної роботи та рівня результативності забезпечує проведення аналізу показників діяльності Державної податкової служби.

Визначено, що контроль в системі податкової служби є невід'ємною умовою побудови ефективної податкової системи, тому забезпечує зворотний зв'язок між платниками податків і органами державної влади.

Використовуючи аналітичні дані Державної податкової служби України за 2018–2020 рр. було проведено оцінку ефективності її контрольно-перевірочної роботи на рівні держави.

Встановлено, що у 2019 р. порівняно із 2018 р., загальна кількість податкових перевірок зменшилась на 3853 шт. (із 42 015 до 38 162 шт.) або на 9,2 %. Така тенденція зумовлена курсом ДПС на скорочення перевірок і зменшення тиску на бізнес, посилення аналітичної роботи, удосконалення системи відбору платників податків для перевірок.

Порівнюючи 2020 р. із 2019 р., було зафіксовано зростання загальної кількості податкових перевірок на 6449 шт. (із 38 162 до 44 611 шт.) або на 16,9 %. При цьому спостерігалось зменшення кількості документальних планових перевірок – із 4646 до 1940 шт., що пояснюється дією законодавчо встановленого мораторію на проведення документальних та фактичних перевірок, який тривав із 18 березня 2020 р. і до кінця року.

За результатами проведеного аналізу було встановлено, що після збільшення суми донарахувань з податків і платежів 2019 р. вже у 2020 р. спостерігається зменшення суми донарахувань як загалом (з 45,6 млрд грн у 2019 р. до 17,7 млрд грн у 2020 р.), так і конкретно по видах перевірок.

Також відзначено, що протягом 2018–2019 рр. спостерігалось збільшення донарахованих грошових зобов'язань за актами документальних перевірок, що свідчить про підвищення ефективності податкового контролю.

Ключові слова: податковий контроль, податкова перевірка, оцінка ефективності, донарахування з податків і платежів.

A. P. Bilichenko. Analysis of the influence of control and verification work on the results of the activity of the State Tax Service

The article defines that tax control is an independent type of state financial control, the essence of which is to verify the legality and correctness of taxpayers' formation of the tax base and accrual and full and timely transfer of taxes to the budget system. It is stated that the level of fiscal revenues to the budgets of all levels and their systematic planned implementation depends on the effectiveness of tax control, which allows the state to fulfill its budget tasks and increase international tax ratings. It is established that the information and analytical support of decision-making on control and verification work and the level of effectiveness is provided by the analysis of performance indicators of the State Tax Service.

It is determined that control in the tax service system is an integral condition for building an effective tax system, so it provides feedback between taxpayers and public authorities.

Using the analytical data of the State Tax Service of Ukraine for 2018–2020, the effectiveness of its control and verification work at the state level was assessed.

It is established that in 2019 compared to 2018, the total number of tax inspections decreased by 3853 pieces (from 42 015 to 38 162 pieces) or by 9.2 %. This trend is due to the course of the tax service to reduce inspections and reduce pressure on business, strengthen analytical work, improve the system of selection of taxpayers for inspections.

Comparing 2020 with 2019, there was an increase in the total number of tax audits by 6449 pieces (from 38 162 to 44 611 pieces) or by 16.9 %. At the same time, there was a decrease in the number of documentary scheduled inspections – from 4646 to 1940 pieces, which is explained by the statutory moratorium on documentary and factual inspections, which lasted from March 18, 2020 until the end of the year.

According to the results of the analysis, it was found that after the increase in the amount of surcharges on taxes and payments in 2019 in 2020 there is a decrease in the amount of surcharges in general (from UAH 45.6 billion in 2019 to UAH 17.7 billion in 2020), and specifically by types of inspections.

It was also noted that during 2018–2019 there was an increase in accrued monetary liabilities under the acts of documentary audits, which indicates an increase in the effectiveness of tax control.

Key words: tax control, tax audit, efficiency assessment, surcharges on taxes and payments.

Постановка проблеми. Податковий контроль є самостійним видом державного фінансового контролю та основною формою податкового адміністрування. Суть податкового контролю полягає в перевірці законності та правильності формування платниками податків податкової бази та нарахуванні і повному й своєчасному перерахуванні податків до бюджетної системи країни. Його ефективність залежить від рівня мобілізації в бюджетну систему податкових доходів і інших обов'язкових платежів; зменшення податкового тиску на платників податків за рахунок розширення бази оподаткування; якості та результативності податкових перевірок; налагодження взаємодії фіскальних органів з іншими органами влади.

Від ефективності та аргументованості податкового контролю залежить не тільки мінімізація схем платників податків щодо уникнення сплати податків, а й рівень фіскальних надходжень до бюджетів усіх рівнів та їх систематичне планове виконання, що дозволяє державі виконувати свої бюджетні завдання та підвищувати міжнародні рейтинги з оподаткування. Інформаційно-аналітичну підтримку прийняття рішень щодо контрольньо-перевірочної роботи та рівня результативності забезпечує проведення аналізу показників діяльності Державної податкової служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, правові та методологічні проблеми фінансового контролю порушувалися в роботах багатьох вітчизняних вчених. Фундаментальним дослідженням теорії і методології фінансового контролю присвятили свої роботи такі вчені, як М. Ф. Базась, І. В. Басанцов, Л. В. Гуцаленко, О. М. Воронкова, Є. В. Дейнеко, Є. В. Калюга, Б. А. Карпінський, А. І. Крисоватий, І. С. Луценко, В. М. Мельник, М. І. Мельник, В. О. Онищенко, В. В. Павленко, К. П. Проскура, Л. Л. Тарангул, О. А. Шевчук, В. П. Хомутенко та ін.

Різноманітні проблеми вдосконалення фінансових взаємозв'язків суб'єктів економічних відносин і контролю їх якості знайшли відображення в працях таких учених як Г. А. Артеменко, М. Ф. Базась, Ф. Ф. Бутенець, В. Б. Марченко, В. Л. Плескач, В. П. Завгородний, Т. О. Проценко, Ю. Суркова, О. І. Сушинський, М. О. Сухорукова, Я. Ю. Цимбаленко, А. А. Шевченко, І. С. Шулатова, Ф. О. Ярошенко та багато інших.

Разом з тим, ні рівень наукового пошуку, ні діяльність існуючих в Україні органів державного фінансового контролю в фіскальній системі країни поки важко визнати достатніми, їх ефективність і дієвість бажають бути кращими, а застосовувані методи більш досконалими. Дискусійний характер ряду теоретичних питань організації ефективного контролю в системі державних фіскальних інституцій, недостатня методична обґрунтованість практичних аспектів його реалізації визначають актуальність такого дослідження.

Мета статті – аналіз впливу контрольньо-перевірочної роботи на результати діяльності Державної податкової служби.

Виклад основного матеріалу. Контроль в системі податкової служби є складовою частиною процесу управління і невід'ємною умовою побудови ефективної податкової системи в країні. Він виступає завершальною фазою процесу оподаткування, в силу чого забезпечує зворотний зв'язок між платниками податків і органами державної влади. Варто зазначити, що у 2018 р. ще діяла Державна фіскальна служба, робота підрозділів аудиту якої була спрямована на:

- послаблення тиску на сумлінних платників та підвищення ефективності контролю за найбільш ризиковими платниками податків;
- подальше вдосконалення системи внутрішнього контролю якості;
- електронізацію процесів аудиту [1].

Для проведення оцінки ефективності контрольньо-перевірочної роботи на державному рівні скористаємося аналітичними даними ДПС України за 2018–2020 рр. (табл. 1).

У 2019 р., у порівнянні із 2018 р., загальна кількість податкових перевірок зменшилась на 3853 шт. (із 42 015 до 38 162 шт.) або на 9,2 %.

Варто зазначити, що 18 грудня 2018 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову, яка передбачає реорганізацію Державної фіскальної служби України шляхом її поділу на дві служби: Державну податкову службу України та Державну митну службу України [4]. 21 серпня 2019 р. нова податкова служба почала працювати. Було обрано курс на скорочення перевірок і зменшення тиску на бізнес, посилено аналітичну роботу, удосконалено систему відбору платників податків для перевірок. Тобто перевірка проводиться в тому разі, коли є всі підстави вважати, що підприємство намагається ухилитися від сплати податків [5].

У 2020 р. у порівнянні із 2019 р., загальна кількість податкових перевірок зросла на 6449 шт. (із 38 162 до 44 611 шт.) або на 16,9 %. Зростання відбулося за рахунок збільшення кількості позапланових (із 11 867 до 23 900 шт.) та фактичних перевірок (із 16 373 до 16 565 шт.). Однак, різко зменшилась кількість документальних планових перевірок – із 4646 до 1940 шт., що пояснюється дією законодавчо встановленого мораторію, який тривав із 18 березня 2020 р. і до кінця року, на проведення документальних та фактичних перевірок (крім фактичних перевірок у частині обігу підакцизної групи товарів, документальних перевірок з питань декларування ПДВ, припинення (ліквідації) суб'єктів господарювання та на звернення платників податків). Такі обмеження значно вплинули на баланс як кількості контрольньо-перевірочних заходів, так і донарахованих та узгоджених сум грошових зобов'язань.

Таблиця 1

Аналіз динаміки податкових перевірок, проведених ДПС України у 2018–2020 рр., шт.*

Вид перевірки	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 від 2018 року		2020 рік	Відхилення 2020 від 2019 року	
			абсо-лют-не, +/-	тем-п при-росту, %		абсо-лют-не, +/-	тем-п при-росту, %
Планова	5299	4646	-653	-12,3	1940	-2706	-58,2
Позапланова	15 689	11 867	-3822	-24,4	23 900	12 033	101,4
Фактична	14 652	16 373	1721	11,7	16 565	192	1,2
Зустрічна	6375	5276	-1099	-17,2	2206	-3070	-58,2
Загальна кількість документальних податкових перевірок	42 015	38 162	-3853	-9,2	44 611	6449	16,9

* Джерело: побудовано автором за даними [1; 3]

Як наслідок, через скорочення кількості контрольних заходів внаслідок запровадження мораторію на перевірки навантаження платників податків перевірками та звітками зменшилося [3].

Варто відмітити, що у структурі документальних податкових перевірок позапланових та фактичних перевірок податковими органами проводиться більше ніж планових та зустрічних (табл. 2). Очевидно, на відміну від документальних планових перевірок, які мають тенденцію до скорочення, кількість фактичних податкових перевірок рік у рік зростає.

Таблиця 2

Динаміка кількості проведених документальних податкових перевірок за видами за період 2018–2020 рр.*

Вид перевірки	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Планова, шт.	5299	4646	1940
Питома вага планових податкових перевірок, %	12,6	12,2	4,3
Позапланова, шт.	15 689	11 867	23 900
Питома вага позапланових податкових перевірок, %	37,3	31,1	53,6
Фактична, шт.	14 652	16 373	16 565
Питома вага фактичних податкових перевірок, %	34,9	42,9	37,1
Зустрічна, шт.	6375	5276	2206
Питома вага зустрічних податкових перевірок, %	15,2	13,8	4,9
Загальна кількість документальних податкових перевірок, шт.	42 015	38 162	44 611

* Джерело: побудовано автором за даними [1; 3]

Результатом проведення органами ДПС податкових перевірок щодо правильності визначення, повноти та своєчасності сплати податків і податкових платежів є донараховані та узгоджені суми грошових зобов'язань, які підлягають погашенню до відповідних бюджетів. У процесі перевірки працівники контролюючих органів перевіряють правильність визначення бази та об'єкта оподаткування, законності використання пільг, достовірність встановлених ставок податків, достовірності визначення розміру податків, своєчасність та повноту сплати податків та податкових платежів до відповідних бюджетів та інші [6]. В таблиці 3 наведено дані щодо донарахування суми грошових зобов'язань за результатами податкових перевірок, проведених органами ДПС.

Так, у 2019 р., у порівнянні з 2018 р., за результатами перевірок донарахування з податків і платежів збільшилося на 11,2 млрд грн (з 34,4 до 45,6 млрд грн) або на 32,6 %; при цьому сума донарахованих податків і платежів за результатами позапланових перевірок зменшилась на 0,2 млрд грн (з 15,1 до 14,9 млрд грн) або на 1,3 % (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка якісних показників, отриманих в результаті проведених перевірок органами ДПС України у 2018–2020 рр., млрд грн*

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 від 2018 року		2020 рік	Відхилення 2020 від 2019 року	
			абсолютне	тем-п приросту, %		абсолютне	тем-п приросту, %
Донараховано податків і платежів:	34,4	45,6	11,2	32,6	17,7	-27,9	-61,2
– планові перевірки	18,9	22,8	3,9	20,6	7,4	-15,4	-67,5
– позапланові пере-вірки	15,1	14,9	-0,2	-1,3	9,7	-5,2	-34,9
– фактичні перевірки	0,4	7,9	7,5	1875	0,6	-7,3	-92,4

* Джерело: побудовано автором за даними [1; 3]

Після збільшення суми донарахувань з податків і платежів 2019 р. вже у 2020 р. спостерігається зменшення суми донарахувань як загалом (з 45,6 млрд грн у 2019 р. до 17,7 млрд грн у 2020 р.), так і конкретно по видах перевірок.

Зменшення суми донарахованих грошових зобов'язань платників податків може обумовлюватися двома причинами: зменшенням кількості суб'єктів підприємництва, що перевірялися та можливо покращенням з ними роботи контролюючих органів щодо адміністрування податків, а також покращенням податкової дисципліни самими платниками податків.

На тлі зменшення кількості документальних перевірок протягом 2018–2019 рр. (табл. 1) відбувається збільшення донарахованих грошових зобов'язань за актами документальних перевірок (рис. 1). Це свідчить про підвищення ефективності податкового контролю. Однак, при збільшенні кількості перевірок у 2020 р. порівняно із 2019 р. відбувається зменшення донарахованих грошових зобов'язань за актами документальних перевірок.

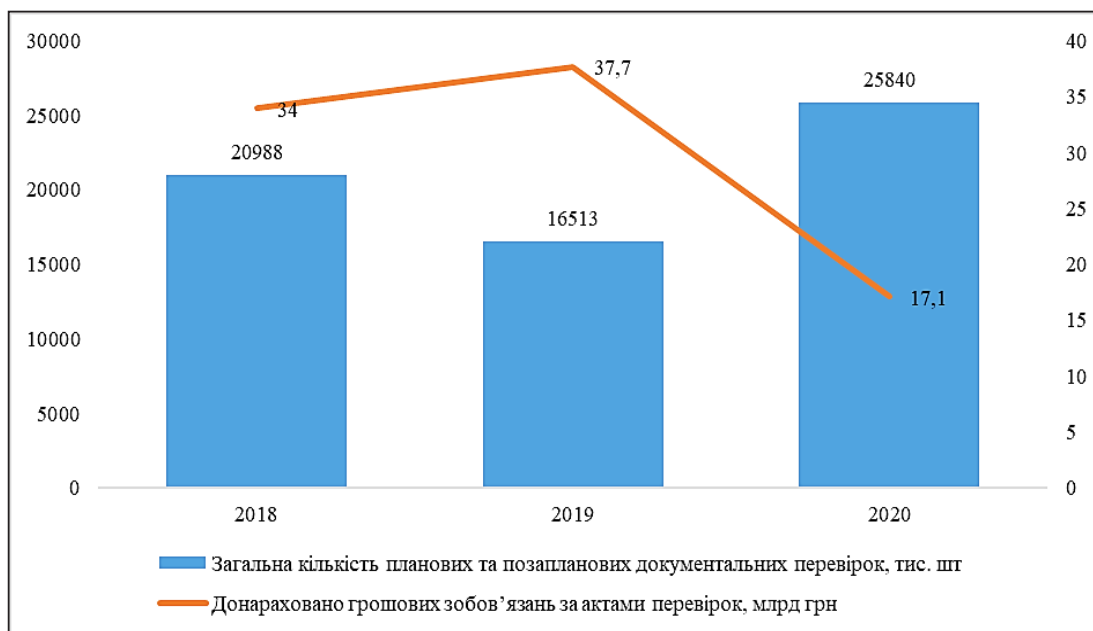


Рис. 1. Динаміка кількості документальних перевірок та донарахованих грошових зобов'язань за актами перевірок за період 2018–2020 рр.*

Джерело: побудовано автором за даними [1; 3]

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, проведений аналіз результатів діяльності Державної податкової служби протягом 2018–2020 рр. показав, що протягом 2018–2019 рр. зменшувалась кількість проведених документальних перевірок та збільшувався рівень донарахувань грошових зобов'язань за актами перевірок. Негативна зворотна тенденція спостерігалась протягом 2019–2020 рр., що є наслідком зменшення кількості суб'єктів підприємництва, що перевірялися, та покращення з ними роботи контролюючих органів щодо адміністрування податків, а також покращення податкової дисципліни самими платниками податків. Тому до таких методів контролю як аналіз, планування необхідно додати податкове консультування, яке є невід'ємною складовою практичного втілення сервісного напрямку адміністрування податків і зборів.

Перспективи подальших розробок даного напрямку полягають у дослідженні ефективності здійснення податкового контролю за іншими показниками.

Список використаних джерел:

1. Публічний звіт Державної фіскальної служби України за 2018 рік // Укрлегпром: Українська асоціація підприємств легкої промисловості. URL: <https://ukrlegprom.org/en/news/publichnyj-zvit-dfs-za-2018-rik/>
2. Публічний звіт про підсумки діяльності Державної податкової служби України за 2019 рік / Державна податкова служба України: офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/409589.html>
3. Публічний звіт ДПС за 2020 рік / Державна податкова служба України: офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyni-materiali/454960.html>
4. Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України: постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 № 1200. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnoyi-podatkovoyi-sluzhbi-ukrayini-ta-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-ukrayini>

5. Податкова на третину зменшила кількість перевірок бізнесу / Укрінформ: мультимедійна платформа інформування України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2827114-podatкова-na-tretinu-zmensila-kilkist-perevirok-biznesu.html>

6. Дема Д. І., Дерій В. А. Податкові перевірки: відмінити чи залишити? *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 2 (57), т. 2. С. 113–122. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23772/1/Дема%20Д.%20І.%2c%20Дерій%20В.%20А._Податкові_перевірки_відмінити_чи_залишити_VZNAU_2016_2_2_113-122.pdf

References:

1. Ukrlegprom: Ukrainian Association of Light Industry Enterprises (2019), *Publichnyy zvit Derzhavnoyi fiskal'noyi sluzhby Ukrayiny za 2018 rik* [Public report of the State Fiscal Service of Ukraine for 2018]. URL: <https://ukrlegprom.org/en/news/publichnyj-zvit-dfs-za-2018-rik/> [Ukraine]

2. State Tax Service of Ukraine (2020), *Publichnyy zvit pro pidsumky diyal'nosti Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny za 2019 rik* [Public report on the results of the State Tax Service of Ukraine for 2019], official site. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/409589.html> [Ukraine]

3. State Tax Service of Ukraine (2021), *Publichnyy zvit pro pidsumky diyal'nosti Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny za 2020 rik* [Public report on the results of the State Tax Service of Ukraine for 2020], official site. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyni-materiali/454960.html> [Ukraine]

4. KМУ (2018), *Pro utvorennya Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny ta Derzhavnoyi mytnoyi sluzhby Ukrayiny* [About the establishment of the State Tax Service of Ukraine and the State Customs Service of Ukraine], resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 18, 2018 № 1200. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnoyi-podatkovoyi-sluzhbi-ukrayini-ta-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-ukrayini> [Ukraine]

5. Ukrinform: multimedia platform of foreign broadcasting of Ukraine (2019), *Podatkova na tretynu zmenshyla kil'kist' perevirok biznesu* [Tax reduced the number of business inspections by a third]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2827114-podatкова-na-tretinu-zmensila-kilkist-perevirok-biznesu.html> [Ukraine]

6. Dema, D. I. and Deriy, V. A. (2016), “Podatkovi perevirky: vidminyty chy zalyshyty?” [“Tax audits: cancel or leave?”], journal *Visnyk ZHNAEU* [Bulletin of ZhNAEU], vol. 2(57), t. 2, pp. 113–122. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23772/1/Дема%20Д.%20І.%2c%20Дерій%20В.%20А._Податкові_перевірки_відмінити_чи_залишити_VZNAU_2016_2_2_113-122.pdf [Ukraine]

І. О. Дьоміна, аспірантка кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ОРІЄНТИР ДЛЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена світовому досвіду публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері загальної середньої освіти та можливостям імплементації кращих закордонних практик в Україні. У статті розкрито зокрема активне залучення PPP у багатьох країнах світу під час формування освітньої політики як інноваційного підходу, який потенційно може допомогти вирішити ряд освітніх проблем. Зокрема створення сприятливих умов отримання та підвищення якості освітніх послуг у тому числі і незабезпеченими верствами населення, покращення освітнього середовища на різних рівнях та запровадження нових підходів у освітню сферу. Визначено зокрема, що PPP у галузі загальної середньої освіти реалізується у різних країнах за власними сценаріями, зберігаючи певні загальні спільні риси, однак існує певна кристалізація заходів у межах PPP через політичні рамки та суспільні процеси, різний ступінь відповідності нормативно-правової бази сучасним потребам та викликам суспільства, а також потужностям держави, які залежать у значній мірі від рівня економічного розвитку. З'ясовано, що сьогодні в Україні рівень співпраці між публічними та приватними партнерами знаходиться на дуже низькому рівні, тому саме світовий досвід може допомогти сформуванню власної траєкторії руху щодо вирішення освітніх проблем через публічно-приватне партнерство.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, громадянське суспільство, освітні стейкхолдери, приватний сектор, державний сектор, ваучери, субсидії, контрактні школи, податкові знижки, освітні послуги.

I. O. Domina. World experience of public-private partnership in general secondary education as a key guideline for Ukraine

The article is devoted to the world experience of public-private partnership (PPP) in the field of general education and opportunities for implementation of best foreign practices in Ukraine. In particular, the article reveals the active involvement of PPP in many countries around the world in the formation of educational policy as an innovative approach that can potentially help solve a number of educational problems. There is the creation of favorable conditions for obtaining and improving the quality of educational services, including the poor, improving the educational environment at various levels and introducing new approaches to education. It is determined that the PPP in the field of general secondary education is implemented in different countries according to their own scenarios, retaining some common features, but there is some crystallization of measures within the PPP through political frameworks and social processes, different degrees of compliance society, as well as the capacity of the state, which depends largely on the level of economic development. It was found that today in Ukraine the level of cooperation between public and private partners is at a very low level, so it is the world experience that can help shape their own trajectory to solve educational problems through public-private partnerships. PPP projects in secondary education focus mostly on subsidies, contract schools and vouchers, as well as projects to improve school infrastructure. It is important to analyze and systematize the world experience of PPP in the field of education in countries with different educational problems, conditions of educational policy and economic development to formulate possible recommendations for the Ukrainian education sector to address key educational problems through PPP mechanisms.

Cooperation between the public and private sectors can help achieve the 4 goal of sustainable development and fulfill such tasks as ensuring access to quality school education for all children and adolescents, eliminating gender inequality among school teachers, creating modern learning conditions in schools, including inclusive, based on innovative approaches.

Key words: public-private partnership, civil society, educational stakeholders, private sector, public sector, vouchers, subsidies, contract schools, tax rebates, educational services.

Постановка проблеми. В українській науковій літературі поняття “public private partnership” здебільшого перекладають як «державно-приватне партнерство», однак у зарубіжній практиці це поняття дещо ширше, адже в якості публічних партнерів виступають не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди [1]. За визначенням Світового банку публічно-приватне партнерство (ППП) – це механізм, за допомогою якого уряд закуповує та впроваджує державну інфраструктуру та/або послуги з використанням ресурсів та досвіду приватного сектора. Там, де уряди стикаються зі старінням або відсутністю інфраструктури та потребують більш ефективних послуг, партнерство з приватним сектором може допомогти розробити нові рішення та залучити фінансування. PPP поєднують навички та ресурси як державного, так і приватного секторів шляхом розподілу ризиків та відповідальності. Завдяки такій співпраці уряд має можливість зосередитися на політиці, плануванні та регулюванні шляхом делегування повсякденних операцій, опираючись на досвід приватного сектора [2]. Низький рівень залученості та реалізації проектів PPP у сфері

освіти пов'язаний з рядом перешкод. Зокрема А. Сороченко називає такі ключові проблеми, як неналежна нормативно-правова база, недостатній рівень кваліфікації політиків та керівництва органів державної влади й окремих переговорних команд щодо проектів ППП, низький рівень взаємопорозуміння між професійними фахівцями зі здійснення операцій та приватними керівниками проектів через складність окремих юридичних категорій [3]. Також, на відміну від багатьох країн світу в Україні досі відсутній типовий договір ППП. Тому вивчення зарубіжного досвіду ППП з різним економічним та соціальним розвитком є вкрай необхідним, а синтез позитивних кроків реалізації ППП дасть можливість уряду та громадянському суспільству адаптувати та відпрацювати власну систему взаємодії у межах ППП для вирішення багатьох проблем у освітній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічно-приватного партнерства у сфері освіти в Україні мало досліджене, хоча багато українських науковців долучилися до його вивчення, зокрема Т. Губанова, Н. Бондарчук, О. Москвічова, А. Сороченко, В. Козлов, О. Дацій, С. Квітка, О. Ляховець, С. Єгоричева, М. Лахижа та ін. Серед зарубіжних науковців ППП у галузі освіти вивчається значно ширше та довше, зокрема такими вченими, як С. Робертсон, А. Вергер, М. Мочетті, Е. Бойер, Д. Ван Слік, С. Ісмаїл, Ф. Харріс, В. Робертсон, Дж. Шеленберг, А. Фабре, Ш. Страуб, П. Патак, С. Волтерс, Р. Батлі, С. Маклоглін, Н. ЛаРок, А. Монасса, Ш. Равал, К. Водон, І. Їнг, Л. Кровфурд, Х. Алкот, Д. Ортега, П. Діксон, Х. Патрінос, П. Сантьяго, Д. Нуше.

Метою статті є проаналізувати, систематизувати світовий досвід ППП у сфері освіти у країнах з різними освітніми проблемами, умовами реалізації освітньої політики та економічним розвитком та сформулювати можливі рекомендації для української освітньої галузі щодо вирішення ключових проблем освітньої сфери через механізми ППП.

Виклад основного матеріалу. Багато урядів, міжнародних організацій та інших ключових стейкхолдерів у галузі освіти вважають, що, співпрацюючи з приватним сектором, країни можуть розвивати свої освітні системи більш ефективно та гнучко [4]. Неоднозначність концепції ППП є дуже функціональною з точки зору прийняття політики, і значною мірою пояснює високий рівень розповсюдження цієї ідеї в різних політичних секторах [5]. Взаємодії у ППП дозволяють державному та приватному секторам економіки об'єднати свої сили та досвід у межах своєї відповідної ефективності та спроможності, покращуючи надання державних послуг [6]. У країнах, що розвиваються, ППП сприймається як механізм залучення та згуртування приватних інвестицій та досвіду для економічного розвитку серед бюджетних викликів та тиску на традиційні вітчизняні державні джерела [7]. Програми ППП можуть надавати доступ як комерційним організаціям, так і некомерційним установам. Коли ППП надають доступ до комерційних установ, вони мають намір стимулювати конкуренцію в більших масштабах, а отже, врешті-решт, надавати державні школи більш інтенсивній приватній конкуренції. Багато прихильників ринкової політики вважають отримання прибутку найсильнішим засобом стимулювання шкіл для ефективного задоволення споживчого попиту, а також сприяння швидкому розширенню приватного забезпечення та, перш за все, для розкриття всього потенціалу ринку [8].

З позиції науки державного управління запровадження ППП пов'язують з двома політичними парадигмами: New Public Management (NPM) and Public Governance [9]. Ці підходи до реформування державного управління розглядають різні раціональні причини щодо застосування ППП у тому числі і в сфері освіти, однак у сучасних реаліях сучасні уряди держав комбінують підходи обох парадигм. Зокрема такі, як збільшення інновацій у сфері освіти та формування якісної конкуренції щодо надання освітніх послуг, зменшення політизації шкільного навчання та рівня корупції в освітній сфері, створення умов, за яких витрати стають більш прозорими за допомогою контрактів, чітких схем калькуляції витрат та заходів підзвітності, сприяння участі зацікавлених сторін – включно з громадянським суспільством – у наданні державних послуг та прийнятті відповідних рішень. З іншого боку прийняття ППП пов'язане не лише з політичними підходами, а й давньою традицією приватного надання освіти. Зокрема у Іспанії, Бельгії та Нідерландах ППП з'явилися як спосіб формалізації історичних зв'язків між державним і приватним (завичай релігійним) сектором у сфері освіти і як спосіб реагування на політичний тиск, що надходить з боку дуже впливових релігійних установ [10]. У той же час інше обґрунтування можна знайти в країнах з низьким рівнем доходів і нестабільності, де застосування ППП розглядається як на керівне обґрунтування прийняття ДПП втручання, спрямоване на подолання структурного дефолту уряду через брак ресурсів і потенціалу [11]. У цьому типі контекстів причиною прийняття ДПП є доповнення обмежених можливостей державних шкіл і розширення доступу до освіти шляхом залучення приватних постачальників до державного сектору. У країнах з низьким рівнем доходу проблеми адміністративної спроможності та тиск на державні бюджети завичай змушують схеми укладання контрактів переважати над більш збалансованими, довгостроковими та підзвітними формами ППП [5]. З цієї позиції одними з ключових причин застосування ППП в Україні і є якраз доповнення обмежених можливостей державних шкіл і розширення доступу до освіти.

Основною метою програм ППП в освіті є надання здобувачам освіти можливості отримати доступ до вищих стандартів освіти у кращих та безпечніших умовах. У країнах, що розвиваються, підтримка приватного сектору є скоріше необхідністю, а не альтернативою для фінансування таких проектів через надмірний попит на освітні заклади. У країнах з високим рівнем доходів батьки вимагають вищого рівня освіти в сучасних, добре

спроєктованих та укомплектованих закладах, тому обмеження балансу та прагнення до інновацій змушують уряди дивитися на приватний сектор як на джерело знань та фінансів [12].

Залучення ППП урядами багатьох країн світу зумовлені наступними причинами:

1. *Доступність освіти.* ППП в освіті підтримує вирішення потенційної проблеми розширення державних шкіл, щоб задовольнити попит, створений через зростання кількості дітей. Це, у свою чергу, збільшує загальний доступ до освіти та зменшує кількість класів у державних школах, зменшуючи загальне навантаження на загальнодержавну систему освіти. Проте внесок приватного сектору в освітній сектор все ще досить обмежений, і не очікується, що це істотно зміниться найближчим часом.

2. *Покращення якості надання освітніх послуг.* Завдяки ППП державні установи мають можливість більше зосередитися на своїх основних функціях, таких як політика, планування та розробка освітніх програм, а отже, підвищити якість своїх послуг. Ефективність такої співпраці залежить від рівня компетентностей учасників співпраці.

3. *Фінансові стимули.* Проекти ППП сприяють посиленню конкуренції в освітньому секторі, тим самим підвищуючи ефективність та інновації в освіті. Однак через нерівномірне поширення співробітництва між державним та приватним секторами результати такого суперництва можуть спричинити посилення поглиблення проблеми соціальної нерівності, а непрофесійно укладені контракти або серйозні порушення в роботі можуть спричинити критичні фінансові та операційні ризики для уряду.

4. *Розбудова управлінського потенціалу.* Приватні партнери у ППП мають позитивний вплив на знання, можливість та інновації державного сектору у сфері управління, і це допомагає покращити процес прийняття рішень шляхом залучення всіх зацікавлених сторін. З іншого боку існує ризик втрати контролю державними органами у окремих напрямках освітнього сектору та можуть призвести до репутаційних втрат з боку уряду через порушення процедур підзвітності та ненадання відповідних державних послуг належної якості.

5. *Гнучкість та інновації.* Орієнтуючись на досягнення поставлених цілей та отримання бажаних результатів, ППП допомагає державі реалізувати інновації у наданні освітніх послуг, покращити систему оплати праці освітянам та сформулювати можливі траєкторії змін та розробок у нормативно-правовій базі.

6. *Стабільність.* Проекти ППП допомагають утримувати достатній рівень надання послуг в умовах, коли уряд недостатньо сильний політично та у державній системі відбуваються постійні зміни [12].

Для того, щоб реалізувати співпрацю між публічними та приватними партнерами у повній мірі, у державі має існувати ринок для шкіл, тобто щоб домогосподарства могли вільно вибирати школу для своїх дітей і щоб пропозиція була достатньо диверсифікована. По-друге, щоб конкуренція покращувала якість системи освіти, у суспільстві повинні цінувати якість навчання, роль освіти у формуванні майбутніх громадян та мати можливість легко отримати доступ до вичерпної інформації про надання освітніх послуг [13]. У певних контекстах конкуренція на шкільному рівні має ризик спричинити негативні наслідки для державних шкіл, оскільки приватні школи залучають додаткові ресурси, внески і учні дедалі більше віддаляються від них. Окрім того швидка еволюція ІКТ-технологій та великих даних може відкрити важливі інновації в освітніх методах [14]. Тому у контексті вирішення таких проблем та реалізації інновацій у освіті ППП є раціональним підходом.

Р. Бетлі та С. Маклоглін, узагальнюючи досвід взаємодії ППП, виділяють такі рівні взаємодії між державними і приватними суб'єктами в забезпеченні освіти [15]:

1. Держава укладає контракт з приватним сектором на надання підтримки державному забезпеченню (наприклад, послуги підтримки, консультації, навчання).

2. Держава укладає контракти та фінансує деякі прямі надання приватним сектором. У цьому випадку держава регулює приватну діяльність, але сама є також основним постачальником.

3. Приватний сектор є основним постачальником, але діє в рамках нормативної бази, визначеної державою.

На відміну від попередньої класифікації, класифікація Світового банку способів та рівнів участі в ДПП має більш очевидну політичну упередженість. На думку економістів Світового банку з питань освіти, ДПП потрібно розуміти як «континуум», який переходить від «низького» до «високого» рівня взаємодії між державним і приватним секторами. Цей континуум формується еволюційним шляхом, відходячи від стадії «зародження», на якій приватні школи існують, але не обов'язково взаємодіють з державою, і досягнення «інтегральної» стадії, на якій 100 відсотків освіти забезпечується приватним сектором за принципом ваучерів. Світовий банк визначає вибір школи як пріоритетний принцип політики, а ваучери (та інші заходи, що сприяють конкуренції) як відповідні інструменти політики в рамках партнерства [16].

Норман ЛаРок (Norman LaRocque) розділяє ППП у сфері освіти на такі категорії [17]:

1) благодійні ініціативи приватного сектору;

2) ініціативи шкільного управління, згідно з якими органи освіти безпосередньо укладають контракти з приватними постачальниками на управління державними школами або управління певними аспектами діяльності державних шкіл. Хоча ці школи знаходяться в приватному управлінні, вони залишаються у державній власності та фінансуються державою;

3) ініціативи державних закупівель, згідно з якими уряд укладає контракти з приватними школами здійснювати освіту за державний коштів;

4) ваучерні та подібні до ваучерів ініціативи (субсидії), згідно з якими уряд фінансує учнів для відвідування приватних шкіл;

5) партнери з приватного сектору надають готівку, а також ресурси в натуральній формі для доповнення державного фінансування державних шкіл;

6) ініціативи щодо розвитку шкільного потенціалу, в рамках яких партнери з приватного сектору забезпечують програми підготовки вчителів та покращення навчальних планів;

7) шкільні інфраструктурні ініціативи, згідно з якими партнери з приватного сектору проектують, фінансують, будують та експлуатують інфраструктуру державних шкіл за довгостроковими контрактами з урядом.

Сьогодні у зарубіжній практиці серед проектів ППП у середній освіті найбільше орієнтуються на субсидії, контрактні школи та ваучери, а також проекти з покращення шкільної інфраструктури.

Субсидії передбачають надання державою грошей недержавним школам. Це може бути субсидія «на учня» (де уряд дає конкретну суму грошей для кожного окремого учня) або «блокова субсидія», яка не пов'язана з кількістю учнів у школі. Науковці Монацца Аслам, Шеніла Равал і Сахар Саїд дослідили вплив субсидій на освітні системи і дійшли висновків, що вони можуть привести до підвищення результатів навчання, покращити доступ до освіти учнів із неблагополучних умов, а також нові дані свідчать про економічну ефективність. Ці вчені зокрема наводять приклади програм субсидій у Сьєрра-Леоне, Уганді, програму Fe у Alegria (FYA) у Південній Америці як такі, що сприяли підвищенню результатів навчання серед учнів [18]. Дослідження Світового банку щодо політики контрактів на освітні послуги на Філіппінах показало, що програма дає значну економію коштів для уряду, оскільки схема субсидій була на 58 % дешевшою, ніж оплата за навчання дитини в державній школі [19].

Важливу роль у ППП відіграють контрактні школи, які також називають «чартерними» школами в певних контекстах, поєднують приватне управління з державним фінансуванням і власністю. Таким чином, школи за контрактом є формою гібридної співпраці між державою та недержавним сектором. Важливо, що специфічні характеристики контрактних шкіл, як правило, відрізняються залежно від контексту, в якому вони працюють.

Наприклад, хоча і чартерні школи США, і школи Colegios en Concesión (СЕС) в Колумбії підтримуються державними коштами і не відкриті для колективних переговорів з боку вчителів, чартерні школи в США, на відміну від шкіл СЕС, відповідають за пошук власних учнів та можуть орієнтуватися на учнів, зацікавлених у нестандартних освітніх програмах [20]. На думку Патріноса та колег, уряди можуть укласти контракти на внески (такі як підготовка вчителів, управління, розробка навчальних програм), процеси (керування та експлуатація шкіл), результати (забезпечення освіти для конкретних учнів) або об'єкти (інфраструктура та обслуговування будівель), або обидва входи та результати, які поєднують інфраструктуру надання таких послуг, як оперативні або освітні результати (Patrinos et al. 2009) [21].

У своєму дослідженні ОЕСР проаналізувала досвід низки країн щодо вибору шкіл та механізмів фінансування приватних шкіл і сформулила важливі рекомендації. Зокрема уважно розглянути обсяг державного фінансування, який виділяється на приватні школи. У Фінляндії, Нідерландах, Словацькій Республіці, Швеції та Гонконгу (Китай) директори приватних шкіл повідомили, що понад 90 % фінансування шкіл надходить від уряду; у Бельгії, Німеччині, Угорщині, Ірландії, Люксембурзі та Словенії від 80 % до 90 % фінансування приватних шкіл. На відміну від цього, у Греції, Мексиці, Великобританії та Сполучених Штатах 1 % або менше фінансування приватних шкіл надходить від уряду; у Новій Зеландії від 1 % до 10 %. У тих країнах, де приватні школи отримують більшу частку державного фінансування, різниця в соціально-економічних профілях державних і приватних шкіл менша. Також не менш важливим є аналіз способів фінансування. Один з найпоширеніших шляхів фінансування – реалізація ваучерних програм, які безпосередньо є фінансовою допомогою батькам [22].

Як важливий різновид ППП, ваучери – це фінансовані державою купони або гранти, які дають батькам спроможність вибрати відповідну школу для своєї дитини. Виділяють два типи ваучерів: універсальна система ваучерів, у якій ваучери доступні всім учням, та цільові системи ваучерів, у яких ваучери надаються лише учням з неблагополучних сімей або учням з особливими освітніми потребами. Ваучери, які доступні для всіх учнів, можуть допомогти розширити вибір шкіл та сприяти конкуренції серед шкіл. Шкільні ваучери, які орієнтовані лише на учнів із неблагополучних умов, можуть допомогти покращити справедливість у доступі до шкіл.

У ваучерних системах експерти знаходять як переваги, так і недоліки, однак вони продовжують активно впроваджуватися у багатьох країнах світу. Ваучери, які доступні для всіх учнів, можуть допомогти розширити вибір шкіл та сприяти конкуренції серед шкіл. Шкільні ваучери, які орієнтовані лише на учнів із неблагополучних умов, можуть допомогти покращити справедливість у доступі до шкіл. Аналіз даних PISA показує, що, якщо порівнювати системи з подібними рівнями державного фінансування для приватних шкіл, різниця в соціально-економічних профілях між державними та приватними школами вдвічі більша в освітніх системах, які використовують універсальні ваучери, ніж в системах, які використовують цільові ваучери [23]. Універсальні ваучерні системи добре відпрацьовані в таких країнах, як Бельгія (Фламандська громада), Нідерланди, Естонія, Данія,

Швеції та Чилі. З 54 програм вибору приватних шкіл у 28 штатах США плюс окрузі Колумбія дев'ять є майже універсальними за дизайном, обмежені лише через обсяги фінансування [24].

Ваучерні системи для Бельгії, Нідерландів та Данії виявилися успішними, а також характеризуються високим рівнем децентралізації шкільної системи, у той час як у Чилі та Швеції досвід використання ваучерів викликав і певні проблеми. Зокрема у Чилі зріс рівень нерівності доступу до освіти. У Фламандській громаді Бельгії як державні, так і приватні школи користуються значною автономією. Вони відповідають за набір викладачів, розподіл ресурсів і прийняття рішення про витрати, не пов'язані з персоналом. Вони також можуть визначати зміст курсу в межах, встановлених публічно визначеними мінімальними цілями навчальної програми. Школи можуть використовувати різні педагогічні підходи. Освіта у фламандському співтоваристві характеризується конституційним принципом «свободи освіти», який дає будь-якій особі право заснувати школу та визначати її освітні принципи, якщо вона відповідає правилам, встановленим фламандським урядом. Фламандська громада Бельгії користується багатьма перевагами вибору школи, такими як широкий вибір педагогічних засобів, які пропонують реальний вибір для батьків, і сильне прагнення до якості через конкуренцію між школами. Як наслідок існують певні недоліки від вибору школи, такі як відносно високий рівень соціально-економічної сегрегації між школами та міцний зв'язок між сімейним походженням та результатами навчання. Але загалом системі освіти значною мірою вдається обмежити нерівність і соціальну сегрегацію, запровадивши певні механізми управління та підзвітності, які застосовуються до всіх шкіл. Навчальні цілі у таких школах не нав'язуються національними навчальними програмами, однак зорієнтовані на підтримку якості освіти. Існує система інспекцій, котра регулярно здійснює оцінку школи та контролює їх роботу. Також немає і центральних іспитів, але існує велика довіра до об'єктивності та системності шкільного оцінювання, на основі яких і здійснюється контроль якості загального рівня освіти у Фламандській громаді Бельгії. Державні та приватні школи розглядаються однаково в державних механізмах підзвітності та нагляду [25]. Як і в Бельгії, у Нідерландах автономія школи ґрунтується на принципі «свободи освіти», гарантованому Конституцією Нідерландів з 1917 року. Це дозволяє будь-якій людині створити школу, організувати навчання та визначити освітні, релігійні чи ідеологічні принципи, на яких базується навчання. У той час як державні школи відкриті для всіх учнів, державні приватні школи можуть відмовити учням, чий батьки не підписані на профіль або принципи школи [26].

Відмінною рисою голландської системи є інститут шкільних рад. Цим органам надано набагато більше повноважень, ніж школам, якими керують ці ради. Ради контролюють виконання законодавства та нормативних актів у школі та наймають вчителів та інших персонал. Якщо в минулому державні школи керувалися переважно місцевою владою, то управління все більше передавалося незалежним шкільним радам [21].

В Естонії приватні школи отримують державне фінансування на тих самих умовах, що й державні школи, а також можуть стягувати плату за навчання; вони також можуть повернути прибуток власникам. Забезпечення приватних шкіл державними коштами має на меті розширити вибір шкіл. Національний уряд надає приватним школам субсидію на зарплату вчителів, яка розраховується так само, як і для муніципальних державних шкіл. З 2011 року муніципальні органи влади також зобов'язані надавати приватним школам у своїй юрисдикції середню суму фінансування на одного учня, яку вони надають муніципальним школам на їх операційні витрати, не враховуючи зарплати.

Доступ приватних закладів до державного фінансування і, навіть більше, система фінансування на душу населення, згідно з якою державні гроші слідують за учнями до шкіл, які вони обрали, створили квазі «ринок» для освіти. Батьки та учні мають значну владу в цьому середовищі, де інформація про школи широко розповсюджується, щоб батьки могли робити більш усвідомлений вибір і заохочувати конкуренцію між навчальними закладами.

Однак регулювання сектору приватних шкіл викликає певні занепокоєння. Завдяки системі фінансування з'являється все більше приватних шкіл, що призводить до менших шкіл і класів і, як наслідок, дорожчої шкільної системи без помітного покращення результатів навчання. Як і подібні освітні системи, в Естонії необхідно визначити послуги та постачальників, які мають право отримувати державне фінансування. Це вимагає постійного моніторингу процесу ліцензування шкіл і, на основі результатів, перегляду стандартів і застосування цих стандартів у разі потреби [27].

У Данії батьки можуть віддати свою дитину до державних або субсидованих приватних шкіл, в останніх навчається все більша частка учнів (19 % у 2013 році). Приватні школи отримують державне фінансування у вигляді центральних та муніципальних грантів, що еквівалентно 73 % фінансування державних шкіл. Датські приватні школи стягують скромну плату за навчання і не працюють з метою отримання прибутку. Приватні школи отримують державні гранти від своїх муніципалітетів та центрального уряду. З 2016 року ця субсидія становила 73 % середніх витрат на одного учня державної школи. Усі приватні школи стягують з батьків принаймні невелику плату за навчання, щоб забезпечити такий же рівень фінансування, як і державні школи. Загальні внески домогосподарств різняться між школами, в середньому від 1000 до 2000 датських крон на місяць, що еквівалентно 15–30 % середніх витрат на одного учня державної школи. Приватні школи в Данії є лише некомерційними. У той

час як державні школи повинні приймати всіх учнів, приватні школи Данії мають право практикувати вибіркового прийом, хоча не всі вони користуються цим правом. Вони також вирішують свої власні освітні цілі, але повинні запропонувати освіту, еквівалентну державній школі [28].

Також важливим є досвід Чилі. До 2016 року система ваучерів у Чилі регулювання здійснювалося на низькому рівні. Щоб отримати державне фінансування, приватні постачальники повинні були переконатися, що принаймні 15 % студентів були вихідцями з неблагополучного середовища; що класи дотримуються національних правил щодо розміру класу; що існували правила щодо відрахування, відсторонення та переведення студентів; щоб працівники отримували зарплату вчасно; і що інформація про освітню місію школи була доступна батькам. У 2014 році в Чилі була зареєстрована 12 061 школа: 5331 муніципальна школа (близько 44 % від загальної кількості); 6065 приватних субсидованих шкіл (близько 50 %); 595 приватних шкіл без субсидії (трохи менше 5 %); та 70 шкіл з делегованим управлінням (менше 1 %). На всіх рівнях освіти (за винятком технічних та професійних програм старшої середньої освіти) домінує зарахування до приватних шкіл, що дають субсидії, хоча значна частина учнів відвідує муніципальні школи (від 34 % до 40 % на всіх рівнях школи). Відвідування муніципальних шкіл протягом останніх років неухильно знижувалося в порівнянні з відвідуванням приватних шкіл, які субсидуються. Якщо в 2004 році в муніципальних школах навчалося близько 50 % учнів, то через десять років – лише 36 % учнів [22].

Аналізуючи світовий досвід, простежуються певні схожості між фінансуванням приватних шкіл Естонії та України. З 2019 року приватні школи частково отримують фінансування з державного бюджету. 27 лютого 2019 року Уряд вніс зміни до Порядку та умов надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 р. № 6. Цими змінами передбачено, зокрема, спрямування органами місцевого самоврядування певного обсягу освітньої субвенції на приватні заклади загальної середньої освіти. Змінами до Порядку та умов надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам передбачено передачу коштів освітньої субвенції приватним закладам освіти у розмірі фінансового нормативу (з урахуванням відповідних коригуючих коефіцієнтів) бюджетної забезпеченості одного учня, який здобуває повну загальну середню освіту.

Механізм використання освітньої субвенції визначається Порядком та умовами надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 6 [29]. Спрямування освітньої субвенції здійснюється першочергово на оплату праці з нарахуваннями педагогічних працівників, а у разі залишку коштів також може використовуватися на оновлення матеріально-технічної бази навчального закладу. Також в Україні частково реалізований підхід податкових кредитів на навчання.

Податкові кредити на навчання, які дозволяють батькам вираховувати витрати на навчання в приватній школі зі своїх податкових зобов'язань, використовуються рідше, ніж ваучери. Станом на 2009 рік лише 3 із 26 країн ОЕСР, у яких є доступні дані, повідомили про використання податкових кредитів для полегшення вступу до приватних шкіл, що залежать від уряду [30]. Сьогодні в Україні батьки частково можуть отримати компенсацію – податкову знижку на навчання згідно з підпунктом 166.3.3 статті 166 Податкового кодексу України, якщо сплачували за освітні послуги на контрактній основі.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Виходячи з міжнародного досвіду, як ключового орієнтиру для України, для поступу у ППП потрібно зосередитися на рамкових умовах та імплементації, які враховуватимуть максимальні переваги на ризики впровадження різних форм ППП. Важливо забезпечити взаємодію публічного і приватного партнера відповідною нормативно-правовою базою, зокрема розробити Типовий договір ППП. Необхідно розглянути можливість застосування тих шляхів і форм ППП, які будуть спрямовані на подолання освітньої нерівності за міжпоселенською ознакою та типами й формами власності навчальних закладів, зокрема використання ваучерів та субсидій, згідно з якими уряд фінансує учнів для відвідування приватних шкіл, а недостатній рівень фаховості працівників освітньої галузі долати шляхом залучення партнерських програм з приватного сектору щодо підвищення кваліфікації вчителів та покращення навчальних планів. Для зниження відтоку людського капіталу з галузі освіти можливим варіантом вирішення можуть бути спільні проекти заохочення освітян держави та профільних приватних компаній, які могли б впливати не лише на рівень заробітної плати вчителів, але й надавати професійне зростання через забезпечення сучасними матеріалами та обладнанням, практику у реальних проектах. Також вирішити дефіцит шкіл в умовах різкого зростання житлового фонду у великих містах України можуть шкільні інфраструктурні ініціативи, згідно з якими партнери з приватного сектору проектують, фінансують, будують та експлуатують інфраструктуру державних шкіл за довгостроковими контрактами з урядом. У сучасних умовах необхідно особливу увагу надати підвищенню ролі автономії шкіл для створення актуальної пропозиції для батьків та забезпечення реального вибору школи, зокрема у педагогічних підходах та забезпеченні якості освіти, реалізуючи підхід чартерних шкіл. Не менш важливими завданнями для політики у сфері освіти є пошук шляхів підтримки приватних шкіл, які повноцінно забезпечують учнів правом на освіту, розробка універсальної ефективної системи контролю якості освіти навчальних закладів всіх типів і форм власності та методики комплексного аналізу успішності учнів не лише на основі зовнішнього незалежного оцінювання.

Список використаних джерел:

1. Никифорок О. І., Гусев Ю. В., Чмирьова Л. Ю. Державно-приватне партнерство: інституціональне середовище для розвитку та модернізації інфраструктури України. *Економіка та прогнозування*. 2018. № 3. С. 79–101.
2. AboutPublic-PrivatePartnerships.Public-private-partnershiplegalresourcecenter.URL:<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/about-public-private-partnerships> (дата звернення: 26.04.2022).
3. Сороченко А. В. Проблеми реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері освіти. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 1. С. 137–146. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.01.15> (дата звернення: 26.05.2022).
4. Public Private Partnerships in Education: New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World / S. Robertson et al. Edward Elgar Pub, 2012. 320 p.
5. Verger A., Moschetti M. C., Fontdevila C. How and why policy design matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*. 2020. Vol. 56, no. 2. P. 278–303. URL: <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1744239> (дата звернення: 26.05.2022).
6. Boyer E. J., Van Slyke D. M. Citizen Attitudes Towards Public-Private Partnerships. *The American Review of Public Administration*. 2018. Т. 49, № 3. С. 259–274. URL: <https://doi.org/10.1177/0275074018769072> (дата звернення: 26.05.2022).
7. Ismail S., Harris F. A. Challenges in Implementing Public Private Partnership (PPP) in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Т. 164. С. 5–10. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.044> (дата звернення: 26.05.2022).
8. Robertson W. B. Mapping the Profit Motive: A Comparative Analysis of For-Profit and Non-Profit Charter Schools. *education policy analysis archives*. 2015. Т. 23. С. 69. URL: <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.1864> (дата звернення: 26.05.2022).
9. Klijn E.-H., Edelenbos J., Steijn B. Trust in Governance Networks. *Administration & Society*. 2010. Т. 42, № 2. С. 193–221. URL: <https://doi.org/10.1177/0095399710362716> (дата звернення: 26.05.2022).
10. Huberman A. M., Vandenberghe R. Introduction: Burnout and the Teaching Profession. *Understanding and Preventing Teacher Burnout*. 1999. С. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511527784.002> (дата звернення: 26.05.2022).
11. Rose P., Greeley M. Education in Fragile States: Capturing Lessons and Identifying Good Practice. Centre for International Education, Prepared for the DAC Fragile States Group Service Delivery Workstream Sub-Team for Education Services. 2006. URL: https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files/Education_and_Fragile_States.pdf
12. Ardiyok S., Çiçek G. Public Private Partnership in Education.BASEAK White Papers. 2015. № 3. URL: https://www.baseak.com/-/media/pdfs/guides-reports-and-whitepapers/baseak_whitepapers_ppp-in-education.pdf
13. Do Parents Value School Effectiveness? / A. Abdulkadiroğlu та ін. *American Economic Review*. 2020. Т. 110, № 5. С. 1502–1539. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20172040> (дата звернення: 22.05.2022).
14. Fabre A., Straub S. S. The Impact of Public Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education. *Journal of Economic Literature*. 2022. URL: <https://www.tse-fr.eu/articles/impact-public-private-partnerships-ppps-infrastructure-health-and-education> (дата звернення: 23.05.2022).
15. Batley R., McLoughlin C. Engagement with Non-State Service Providers in Fragile States: Reconciling State-Building and Service Delivery. *Development Policy Review*. 2010. Т. 28, № 2. С. 131–154. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00478.x> (дата звернення: 21.05.2022).
16. Verger A., Moschetti M. Public-Private Partnerships as an Education Policy Approach: Multiple Meanings, Risks and Challenges. Education Research and Foresight Series. 2017. URL: https://www.academia.edu/31529336/Public_Private_Partnerships_as_an_Education_Policy_Approach_Multiple_Meanings_Risks_and_Challenges (дата звернення: 16.05.2022).
17. LaRocque N. Public Private Partnerships in Basic Education: An International Review. *Literature Review, CfBT Education Trust*. 2008, С. 28–31. URL: https://olcstage.worldbank.org/sites/default/files/CfBT_LaRocque_PPPs%20in%20Basic%20Education%20An%20International%20Review_0.pdf
18. Aslam M. A., Rawal S. R. Public-Private Partnerships and Private Actors in Secondary Education in Sub-Saharan Africa. Toronto, Ontario Canada : Mastercard Foundation, 2018. URL: <https://doi.org/10.15868/socialsector.36868> (дата звернення: 23.05.2022).
19. World Bank. Philippines Private Provision, Public Purpose: A Review of the Government's Education Service Contracting Program. Washington, DC. *World Bank*. 2011. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27406>
20. Wodon Q., Ying Y. Literacy and Numeracy in Faith-Based and Government Schools in Sierra Leone. Emerging Evidence on Vouchers and Faith-Based Providers in Education: Case Studies from Africa, Latin America, and Asia, edited by F. Barrera-Osorio, H. A. Patinos, and Q. Wodon, Directions in Development. *World Bank, Washington, DC*. 2009. С. 99–117.

21. Patrinos H. A. Private education provision and public finance: the Netherlands. *Education Economics*. 2013. Т. 21, № 4. С. 392–414. URL: <https://doi.org/10.1080/09645292.2011.568696> (дата звернення: 22.05.2022).
22. OECD. Development Co-operation Report 2012: Lessons in Linking Sustainability and Development. *OECD Publishing, Paris*. 2012. URL: <https://doi.org/10.1787/dcr-2012-en>
23. OECD. School Choice and School Vouchers: An OECD Perspective. *OECD Publishing, Paris*. 2017. URL: <https://www.oecd.org/education/School-choice-and-school-vouchers-an-OECD-perspective.pdf>
24. Shakeel M. D., Anderson K. P., Wolf P. J. The participant effects of private school vouchers around the globe: a meta-analytic and systematic review. *School Effectiveness and School Improvement*. 2021. С. 1–34. URL: <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1906283> (дата звернення: 22.05.2022).
25. Omolewa M. International Aid and Private Schools for the Poor: Smiles, Miracles and Markets. *International Journal of Lifelong Education*. 2014. Т. 33, № 1. С. 115–118. URL: <https://doi.org/10.1080/02601370.2013.854449> (дата звернення: 21.05.2022).
26. OECD. Improving schools in Sweden: An OECD perspective. *OECD Publishing*. 2015. URL: <https://www.oecd.org/education/school/Improving-Schools-in-Sweden.pdf>
27. Santiago P., et al. Funding of school education in Estonia. OECD Reviews of School Resources: Estonia 2016. *OECD Publishing, Paris*, 2016. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264251731-7-en>
28. Nusche D., et al. OECD Reviews of School Resources: Flemish Community of Belgium 2015, *OECD Publishing, Paris*, 2015. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264247598-en>
29. Лист Міністерства освіти і науки України м. Київ. від 26 травня 2021 р. № 1/11-3775. Про розрахунок обсягу освітньої субвенції на 2021 рік. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-rozrahunok-obsyagu-osvitnoyi-subsventsiyi-na-2021-rik> (дата звернення 20.12.2021)
30. OECD. Education at Glance 2011: OECD Indicators. OECD Publishing. 2011. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>. ISBN 978-92-64-11420-3 (print).

References:

1. Nykyforuk, O. I., Husiev, Yu. V., Chmyrova L. Iu. (2018) *Derzhavno-pryvatne partnerstvo: instytutsionalne seredovyshche dlia rozvytku ta modernizatsii infrastruktury Ukrainy* [Public-private partnership: institutional environment for the development and modernization of Ukraine's infrastructure]. *Ekonomika ta prohnouzuvannia*. № 3.79. 101 pp. [Ukraine]
2. About Public-Private Partnerships. Public-private-partnership legal resource center. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/about-public-private-partnerships> (date of access: 26.04.2022).
3. Sorochenko, A. V. (2019). *Problemy realizatsii proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva u sferi osvity* [Specific features of ppp educational projects implementation] Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine, (1), 137–146. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.01.15>
4. Robertson, S., Mundy, K., Verger, A., & Menashy, F. (2012). *Public Private Partnerships in Education: New Actors and Modes of Governance in a Globalizing World*. Edward Elgar Pub.
5. Verger, A., Moschetti, M. C., & Fontdevila, C. (2020). How and why policy design matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*, 56 (2), 278–303. URL: <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1744239>
6. Boyer, E. J., & Van Slyke, D. M. (2018). Citizen Attitudes Towards Public-Private Partnerships. *The American Review of Public Administration*, 49 (3), 259–274. URL: <https://doi.org/10.1177/0275074018769072>
7. Ismail, S., & Harris, F. A. (2014). Challenges in Implementing Public Private Partnership (PPP) in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 164, 5–10. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.044>
8. Robertson, W. B. (2015). Mapping the Profit Motive: A Comparative Analysis of For-Profit and Non-Profit Charter Schools. *education policy analysis archives*, 23, 69. URL: <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.1864>
9. Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks. *Administration & society*, 42 (2), 193–221. URL: <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
10. Huberman, A. M., & Vandenberghe, R. (1999). Introduction: Burnout and the Teaching Profession. *V Understanding and Preventing Teacher Burnout* (с. 1–12). Cambridge University Press. URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511527784.002>
11. Rose, P. & Greeley, M. (2006). *Education in Fragile States: Capturing Lessons and Identifying Good Practice*. Centre for International Education, Prepared for the DAC Fragile States Group Service Delivery Workstream Sub-Team for Education Services.
12. Ardiyok, S., Çiçek, G. (2015). *Public Private Partnership in Education*. BASEAK White Papers. URL: https://www.baseak.com/-/media/pdfs/guides-reports-and-whitepapers/baseak_whitepapers_ppp-in-education.pdf
13. Abdulkadiroğlu, A., Pathak, P. A., Schellenberg, J., & Walters, C. R. (2020). Do Parents Value School Effectiveness? *American Economic Review*, 110 (5), 1502–1539. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20172040>

14. Fabre, A., & Straub, S. S. (2022). The Impact of Public Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education. *Journal of Economic Literature*. URL: <https://www.tse-fr.eu/articles/impact-public-private-partnerships-ppps-infrastructure-health-and-education>
15. Batley, R., & McLoughlin, C. (2010). Engagement with Non-State Service Providers in Fragile States: Reconciling State-Building and Service Delivery. *Development Policy Review*, 28 (2), 131–154. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00478.x>
16. Verger, A., & Moschetti, M. (2017). Public-Private Partnerships as an Education Policy Approach: Multiple Meanings, Risks and Challenges. *Education Research and Foresight Series*. URL: https://www.academia.edu/31529336/Public_Private_Partnerships_as_an_Education_Policy_Approach_Multiple_Meanings_Risks_and_Challenges
17. LaRocque, N. (2008). Public Private Partnerships in Basic Education: An International Review. *Literature Review, CfBT Education Trust*, 28–31.
18. Aslam, M. A., & Rawal, S. R. (2018). *Public-Private Partnerships and Private Actors in Secondary Education in Sub-Saharan Africa*. Mastercard Foundation. URL: <https://doi.org/10.15868/socialsector.36868>
19. World Bank (2011). *Philippines Private Provision, Public Purpose : A Review of the Government's Education Service Contracting Program*. Washington, DC. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27406>
20. Wodon, Q. & Ying, Y. (2009) *Literacy and Numeracy in Faith-Based and Government Schools in Sierra Leone*. Emerging Evidence on Vouchers and Faith-Based Providers in Education: Case Studies from Africa, Latin America, and Asia, edited by F. Barrera-Osorio, H. A. Patinos, and Q. Wodon, Directions in Development. World Bank, Washington, DC, 99–117.
21. Patrinos, H. A. (2013). Private education provision and public finance: the Netherlands. *Education Economics*, 21 (4), 392–414. URL: <https://doi.org/10.1080/09645292.2011.568696>
22. OECD (2012). *Development Co-operation Report 2012: Lessons in Linking Sustainability and Development*. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/dcr-2012-en>
23. OECD (2017a). *School Choice and School Vouchers: An OECD Perspective*. OECD Publishing.
24. Shakeel, M. D., Anderson, K. P., & Wolf, P. J. (2021). The participant effects of private school vouchers around the globe: a meta-analytic and systematic review. *School Effectiveness and School Improvement*, 1–34. URL: <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1906283>
25. Dixon, P. (2013). *International aid and private schools for the poor: Smiles, miracles and markets*. Edward Elgar Publishing.
26. OECD, P. (2015). Improving schools in Sweden: An OECD perspective. *OECD Publishing*.
27. Santiago, P., et al. (2016). *Funding of school education in Estonia*. OECD Reviews of School Resources: Estonia 2016. OECD Publishing, Paris. DOI: URL: <https://doi.org/10.1787/9789264251731-7-en>
28. Nusche, D., et al. (2015). *OECD Reviews of School Resources: Flemish Community of Belgium 2015*. OECD Publishing, Paris, URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264247598-en>
29. MON (2021), Pro rozrakhunok obsiahu osvitnoi subventsii na 2021 rik [About calculation of the volume of the educational subvention for 2021], letter from the Ministry of Education and Science of Ukraine, dated May 26, 2021 No. 1/11-3775. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-rozrahunok-obsyagu-osvitnoyi-subvenciyi-na-2021-rik> [Ukraine]
30. OECD (2011). *Education at Glance 2011: OECD Indicators*. OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>

А. В. Кирпале, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ДОСВІД УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

У статті досліджується управління системою освіти в зарубіжних країнах та в Україні. Висвітлено чинники, що мали вагомe значення при сприянні розвитку системи освіти в умовах інноваційного розвитку суспільства. Проведено порівняльний аналіз за структурними характеристиками освіти. Розглянуто особливості сучасної освіти за кордоном та в Україні, а також визначення спільних та відмінних рис їх діяльності та розвитку.

Метою статті є аналіз моделей системи освіти європейських країн та України. Внесення пропозицій до можливого використання напрацьованих наукових досліджень в Україні з поширенням ідеї до інших країн.

Доведено, що існуючі системи освіти – це сукупність всіх навчальних та навчально-виховних закладів, які ведуть свою діяльність в сфері здобуття освіти, а також спеціалізуються на підготовці чи перепідготовці кадрів. Обґрунтовано, що до системи освіти входять не лише заклади освіти, але й різні науково-методичні установи та науково-виробничі підприємства, сюди ж можна включити державні й місцеві органи управління освітою, а також ті інстанції, які ведуть діяльність у сфері самоврядування в освітній галузі. Складовими компонентами структури освіти виступають дошкільна, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна, вища освіта та післядипломна освіта, а також аспірантура та докторантура. До структури системи освіти входить і самоосвіта.

Означено, що дошкільна освіта здійснюється в дитячих яслах, дитячих садках та дошкільних закладах сімейного типу і передбачає всебічний розвиток дитини з раннього віку. Загальна середня освіта має на меті забезпечити всебічний розвиток школяра, виявити та розвивати його нахили та здібності протягом всіх років навчання у школі. Професійно-технічна освіта покликана допомогти здобути професію або підвищити вже здобуду професійну кваліфікацію. Вища освіта дає можливість отримати освітньо-кваліфікаційний рівень відповідно до покликання студента.

Узагальнено, що сучасна система публічного управління системою освіти повинна стати державно-громадською і розвиватися за найкращими світовими зразками. Основними пріоритетами повинні стати: орієнтація освіти на індивідуальну освітню траєкторію особистості.

Ключові слова: Управління системою освіти, освіта, дошкільна освіта, початкова освіта, середня освіта, вища освіта, неперервна освіта, система освіти, публічне управління.

A. V. Kyrpale. Experience of educational system management in European countries

The article examines the management of the education system in foreign countries and in Ukraine. The factors that were important in promoting the development of the education system in terms of innovative development of society are highlighted. A comparative analysis of the structural characteristics of education. The peculiarities of modern education abroad and in Ukraine, as well as the definition of common and distinctive features of their activities and development are considered.

The aim of the article is to analyze the models of the education system of European countries and Ukraine. Making proposals for the possible use of existing research in Ukraine with the spread of the idea to other countries.

It is proved that the existing education systems are a set of all educational and training institutions that operate in the field of education, as well as specialize in training or retraining. It is substantiated that the education system includes not only educational institutions, but also various scientific and methodological institutions and research and production enterprises. The components of the structure of education are preschool, general secondary education, extracurricular education, vocational, higher education and postgraduate education, as well as graduate and doctoral studies. The structure of the education system includes self-education.

It is noted that preschool education is carried out in nurseries, kindergartens and family-type preschools and involves the comprehensive development of the child from an early age. General secondary education aims to ensure the comprehensive development of the student, to identify and develop his inclinations and abilities during all years of schooling. Vocational education is designed to help acquire a profession or improve professional skills. Higher education provides an opportunity to obtain an educational qualification level in accordance with the vocation of the student.

It is generalized that the modern system of public administration of the education system should become state-public and develop according to the best world models. The main priorities should be: the orientation of education on the individual educational trajectory of the individual.

Key words: Education system management, education, preschool education, primary education, secondary education, higher education, continuing education, education system, public administration.

Постановка проблеми. Для будь-якої держави освіта є пріоритетом розвитку та конкурентоспроможністю. Розвиток освіти безпосередньо залежить від держави, а точніше органів держави, що і є публічним управлінням

системою освіти. Сучасне реформування системи освіти в Україні має позитивні ідеї, але здебільшого не містить структури публічного управління, про це свідчить задвоєння функцій та повноважень в державних виконавчих та розпорядних органах управління.

Аналіз досліджень та публікацій. Загальні питання з управління системою освіти в європейських країнах та Україні висвітлені у працях С. Григанського, М. Вавринчука, Н. Вільчанської, Л. Гаєвської, Д. Дзвінчука, Л. Прокопенка, Н. Протасової, В. Лугового, Ю. Молчанової, І. Сікорськ та інших.

З урахуванням великої кількості наукових досліджень в галузі публічного управління системою освіти все одно актуальною є необхідність у подальшому удосконаленні механізмів публічного управління системою освіти, особливо щодо самої інституції системи освіти на різних державних рівнях.

Метою статті є аналіз моделей системи освіти європейських країн та України. Внесення пропозицій до можливого використання напрацьованих наукових досліджень в Україні з поширенням ідеї до інших країн.

Публічне управління системою освіти – цілеспрямована діяльність щодо створення організаційних, правових, кадрових, соціально-прогностичних, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку, реалізації мети, здійснення переходу в якісно новий стан [2, с. 9].

Загалом, у наукових працях визначають сім основних етапів, які характеризують формування основи загальноновизнаної концепції системи освіти європейських країн, яку подано у хронологічній таблиці 1.

Таблиця 1

Етапи розвитку концепції системи освітв європейських країнах

Етапи	Характеристики	Роки розвитку системи освіти
I	Компоненти Римських договорів: спільний ринок товарів, капітал та послуг.	1957–1958 рр.
II	Визначення напрямів співпраці у сфері освіти. «Доповіді Янне» «Про питання політики Співдружності у сфері освіти».	1971–1975 рр.
III	Прийняття міністрами освіти першої резолюції про співробітництво у галузі освіти, що містила питання підготовки кадрів, наукових досліджень, компіляцій до поточної документації та статистичних даних у ключових сферах освіти.	1976–1986 рр.
IV	Затвердження єдиної європейської освітньої політики, початок функціонування освітньої програми «Еразмус», метою якої було фінансування студентів, які прагнули отримати освіту в інших європейських державах. Підписання у Болонському університеті Великої хартії “Magna Charta” ректорами європейських університетів.	1987–1991 рр.
V	Підписання Маастрихтського договору, що ознаменувало створення Європейського Союзу.	1992–1997 рр.
VI	Підписання Сорбонської декларації щодо гармонізації структури системи вищої освіти у Європі, спільної Болонської декларації, Лісабонського договору про реформу європейської освіти.	1998–2009 рр.
VII	Завершення 10-річного строку дії Лісабонської стратегії. Сучасний етап формування та реалізації освітньої політики Європейського Союзу.	2010 р. й досьогодні

Джерело: складено автором

Кардинальні зміни та реформи в галузі освіти відбуваються в усіх країнах світу за специфікою соціально-політичних умов кожної конкретної країни.

Для підтримки розвитку систем освіти європейські країни фокусуються на аспектах:

- співпраця з національними представництвами європейських країн з метою корегування їх освітніх політик і обміну позитивним досвідом;
- розвиток і адміністрування різних освітніх програм, які фінансуються урядами країн.

Аналізуючи Європейський досвід реалізації державного управління у системі освіти, можна виділити три основні моделі освітньої політики: англо-саксонську, скандинавську та західно-європейську, основні характеристики яких наведено у таблиці 2.

Останнім часом в європейських країнах актуальним є впровадження демократичного державно-громадського управління освітою, яке визначається конституційно-законодавчими нормами функціонування сфери освіти. У документах Ради Європи наголошується про те, що в основі децентралізації систем освіти закладено ідеї та цінності ринкової економіки.

Державна політика щодо сфери освіти реалізується спеціально створеними центральними органами державного управління:

- США – міністерством освіти (автономія навчальних закладів є найважливішим критерієм під час акредитації);
- Великобританії – міністерством освіти і науки;

- Франції – міністерством національної освіти;
- ФРН – федеральним міністерством науки і освіти;
- Швейцарії – федеральним управлінням освіти і науки департаменту внутрішніх справ та федеральне управління промисловості, ремесел і праці федерального департаменту управління державними ресурсами тощо [5, с. 194];
- Польщі – міністерство національної освіти і міністерства науки та вищої освіти [6; 7].

Таблиця 2

Моделі освітньої політики та їх характеристика

	Великобританія, США, Канада, Австралія та Нова Зеландія	Фінляндія, Швеція, Нідерланди	Франція, Німеччина
Освітня політика	<ul style="list-style-type: none"> • безпосередній економічний інститут, що обирають споживачі (студенти, їхні батьки або роботодавці); • загальний принцип організації управління навчальними закладами заснований на їх змаганні за державне фінансування, студентів та недержавні фонди; • боротьба за конкуренцію та престиж. 	<ul style="list-style-type: none"> • соціально-демократичний режим загального благополуччя; • забезпечення високих стандартів надання послуг для всіх членів суспільства; • освітні установи розглядаються як рушій регіонального культурного та економічного розвитку; • Рівність розглядається не як рівність можливостей, а як рівність результатів. 	<ul style="list-style-type: none"> • загальне благополуччя; • держава традиційно виконує вагомую соціальну функцію; • підтримка високого рівня модифікацій; • збереження класової та статусної відмінності.
Завдання	високий рівень автономії навчальних закладів (переважно недержавних), забезпечення найвищої якості освіти, високу конкурентоспроможність на світовому ринку освітніх послуг та найбільш ефективне використання ресурсів.	<ul style="list-style-type: none"> • держава бере на себе відповідальність за підтримку соціальних секторів; • сувора централізація управління ресурсами; • безкоштовність надання освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • держава бере на себе відповідальність за підтримку соціальних секторів; • сувора централізація управління ресурсами; • безкоштовність надання освіти.
Проблеми	управлінські революції – поступова заміна керівників професійними менеджерами, що буде супроводжуватися втратою окремих традиційних функцій.	<ul style="list-style-type: none"> • низька інституційна ініціатива; • занадто вузький недержавний сектор вищої освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • конкуренція закладів освіти за державні ресурси; • залучення підприємств до фінансування вищої освіти; • організація незалежних органів з оцінки якості роботи закладів освіти; • залучення студентів (як споживачів) до оцінювання якості отриманих ними освітніх послуг.

Джерело: складено автором

З досвіду зарубіжних країн зрозуміло, що збалансування між державним регулюванням і автономією навчальних закладів, зокрема управління ними та їхнє фінансування є оптимальним. Наразі автономія освітніх закладів є актуальною тенденцією світового масштабу.

Стосовно шляхів модернізації вищої освіти України, то вони подібні до європейських підходів. Приєднання до процесу імплементації принципів Болонської декларації почалося на Конференції Міністрів у травні 2005 року в м. Берген (Норвегія). Україна приєдналася до решти країн, які виявили бажання втілювати Болонський процес [3, с. 27]. Варто зазначити, що академічна мобільність вищих навчальних закладів почала розвиватися в Україні саме завдяки впровадженню Болонського процесу.

Було визначено механізми для досягнення поставленої мети, до яких належать: запровадження системи зрозумілих і порівнянних наукових ступенів; запровадження системи освіти, яка базується на двох циклах навчання (бакалавр – магістр); застосування кредитної системи (ECTS); спрощення процедури визнання кваліфікацій, що сприятиме працевлаштуванню випускників та студентів на європейському ринку праці (за допомогою додатка до диплома – Diploma Supplement); розвиток європейського співробітництва у сфері контролю якості освіти; навчання упродовж усього життя; створення умов для мобільності на європейському ринку праці та освітніх послуг; підвищення привабливості європейського простору вищої освіти, перетворення Європи на найбільш конкурентоспроможний і передовий освітній простір у світі. Вважається, що запровадження загальноєвропейської системи забезпечення якості освіти, системи накопичення навчальних кредитів, легкодоступних кваліфікацій тощо сприятиме підвищенню інтересу до вищої освіти громадян європейських та інших країн; встановленню більш тісних зв'язків між європейським простором вищої освіти та європейським дослідницьким простором; головним же завданням університетів та урядів країн Європи є життя всіх необхідних заходів для забезпечення того, щоб кваліфікація студентів відповідала загальним вимогам [4, с. 42].

Управління освітою в Україні здійснюється системою державних органів і органів місцевого самоврядування.

До органів управління освітою в Україні належать: Міністерство освіти і науки України; міністерства України, яким підпорядковані заклади освіти; Вища атестаційна комісія України; Міністерство освіти АРК; місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи управління освітою.

Центральним галузевим органом державного управління в галузі освіти є Міністерство освіти і науки України (Міносвіти і науки). Міносвіти і науки України відповідно до покладених на нього завдань у сфері прогнозування і планування розвитку освіти, розроблення організаційного та правового механізмів її функціонування аналізує стан освіти, прогнозує її розвиток відповідно до потреб особистості, суспільства, держави; розробляє нормативно-правову основу функціонування системи освіти; здійснює експертизу проектів загальнодержавних, відомчих, інших рішень і програм у частині, що стосується освіти і науки; готує проекти законодавчих актів та урядових рішень; прогнозує та впорядковує структуру мережі державних навчально-виховних закладів; розробляє пропозиції щодо переліку спеціальностей, кваліфікацій, вчених звань та наукових ступенів; забезпечує виконання вищими навчальними закладами (ВНЗ), що перебувають у його управлінні, державного замовлення та договорів на підготовку спеціалістів, науково-педагогічних кадрів; розробляє положення про навчально-виховні заклади освіти.

У сфері навчально-виховного процесу Міносвіти і науки України визначає вимоги до змісту, рівня і обсягу соціально необхідного державного мінімуму освіти (встановлює державні стандарти знань з кожного предмета), забезпечує безперервність освіти, інтеграцію навчання з наукою і виробництвом, розробляє і затверджує відповідні типові навчальні плани, програми для навчально-виховних закладів; розробляє умови прийому до державних навчально-виховних закладів; забезпечує видання відповідної літератури з питань освіти та ін. Міносвіти і науки України вирішує низку питань освітнього характеру разом з Академією педагогічних наук України, яка займається координацією та розвитком наукових досліджень з педагогіки, впровадженням їх у практику.

У сфері управління, роботи з керівними та науково-педагогічними кадрами Міносвіти і науки України вносить пропозиції про створення, реорганізацію, ліквідацію в установленому порядку закладів, організації, підприємств освіти загальнодержавного значення; сприяє розвитку нових навчально-виховних закладів; проводить в установленому порядку атестацію та акредитацію освітніх закладів незалежно від форм власності та підпорядкування, видає їм ліцензії та сертифікати, надає автономію ВНЗ; здійснює державне інспектування навчально-виховних закладів; призначає керівників навчально-виховних закладів та установ, закладів підвищення кваліфікації та перепідготовки, що перебувають у функціональному управлінні Міносвіти і науки України, дає згоду на призначення і звільнення керівників ВНЗ загальнодержавного значення інших міністерств і відомств; розробляє положення про органи громадського самоврядування у сфері освіти; організує підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів системи освіти; здійснює загальне керівництво науковою діяльністю та ін.

Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Міносвіти і науки України, обговорення найважливіших напрямків діяльності і розвитку освіти у Міносвіти і науки України створюється відповідна колегія.

Для вирішення практичних питань забезпечення потреб системи освіти при Міносвіти і науки України функціонують акредитаційні органи, інспекція, науково-методична рада, Атестаційна колегія, інші наукові та методичні підрозділи, організації та установи, повноваження яких встановлює Міносвіти і науки України.

Акти Міносвіти і науки України, прийняті в межах його повноважень, є обов'язковими для міністерств і відомств, яким підпорядковані заклади освіти, міністерства освіти АРК, місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підпорядкованих їм органів управління освітою, закладів освіти незалежно від форм власності.

Висновки з дослідження та напрями подальших розвідок у даному напрямі. Говорячи про освіту, будь-якої країни, важливо знати, що всі освітні заклади підпорядковуються певній системі. Існуючі системи освіти – це сукупність всіх навчальних та навчально-виховних закладів, які ведуть свою діяльність в сфері здобуття освіти, а також спеціалізуються на підготовці чи перепідготовці кадрів.

До системи освіти входять не лише заклади освіти, але й і різні науково-методичні установи та науково-виробничі підприємства, сюди ж можна включити державні й місцеві органи управління освітою, а також ті інстанції, які ведуть діяльність у сфері самоврядування в освітній галузі. Складовими компонентами структури освіти виступають дошкільна, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна, вища освіта та післядипломна освіта, а також аспірантура та докторантура. До структури системи освіти входить і самоосвіта.

Аналізуючи детальніше всі складові системи освіти у будь-якій країні можна краще уявити систему і зрозуміти, на чому вона базується. Дошкільна освіта здійснюється в дитячих яслах, дитячих садках та дошкільних закладах сімейного типу і передбачає всебічний розвиток дитини з раннього віку. В свою чергу загальна середня освіта має на меті забезпечити всебічний розвиток школяра, виявити та розвивати його нахили та здібності протягом всіх років навчання у школі. Професійно-технічна освіта покликана допомогти здобути професію або

підвищити вже здобуду професійну кваліфікацію; вища освіта дає можливість отримати освітньо-кваліфікаційний рівень відповідно до покликання студента.

Отже, сучасна система публічного управління системою освіти повинна стати державно-громадською і розвиватися за найкращими світовими зразками. Основними пріоритетами повинні стати: орієнтація освіти на індивідуальну освітню траєкторію особистості.

Список використаних джерел:

1. Вільчинська Н. Освітня політика Європейського Союзу: соціально-політичний аналіз. *Гілея*: К. : ВІР УАН, 2011. Вип. 55 (12). С. 573–581.
2. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навчально-наукове видання / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанов та ін. для загальної ред. Н. Г. Протасова. Київ; Львів : НАДУ, 2012, 456 с.
3. Вавринчук М. П. Вища освіта України і Болонський процес : навч. посіб. Хмельницький : Поліграфіст, 2012. 252 с.
4. Мисюра Т. М. Болонський процес в контексті євроінтеграції освіти. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2016. № 8. С. 41–45.
5. Бабічев А. В. Зарубіжний досвід із питань управління змінами в системі вищої освіти. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 192–200.
6. Edukacja w gmsnie, powsacie iwojewodztwie: wzorami regulamsnow I uchwal / red. т. Агата Галуська, Веслав Міштал, Павло Станчик; Federacja Zwsazkow I Stowarzyszen Cmin I Powiatow RP. Centrum Prawa Miejscowego. Краків : Fundacja Rozwoju Samorzadnoscі I Prasy Lokalnej, 1999. 108 с.
7. Університети та ВНЗ Польщі. Моја Едукація – навчання в Польщі від 17 березня 2018 р. URL: <https://mojaedukacja.com/universityty> (дані звернення: 22.05.2022).

References:

1. Vilchynska, N. (2011) *Osvitnya polityka Yevropeys'koho Soyuzu: sotsial'no-politychnyy analiz* [Educational policy of the European Union: socio-political analysis] // Gileya. Kyiv : VIR UAN. Issue 55 (12). P. 573–581. [Ukraine]
2. Protasova, N. G., Lugovyi, V. I., Molchanov, Yu. O. and others. (2012) *Reformuvannya osvity v Ukraini: derzhavno-upravlins'kyi aspekt: navchal'no-naukove vydannya* [Reform of education in Ukraine: state-administrative aspect: educational-scientific edition]. NAPA. Kyiv; Lviv : 456 p. [Ukraine]
3. Vavrinchuk, M. P. (2012) *Vyshcha osvita Ukrainy i Bolons'kyi protses : navch. posib.* [Higher education in Ukraine and the Bologna process : textbook]. Possible. Polygraphist. Khmelnytsky. 252 p. [Ukraine]
4. Misyura, T. M. (2016) *Bolons'kyi protses v konteksti yevrointehratsiyi osvity* [Bologna process in the context of European integration of education]. *Mul'tyversum. Filosofs'kyi al'manakh*. [Multiverse. Philosophical Almanac]. № 8. P. 41–45. [Ukraine]
5. Babichev, A. V. (2017) *Zarubizhnyy dosvid iz pytan' upravlinnya zminamy v systemi vyshchoyi osvity*. [Foreign experience in managing change in the higher education system]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*. [Theory and practice of public administration]. Vip. 2. Pp. 192–200. [Ukraine]
6. Agata Galuska, Veslav Mishtal, Pavlo Stanchyk (1999) *Edukacja w gmsnie, powsacie iwojewodztwie: wzorami regulamsnow I uchwal*; Federation of Zwsazkow I Stowarzyszen Cmin I Powiatow RP. City Law Center. Krakow : Fundacja Rozwoju Samorzadnoscі I Prasy Lokalnej, 1999. 108 p. [Poland]
7. (2018) [Univrsytety ta VNZ Pol'shchi. Moja Edukacja – navchannya v Pol'shchi vid 17 bereznia 2018 r.] Universities and universities of Poland. Moja Edukacja – study in Poland from March 17, 2018. URL: <https://mojaedukacja.com/universityty> (application data: 22.05.2022). [Ukraine]

В. В. Сиченко, доктор наук з державного управління, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

С. О. Рибкіна, доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Е. Т. Соколова, аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

УПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті досліджуються переваги впровадження методологічного інструментарію проєктного менеджменту в систему публічного управління вищою освітою України в умовах сучасних суспільно-економічних трансформацій. На основі аналізу сутності проєктного підходу запропоновані шляхи удосконалення механізмів управління у системі вищої освіти, залучення державних, регіональних владних структур, бізнес-спільнот, громадських організацій як замовників освітніх проєктів. З'ясовано, що процеси глобалізації та популяризації концепції «Нового державного врядування» створюють відповідні умови для активного застосування інструментарію бізнес-середовища. Зазначено необхідність адаптації методології проєктного менеджменту до теорії публічного управління для забезпечення інноваційного розвитку системи вищої освіти в цілому. Виділено й проаналізовано основні аспекти, які слід враховувати під час упровадження проєктних моделей управління. Удосконалено освітній механізм упровадження методології управління проєктами враховуючи принципи системності, послідовності у плануванні, організації, виконанні, контролі, відстеженні прогресу та динаміки успішності, застосуванні управлінських рішень згідно із конкретними умовами, вмінні швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов. Детально розглянуті етапи життєвого циклу проєкту та особливості реалізації кожного. Розглядається інструментарій аналізу проєктів, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Відносно нова методологія управління проєктами «Business model Canvas» адаптована до реалізації та застосування у системі вищої освіти. У статті аналізуються переваги та недоліки каскадних та гнучких технологій управління, пропонуються ідеї щодо актуальності заходів, пов'язаних з ризик-менеджментом. Зазначається, що проєктний підхід в управлінні не є суворо детермінованим процесом, а навпаки тісно пов'язаним з конкретними ситуаціями на ринку освітніх послуг та запитів суспільства, інвестиційними механізмами фінансування в освіті, врахуванні конкурентних умов. Наразі сфера публічного управління є однією з пріоритетних щодо використання методологій проєктного менеджменту.

Ключові слова: вища освіта, проєктне управління, інноваційний менеджмент, стратегічний розвиток.

V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Implementation of project management approaches in the process of higher education management system reform

The article examines the advantages of introducing methodological tools of project management in the system of public management of higher education in Ukraine in the context of modern socio-economic transformations. Based on the analysis of the essence of the project approach, ways to improve management mechanisms in the higher education system, the involvement of state and regional authorities, business communities, and NGOs as customers of educational projects are proposed. It was found that the processes of globalization and popularization of the concept of "New Government" create the appropriate conditions for the active use of business environment tools. The need to adapt the project management methodology to the theory of public administration to ensure the innovative development of the higher education system as a whole is noted. The main aspects that should be taken into account during the implementation of project management models are highlighted and analyzed. The educational mechanism for implementing project management methodology has been improved, taking into account the principles of the system, consistency in planning, organization, implementation, control, tracking progress and dynamics of success, application of management decisions according to specific conditions, ability to quickly adapt to new socio-economic conditions. The stages of the project life cycle and features of each implementation are considered in detail. The tools of project analysis are considered, in particular SWOT analysis, and PEST analysis. The relatively new methodology for managing Canvas Business Model projects has been adapted for implementation and application in the higher education system. The article analyzes the advantages and disadvantages of cascading and flexible management technologies

and offers ideas on the relevance of measures related to risk management. It is noted that the project approach to management is not a strictly determined process, but rather closely related to specific situations in the market of educational services and public demand, investment mechanisms for funding in education, taking into account competitive conditions. Currently, the field of public administration is one of the priorities for the use of project management methodologies.

Key words: higher education, project management, innovation management, strategic development.

Постановка проблеми. Сучасні підходи щодо зміни механізмів публічного управління у системі вищої освіти тісно пов'язані з існуючими трансформаційними процесами у суспільстві в цілому та економіці, динамічності сучасних умов та необхідності швидкого реагування, прийняття відповідних нормативних документів. Система вищої освіти розвиватиметься у необхідному напрямі тільки за умови врахування попиту і пропозицій у площині різноманітності та якості освітніх послуг, орієнтуванні на існуючі запити. Дослідження тих змін, що відбуваються на ринку освітніх послуг дають можливість спрогнозувати, що у найближчому майбутньому відбудеться низка кардинальних змін, які торкнуться принципів підходів фінансування та самофінансування закладів вищої освіти, перебудови організаційних структур, партнерстві бізнеса, держави та освіти. Інтегрований підхід до застосування різноманітних механізмів управління, спільній координації питань розвитку системи вищої освіти, активному залученню громадян, створення різноманітних проєктів у співпраці бізнес-освіти дадуть змогу частково вирішити існуючі запити та проблеми [2, с. 10–21]. Методологічний інструментарій проєктного менеджменту умовах сьогодення є інноваційною технологією, що сприяє розвитку конкретних закладів та системи вищої освіти в цілому. Сутність проєктного підходу полягає у пошуку стратегічно орієнтованого збалансованого шляху розвитку, який би відповідав загальноприйнятим механізмам публічного управління та задовольняв запити конкретних установ, так як сам проєкт переймає унікальні й неповторні умови функціонування, визначення мети, специфіки діяльності. Упровадження методологічного інструментарію проєктного менеджменту у систему управління вищої освіти ґрунтується на наступних принципах: системність та послідовність у плануванні, організації, виконанні, контролі, відстеженні прогресу та динаміки успішності, застосуванні управлінських рішень згідно із конкретними умовами, вмінні швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов [3, с. 112–121]. Інноваційний розвиток системи вищої освіти та запровадження проєктного підходу відрізняється від однойменного інструментарію, який застосовується у бізнес-умовах, в першу чергу через особливості взаємовідносин суб'єктів та об'єктів управління в системі вищої освіти, існуванні запитів та вимог громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публічне управління системою вищої освіти, що реалізується низкою державних установ щодо вирішення управлінських питань контролю, керівництва, організаційного забезпечення, управління персоналом, тощо. У багатьох державах управління проєктами розглядається у контексті реалізації адміністративної реформи. Якість публічного управління націлена на досягнення результатів, зокрема шляхом застосування інноваційних форм менеджменту, тому задачами менеджерів у публічному секторі зводиться до вибору об'єктивно існуючих, узгоджених, стратегічно орієнтованих видів діяльності у сфері вироблення механізмів і процедур. Серед дослідників проєктного підходу до управління зазначимо таких науковців, як Т. М. Безверхнюк, З. І. Галушка, Є. Г. Карташов, П. С. Клімушин, В. В. Мороз, Т. В. Маматова та інші [1, с. 17–24, 2, 10–21].

Метою статті є пошук оптимальних шляхів застосування підходів проєктного менеджменту у системі управління вищою освітою в Україні в умовах стрімких суспільно-політичних змін, надання рекомендацій щодо застосування сучасних гнучких методологій менеджменту.

Виклад основного матеріалу. На наш погляд, процес реформування системи вищої освіти як об'єктивізація суспільних та економічних змін, суб'єктивних намірів учасників освітнього процесу щодо потребує швидкого реагування та упровадження механізмів публічного управління, реалізація яких супроводжувала весь життєвий цикл конкретних закладів вищої освіти, включала б різноманітні ланки, що здатні забезпечити як інноваційний процес розвитку у відповідності до загальноосвітніх тенденцій та глобальних викликів, так і реалізацію окремих проєктів у тому числі для можливості забезпечення експлуатації створених у результаті проєктно-інвестиційної діяльності суб'єктів. Упровадження управління проєктами у діяльність органів державної влади має відбуватися з урахуванням таких показників, як отримання верифікованої інформації, орієнтованої на швидке та результативне ухвалення рішень; розроблення пріоритетної стратегії, що буде досягатися в умовах обмежених ресурсів та фінансування; здійснення комплексної системи управління завданнями, виділення тимчасових та постійних, регулювання процедури звітності, удосконалення посадових інструкцій; застосування гнучкого підходу щодо удосконалення матричної організаційної структури закладів вищої освіти; застосування комплексної системи забезпечення якості освіти.

Проєкт як унікальне тимчасове утворення, що сформоване з метою створення унікального продукту, потребує врахування системних менеджеріальних підходів [4, с. 25]. Кожен проєкт можна описати через низку впорядкованих компонентів, зокрема наявність мети та конкретних результатів, термін реалізації, складність проєкту, календаризація виконання та етапність, бюджет. Суб'єктами проєктного менеджменту виступають керівники,

замовники, виконавці. Повний життєвий цикл проєкту відбувається шляхом поступового переходу з фази ініціації, планування, виконання, контролю до закриття. Ініціація проєкту може включати такі процедури, як розробка концепції проєкту, аналіз проблеми та потреби в проєкті, збір вихідних даних, визначення цілей та завдань проєкту, розгляд альтернативних варіантів проєкту, розгляд та затвердження концепції. Якщо звернутися до класичного видання у сфері проєктного менеджменту, а саме «PM book», то формування на початку ініціації проєкту матриці відповідальності дозволяє визначити сфери відповідальності, а саме відповідальна особа (Accountable) – повністю відповідає за виконання етапу чи завдання, приймає рішення щодо способу реалізації, делегує повноваження; виконавець (Responsible) – виконує завдання та при цьому не несе відповідальності за вибір способу її вирішення, але відповідає за якість та терміни реалізації; консультант, експерт, дорадник (Consult before doing) – надає консультації у ході вирішення завдань проєкту, контролює якість реалізації; спостерігач (Inform after doing) – може надавати консультації в ході вирішення завдань проєкту та не несе відповідальності. Реалізація кожного проєкту має розпочинатися з підготовки алгоритму впровадження, або згідно із «PM book» технічного завдання – документу, в якому містяться вимоги до кінцевого продукту або послуги [9, с. 15–20]. Базовими блоками, що входять до технічного завдання є відповідний та узгоджений опис дій, сформовані цілі, вимоги, функціонування, технологізація, порядок контролю та прийняття рішень. У системі управління вищою освітою надзвичайно важливим є етап роботи зі стейкхолдерами, тому доцільно підготувати відповідний реєстр, де зазначити перелік осіб, посаду, очікування, вимоги, рівні потенційного впливу та іншу важливу інформацію. Під час планування запуску проєкту відбувається формування так званого мінімального робочого продукту (MVP), який дозволяє перевірити гіпотези, зібрати максимальну кількість додаткових вимог та запитів, відпрацювати механізми тестування (рис. 1). На цьому етапі застосування PEST аналізу дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на проєкт в майбутньому.

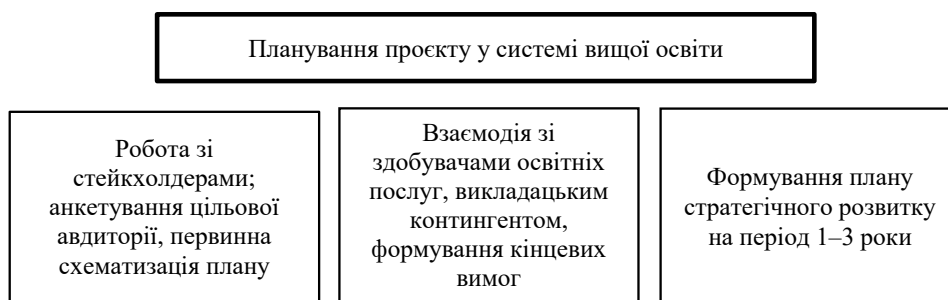


Рис. 1. Організація заходів щодо планування проєкту у системі вищої освіти

Джерело: побудовано авторами за даними [6, с. 68–72]

SWOT аналіз застосовується для визначення внутрішніх сильних та слабких сторін проєкту та оцінки зовнішніх можливостей та загроз: сильні сторони – внутрішні, позитивні атрибути проєкту (тип організаційної структури, кадровий склад, знання, освіта, комунікативна мережа, навички та репутація, матеріально-технічне забезпечення, обладнання, технології, конкурентні переваги; слабкі сторони – негативні фактори, які применшують сильні сторони; можливості – зовнішні фактори, які сприяють успіху (зростаючий ринок, загальні тенденції у сфері вищої освіти); загрози – зовнішні фактори, які не можна контролювати (кризовий менеджмент). Методологія «Business model Canvas» – це відносно новий бізнес-інструмент, який використовується для візуалізації всіх блоків проєкту, включаючи клієнтів, шлях до ринку освітніх послуг, ціннісні пропозиції та ймовірні фінансові потоки. Усі блоки розташовуються на одній сторінці і дають можливість швидко та легко пояснити суть проєкту та як він буде працювати (рис. 2). У системі публічного управління проєктами у системі вищої освіти пріоритизація відбувається частинами, саме тому на сьогодні відчувається зростання впливу різноманітних гнучких технологій. Каскадні технології у системі вищої освіти навпаки планомірно відмирають, про це свідчать оприлюднені стратегії розвитку, аналіз світових рейтингів вищої освіти. SCRUM наразі є еволюційною методологією у сфері управління проєктами, головними рисами якої є постійні зміни та покращення внутрішньої організаційної структури, використання будь-яких можливих інструментів, існування відкритої та прозорої комунікації, взаємодія та самоорганізація учасників команд.

Процес прийняття рішень у системі публічного управління вищою освітою необхідно здійснювати на засадах наукового підходу, з врахуванням стратегічної ефективності наслідків. Кризові явища у прийнятті управлінських рішень супроводжують державних службовців через обмежене застосування теоретичних відомостей та статистичних матеріалів, переважанням евристичного підходу на відміну від пріоритетного логіко-аналітичного методу, когнітивних упереджень, неточного тлумачення отриманої інформації. Вибір максимально вигідних умов співпраці з розподіленими ризиками, постійний моніторинг, регулярне звітування, відкритість комунікації та заходи,

які спрямовані на оптимізацію витрат забезпечують стрімке зростання показників якості виконання освітніх проєктів. Затверджений план робіт проєкту, з яким порівнюється поточне фактичне виконання проєкту і вихід на прогнозовані показники, розраховані на підставі фактичної інформації про хід виконання проєкту. У процесі реалізації будь-якого проєкту необхідно перманентно здійснювати моніторинг відхилень від затвердженого плану (терміни, реалізації, обсяги, прогнозований кінцевий результат), досягнення мети, ризику та зміни. У проєктному менеджменті велике значення відіграє діяльність з попередження ризиків, як невизначених подій чи умов, наступ яких позитивно чи негативно впливають на загальний результат проєкту. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти полягає у послідовій реалізації чотирьох процесів, зокрема ідентифікації ризиків, оцінці ризиків, плануванні подальших дій, моніторинг та контроль (підтримка плану проєкту та списку ризиків у актуальному стані). Здійснений аналіз світового досвіду проєктного управління, в тому числі у системі вищої освіти, демонструє певні особливості такої форми управління, яку слід відокремити даний процес в особливу форму менеджменту. Об'єктом управління виступає конкретний задум, кейс, бізнес-ідея, проєктне управління, дозволяє застосовувати інтегрований підхід, у яких зберігається баланс інтересів усіх учасників (державних, підприємницьких бізнес-структур) та можуть застосовуватися різні фінансові інструменти. Складність реалізації механізмів фінансування проєктів такого типу передбачає тривалий термін їх реалізації та необхідності залучення широкого кола економічних, фінансових та юридичних послуг різних суб'єктів, таким чином буде виникати необхідність певної трансформації організаційної структури та створення відповідних гнучких підрозділів [7, с. 176–181]. Також зазначаємо, що проєктний підхід в управлінні не є суворо детермінованим процесом, а навпаки тісно пов'язаним з конкретними ситуаціями на ринку освітніх послуг та запитів суспільства, інвестиційними механізмами фінансування в освіті, конкурентних умовах. Таким чином, можна зробити припущення щодо застосування інструментарію проєктного підходу в рамках діяльності закладів вищої освіти. Публічне управління у сфері вищої освіти полягає не лише в прояві управляючого впливу держави, а й у соціальному партнерстві, що і зумовлює публічність, відкритість як державних органів так і організацій та виступає важливим ресурсом напрацювання оптимальних рішень. Застосування підходів проєктного менеджменту дозволять покращити результативність у процедурі прийняття політико-управлінських рішень, зробити їх когерентними, ієрархічними, рефлексивними. Процес формування такої вираженої системи публічного управління вищою освітою ґрунтується на запровадженні трьох компонентів: підпорядкованості та системності у прийнятті рішень, системи рівноправних взаємозв'язків та загальних цінностей суспільства [5, с. 441–463]. Менеджмент у публічному управлінні має свої особливості, які полягають у тому, що суб'єкт управління володіє повноваженнями, похідними від публічної влади, тому й застосування сучасних методологій управління буде і доречним і виправданим.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Досвід розвинутих держав світу довів, що дійсно ефективною методологією запровадження інновацій є технологія проєктного менеджменту.

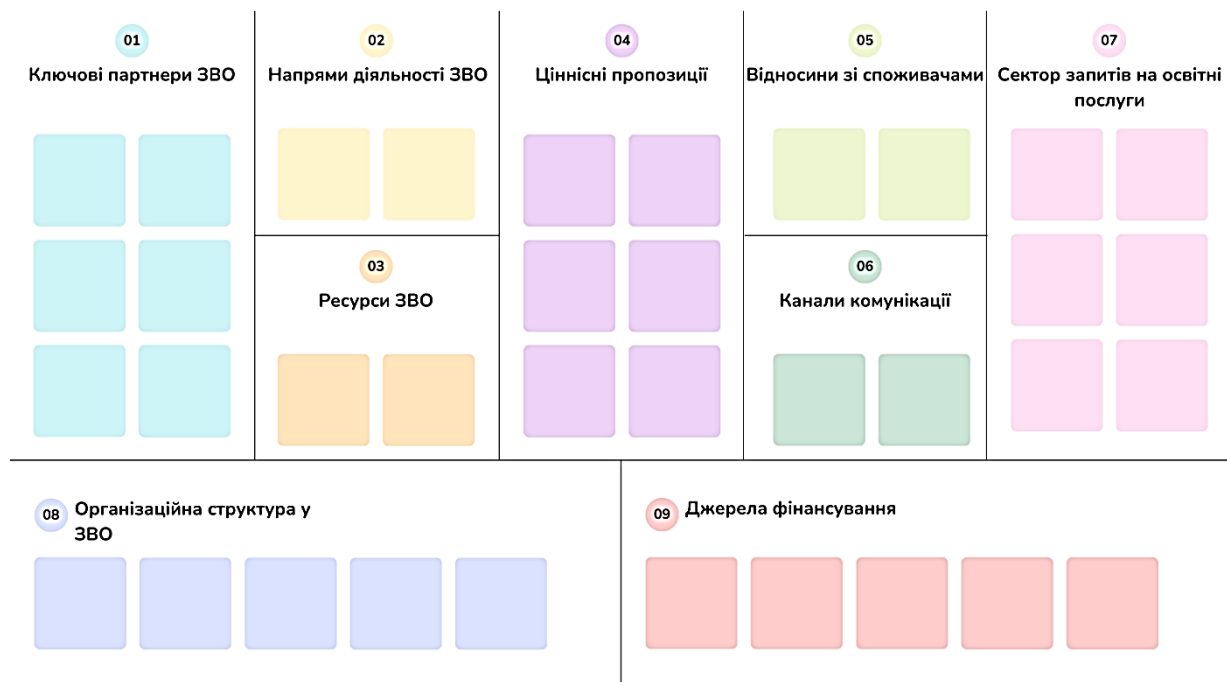


Рис. 2. Схема візуалізації проєкту відповідно до технології «Business model Canvas»

Джерело: побудовано авторами за даними [8, с. 25–40]

У період кризових станів інноваційні проекти забезпечують виживання окремим організаціям і системам в цілому, бо стан змін примушує шукати нові рішення та впроваджувати нові методи управління проектам як варіації практик швидких, прозорих, економічно ефективних результатів. На основі методології управління проектами можна розробляти механізми державного управління в освітній сфері зокрема. Отже, пріоритетним завданням проектного управління полягає в тому, щоб узгодити організаційно-економічний механізм, удосконалити внутрішню організаційну структуру закладів вищої освіти, підсилити процес професійного розвитку науково-педагогічних працівників. На нашу думку, гнучка, матрична кластерна форма управління системою вищої освіти відкриває широкі можливості керування різними аспектами. Таким чином, сфера публічного управління є однією з пріоритетних щодо використання методологій проектного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2011. № 3. С. 17–24.
2. Карташов Є. Г. Особливості впровадження моделей управління проектами у державному секторі. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Управління та адміністрування»*. 2019. № 8 (37). С. 10–21.
3. Менеджмент і адміністрування : підручник / З. І. Галушка та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 437 с.
4. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України : навч. посіб. / З. В. Рябова та ін. Київ : НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти», 2016. 118 с.
5. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463.
6. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 68–72.
7. Соколова Е. Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. *Modern Economics*. 2021. № 29 (2021). С. 176–181. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27)
8. Управління проектами : навч. посібн. / Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
9. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібн. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

References:

1. Bezverkhniuk, T. M. (2011), *Proektno-orientovanyi pidkhd yak nova filosofii orhanizatsii upravlinnia derzhavnymy prohramamy i proektamy* [Project-oriented approach as a new philosophy of organization management of state programs and projects], *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia* [Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration], vol. 3, pp. 17–24. [Ukraine]
2. Kartashov, Ye. H. (2019), *Osoblyvosti vprovadzhennia modelei upravlinnia proektamy u derzhavnomu sektori* [Features of implementation of project management models in the public sector], *Visnyk pislidyplomnoi osvity. "Seriiia "Upravlinnia ta administruvannia"* [Bulletin of postgraduate education "Management and Administration Series"], vol. 8 (37), pp. 10–21. [Ukraine]
3. Halushka, Z. I., Antokhov, A. A. and Zapukhliak, V. M. et al. (2021), *Menedzhment i administruvannia* [Management and administration], Tutorial, Press *Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriia Fedkovycha*, Chernivtsi, 437 p.
4. Riabova, Z. V., Yermolenko, A. B. and Makhynia, T. A. (2016), *Proektnyi menedzhment dlia innovatsiinoho rozvytku osvitnikh orhanizatsii Ukrainy* [Project management for innovative development of educational organizations of Ukraine], *Tutorial, Press NAPN Ukrainy, DVNZ «Un-t menedzh. Osvity»*, Kyiv, 118 p.
5. Sychenko, V. V. and Marenichenko, V. V. (2019), *Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeiskykh standartiv* [State management of regional development based on European standards], *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public administration and regional development], vol. 4, pp. 441–463. [Ukraine]
6. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. and Sokolova, E. T. (2020), *Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity* [Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 4 (27), pp. 68–73. [Ukraine]
7. Sokolova, E. T. (2021), *Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy* [Theoretical and methodological principles of research of innovative management forms in the system of higher education of Ukraine]. *Modern Economics*, vol. 29 pp. 176–181. [Ukraine]

8. Mamatova, T. V., Molokanova, V. M. and Chykarenko, I. A. (2018), Upravlinnia proektamy [Project management], Press DRIDU NADU, Dnipro, 128 p. [Ukraine]
9. Chemerys, A. (2012), Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeiskyi vymir dlia Ukrainy [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine], Press TOV «Sofia-A», Kyiv, 80 p. [Ukraine]

Д. О. Харечко, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ДЕРЖАВНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СУСПІЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В ПЕРІОД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Розвиток моделей суспільного благополуччя став можливим завдяки співіснуванню кількох причин, це результат змін, що відбуваються в суспільстві на початку XXI століття, як у підприємницькому, так і в соціальному та економічному вимірах. Розвиток нових інтернет-технологій, таких як однорангові платформи, геолокація, сучасні платіжні системи, доступ до даних у режимі реального часу, мобільні інтернет-додатки значно знизили транзакційні витрати, пов'язані з укладанням контрактів на децентралізованих ринках.

Все більше людей також мають смартфон та доступ до Інтернету, а транзакційні витрати слід широко тлумачити як витрати не лише на укладення та моніторинг транзакцій, а й витрати на пошук, збір та обробку інформації й виконання зобов'язань. Інтернет-технології знижують витрати у всіх цих сферах, тим самим розширюючи наші знання про можливість укладення вигідних угод, отже, бізнес-модель суспільного благополуччя дозволяє нам повніше використовувати децентралізовані знання в суспільстві.

Зменшення транзакційних витрат надзвичайно важливо, оскільки ідея моделі суспільного благополуччя не нова, люди завжди ділилися товарами, позичали чи орендували активи, а не купували їх. Новітні технології розширюють можливості укладання угод, немає більше обмежень лише посередниками чи кількома спеціалізованими компаніями, які надають надані послуги. Також не слід забувати про зниження витрат, що виникають через невизначеність, пов'язану з укладанням угод на децентралізованих ринках.

Розвиток соціальних медіа також відіграло значну роль, оскільки дозволило компаніям, які працюють в межах формату суспільного благополуччя, перевіряти профілі користувачів своїх програм у соціальних мережах. Можливість саморегулювання та виключення безвідповідальних суб'єктів з ринку за допомогою сучасних механізмів зворотного зв'язку, оглядів та рекомендацій є надзвичайно важливою особливістю бізнес-моделей суспільного благополуччя, яка зменшує асиметрію інформації між сторонами угоди, підвищує безпеку та довіру до і дає змогу досягти більшого доходу.

У високорозвинених суспільствах відбуваються значні соціально-економічні зміни, які полягають у відході від традиційного споживання та пасивного споживання товарів і послуг, що надаються корпораціями, з метою побудови соціальної довіри, значущих стосунків та більш інформованих споживачів у децентралізованому співтоваристві. Зазначені трансформації супроводжуються зміною способу життя, що проявляється у відході від матеріальних благ на користь гнучкого доступу до них у разі потреби.

Сьогодні спостерігається урбанізація та зростання турботи про природне середовище, що зміцнює віру в те, що краще використовувати наявні ресурси ефективніше, ніж купувати та виробляти нові товари. Хоча соціальні фактори, безсумнівно, відіграють важливішу роль у розвитку суспільного благополуччя, вважається, що їх значення переоцінено, а головною передумовою моделі суспільного благополуччя є економія грошей і зручність цієї форми транзакцій.

Ключові слова: державна економічна політика, реалізація, бізнес-модель, формування, суспільне благополуччя, соціально-економічна криза, технології.

D. O. Kharechko. State economic policy for the implementation of business models of social welfare in times of socio-economic crises

The development of models of social welfare has become possible due to the coexistence of several reasons, it is the result of changes taking place in society at the beginning of the XXI century, both in business and in social and economic dimensions. The development of new Internet technologies, such as peer-to-peer platforms, geolocation, modern payment systems, real-time data access, and mobile Internet applications have significantly reduced the transaction costs of contracting in decentralized markets.

More and more people also have a smartphone and Internet access, and transaction costs should be widely interpreted as not only the costs of concluding and monitoring transactions, but also the costs of finding, collecting and processing information and fulfilling obligations. Internet technologies reduce costs in all these areas, thus expanding our knowledge of the possibility of concluding profitable agreements, therefore, the business model of public welfare allows us to make fuller use of decentralized knowledge in society.

Reducing transaction costs is extremely important, because the idea of a model of public welfare is not new, people have always shared goods, borrowed or leased assets, rather than buying them. The latest technologies expand the possibilities of concluding agreements, there are no more restrictions only through intermediaries or a few specialized companies that provide services.

We should also not forget about the reduction of costs arising from the uncertainty associated with the conclusion of agreements in decentralized markets.

The development of social media has also played a significant role, as it has allowed companies operating in the public welfare format to check the profiles of users of their programs on social networks. The ability to self-regulate and exclude irresponsible actors from the market through modern feedback mechanisms, reviews and recommendations is an extremely important feature of business models of public welfare, which reduces the asymmetry of information between the parties, increases security and trust and allows to achieve greater income.

In highly developed societies, significant socio-economic changes are taking place, moving away from traditional consumption and passive consumption of goods and services provided by corporations, in order to build social trust, meaningful relationships and more informed consumers in a decentralized community. These transformations are accompanied by a change in lifestyle, which is manifested in the departure from material goods in favor of flexible access to them if necessary.

Today, there is an urbanization and growing concern for the environment, which strengthens the belief that it is better to use available resources more efficiently than to buy and produce new products. Although social factors undoubtedly play a more important role in the development of public welfare, it is believed that their importance is overestimated, and the main prerequisite for the model of public welfare is saving money and the convenience this form transaction.

Key words: state economic policy, implementation, business model, formation, social welfare, socio-economic crisis, technologies.

Постановка проблеми у тезовій формі та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Відмінною рисою бізнес-моделей суспільного благополуччя є більш ефективне використання активів, вона представляє нову модель, або навіть новий спосіб організації ринків товарів і послуг. У рамках цього споживачі можуть орендувати активи один у одного, що послаблює позиції окремих корпорацій. Розвиток бізнес-моделей суспільного благополуччя створив нові корпорації, але слід пам'ятати, що такі професійні компанії, як і компанії, що керують фондовою біржею забезпечують платформами, які оптимізують контакти між користувачами.

Створення децентралізованих ринків відкрило нові торгові можливості в контексті суспільного благополуччя для фізичних осіб, які тепер можуть перетворити свої недостатньо використані активи в потік доходу [2]. Інтернет суттєво продовжує впливати на глобальне суспільство, сучасні технології дозволили появу ефективних бізнес-моделей, заснованих на суспільному благополуччі. Вони становлять зростаючий ринок послуг, які змінюють світову економіку, засновану на децентралізованих горизонтальних мережах, що змінюють спосіб виробництва, споживання, фінансування. Беручи до уваги особливості суспільного благополуччя, можна побачити, що існують різні рівні економіки суспільного благополуччя.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розгляд питання та виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. Економіка суспільного благополуччя та рішення на її основі кидають виклик одному з основних положень неокласичної економіки, відомому з моменту публікації А. Смітом трактату під назвою «Дослідження природи та причин багатства народів, а саме припущення homo oeconomicus». Рішення, засновані на ідеї обміну, не можуть бути успішними без таких особливостей соціального капіталу, як довіра та відкритість, міжособистісні відносини, засновані на них, є основою трансакцій між учасниками та є основою успіху рішень, заснованих на цій формі управління.

Існує багато прихильників ідеї, що економіка суспільного благополуччя, по суті, не є чимось новим, вони посилаються на те, що люди завжди розділялися, і що зростання популярності цієї концепції є лише результатом маркетингової діяльності великих корпорацій. Варто зазначити, що суспільне благополуччя, хоча це може здатися революційним процесом, насправді є частиною соціально-економічної еволюції, ініційованої створенням Інтернету, який сам по собі є свого роду універсальною платформою. У свою чергу, економіка з використанням нових технологій дозволяє ділитися реальними товарами та послугами.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування державної економічної політики реалізації бізнес-моделей суспільного благополуччя в період соціально-економічних криз.

Виклад основного матеріалу, дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Саме час і соціальні фактори мають ключове значення для колективного споживання, наявність індивідуальних потреб змушує прагнути створити обставини, за яких збільшується ймовірність спільного споживання. Існує потреба акцентувати на соціальному значенні суспільного благополуччя, яке дуже недооцінюється, будучи елементом організації виробництва, тісно пов'язаним з новими технологіями. Сучасне суспільне благополуччя є базою діяльності, заснованої на локальних рішеннях, що полягають у суспільному благополуччі, отриманні та спільному доступі до товарів і послуг, координується онлайн-платформами спільноти користувачів.

Сьогодні бізнес-платформи є дуже важливим елементом, використовується для збору комісій, оплати товарів і послуг, а також для створення простору інтернет-спільноти. Зростання популярності даного типу сайтів пояснюється зростанням імпорту дешевих споживчих товарів, а отже – поширенням небажаних товарів і пошуком місць їх продажу. Ви можете повідомити про необхідність виконати завдання, а зареєстровані користувачі платформи повідомляють про його виконання за запропонований платіж.

Однак більшість послуг, що пропонуються бізнес платформами, не відповідають критеріям суспільного благополуччя через їх комерційний характер [3]. Однією з ключових особливостей ефективної моделі суспільного благополуччя є своєрідний компроміс і підвищена залученість сторін угоди. Користувачі безкорисливо діляться надлишком своїх ресурсів і таким чином задовольняють частину ринкового попиту. У свою чергу не всі послуги, що пропонуються корпораціями є реальними, компанії хочуть бути пов'язаними з моделлю суспільного благополуччя завдяки своєму позитивному іміджу, додатково зміцненому інноваційністю та привабливістю нових технологій.

Пропагуючи бізнес-модель суспільного благополуччя як спосіб кращого та ефективнішого використання ресурсів, корпорації дуже часто лише отримують додатковий канал збуту своїх послуг, який для кінцевих споживачів не відрізняється від традиційного споживання. Спільне використання бізнес-моделей дає відчутні економічні вигоди, перевага формату суспільного благополуччя полягає в тому, що вона дає змогу монетизувати недостатньо використані активи. Завдяки цьому фізичні особи можуть заробляти гроші на рідко використовуваних товарах тривалого користування, або безкоштовному житловому просторі, вільних надлишках готівки. Нові інтернет-технології та бізнес-моделі значно знижують бар'єри для входу на багато ринків через смартфон із відповідним інтернет-додатком.

Слід додати зручність укладання угод за допомогою мобільних інтернет-додатків, тому розвиток спільного використання не повинен бути дивним, беручи до уваги пов'язані з цим економічні вигоди для обох сторін угоди. Причин для використання бізнес-моделі суспільного благополуччя може бути багато, велику кількість користувачів приваблює технологічна привабливість платформ. Важливе значення мають також економічні та соціальні фактори, при цьому споживачі все менше цікавляться лише продуктом, а частіше перевагами, які він пропонує, тому вони відмовляються від нього, задовольняючи основні потреби та уникаючи додаткових тягарів.

Сьогодні з'являються нові платформи, що пропонують послуги в бізнес-моделі суспільного благополуччя, це є результатом збігу різних економічних і соціальних факторів. Отже, коли йдеться про чинники, що впливають на зростання популярності моделей суспільного благополуччя, особливої уваги заслуговують розвиток нових технологій та цифрова революція та більша довіра суспільства та більша обізнаність щодо сталого розвитку та виснаження ресурсів. Глибокі технологічні перетворення сприяють розвитку бізнес-моделей, завдяки новим рішенням, яким ми завдячуємо останній ІТ-революції, обмін інформацією став простіше, ніж будь-коли.

Технології дозволяють людям отримувати те, що їм потрібно один від одного, технологічно просунуті програмні засоби значно знизили колись високі транзакційні витрати вторинних ринків. Ці транзакції також стали значно простішими завдяки наявності багатьох ресурсів у мережі, тобто появою програмного забезпечення з відкритим кодом та ініціатив. Крім того, багато стартап-рішень засновані на однорангові технології, яка має великий потенціал, завдяки ним стимулюється нова форма споживання, підвищується продуктивність і ефективність, а також акцент на інноваційності підприємств. Трансформації спричинені цифровою революцією, унеможливають прогнозування темпів і напрямків її розвитку, в епоху виснаження ресурсів рішення, які можна застосувати завдяки цифровим технологіям створюють нову якість, яка дає шанс на сталий розвиток.

Соціально-економічна криза, як одна з найважливіших суспільних подій нинішнього століття спровокувала своєрідний перелом і сприяла появі альтернативного підходу до споживання. У соціальному дискурсі набули значення не лише постулати щодо необхідності відновлення широко зрозумілих правил існуючої системи, а й концепції, пов'язані зі суспільним благополуччям та економікою розподілу. Соціально-економічна криза, яка торкнулася значної частини західного суспільства, похитнула впевненість у добробуті середнього класу, для багатьох стабільна зайнятість перетворилася на контрактну роботу, що змусило шукати альтернативні форми споживання.

Цей складний період, яким стало XXI століття, збігся з динамічним розвитком нових технологій, завдяки чому на ринку з'явилося багато компаній, що пропонують свої послуги на основі форм обміну. Коли йдеться про соціальні зміни, з'являється певна нова якість міжособистісних стосунків, у минулому обмін був зарезервований для невеликої групи людей, отже, це аргумент проти думки, що модель суспільного благополуччя не є чимось новим і люди завжди були розділені [1]. Спостерігаючи за зростанням довіри та ускладненням стосунків між незнайомими людьми, слід констатувати, що бізнес-модель суспільного благополуччя сьогодні – це новаторський підхід.

Міста через свою високу щільність населення та обмеженість певних ресурсів становлять природне середовище для розвитку альтернативної моделі суспільного благополуччя. Соціальні зміни від підвищення обізнаності, є основою моделей суспільного благополуччя, без яких його потенціал був би значно обмежений. Сьогодні зростає потреба у розробці нового шляху розвитку національних економік, при аналізі питання розвитку все частіше використовуються інші показники, ніж ВВП, які б відображали рівень суспільного благополуччя, і перш за все його якість.

Концепція спільного доступу, яка закладена в прагнення до стійких і соціально справедливих рішень, працює в усьому світі, а центрами рішень бізнес-моделі суспільного благополуччя є не лише столиці. Трансформація базується на інноваціях, науці та технологіях, призводить до радикальних змін у способі виробництва

та споживання, які ми спостерігаємо сьогодні. Такі перетворення змусять державу перейти від фази залежності від обмежених ресурсів до фази необмежених ресурсів, таких як наука і техніка. Багато прихильників концепції суспільного благополуччя бачили в ній можливості більш стійкої та свідомої моделі споживання.

Однак, найбільш суперечливими є платформи для отримання прибутку, які інколи відверто й помітно експлуатують шляхи, пов'язані з трудовим законодавством та податками. Часто компанії вводять в оману користувачів, які, переконавшись, що вони роблять більш інформований і кращий вибір, насправді допомагають великим корпораціям накопичувати прибутки. Однак слід пам'ятати, що складність явища моделей суспільного благополуччя та його поява в багатьох секторах не дозволяє однозначно оцінити. Більш оптимістичні висновки можна зробити, якщо аналізувати рішення суспільного благополуччя лише з точки зору споживання, використання таких рішень також підвищує соціальну відповідальність.

Щоб концепція суспільного благополуччя не втратила свого сприятливого впливу на зміну моделі споживання, безсумнівно, важливо та невідкладно врегулювати питання трудового права та податків, які є найбільш дискусійними, нові технології є лише інструментом, який, якщо він не регулюється, може стати причиною зловживань з боку учасників угоди. Розвиток бізнес-моделі суспільного благополуччя має низку значних соціально-економічних наслідків, це покращує економічну ефективність, роблячи можливим більш ефективно використовувати наявні ресурси.

Економіка суспільного благополуччя перетворює «мертві» споживчі товари у виробничий капітал, доступний суспільству, що прискорює соціально-економічне зростання та збільшує реальний дохід людей, які беруть участь у спільному використанні. Вивільнення недостатньо використаних активів шляхом виходу на ринок праці чи створення транзакційних сайтів для електронної комерції мало позитивний вплив на економічне зростання та доходи суспільства. Модель суспільного благополуччя перетворює безробітних або тих, хто отримує низьку заробітну плату, в мікропідприємців або капіталістів, які можуть отримати фінансовий прибуток від своїх активів.

Бізнес-модель суспільного благополуччя пропонує гнучкі можливості заробітку, що є надзвичайно цінним для багатьох людей. Знижуючи бар'єри для вступу до багатьох професій, економіка обміну покращує становище працівників і підвищує зайнятість, реальні доходи людей та підприємницькі настрої в суспільстві, це надзвичайно важливо, оскільки підприємництво є двигуном економічного зростання. У майбутньому можна очікувати розмивання кордону між споживачами та виробниками і очікувати подальших змін на ринку праці в бік більш самозайнятості та гнучких форм зайнятості.

Економіка суспільного благополуччя створює нові ринки та руйнує старі бізнес-моделі, зазначена трансформація матиме значний вплив на діяльність багатьох компаній, змушує їх вводити інновації для зниження витрат і підвищення якості пропонованих послуг [4]. Бізнес-моделі суспільного благополуччя посилюють конкуренцію на ринку, що вигідно споживачам через зниження цін, покращуючи якість та гнучкість, а також розширюючи пропозицію. Тому з розвитком бізнес-моделей суспільного благополуччя можна очікувати значних змін у структурі ринку, великі корпорації повинні втратити своє значення порівняно з мережею децентралізованих контрагентів.

Більш ефективне використання існуючих активів також може знизити попит на нові товари, хоча заощаджені кошти будуть витрачені в інших секторах економіки. Оскільки креативне руйнування негативно впливає на деякі традиційні компанії, які неохоче дивляться на нову конкуренцію, можна очікувати подальших протестів і постанов, які забороняють або обмежують функціонування окремих компаній. Бізнес-моделі, на яких базується концепція суспільного благополуччя, підвищують рівень довіри між людьми, що сприяє побудові міжособистісних стосунків та соціального капіталу, підвищення довіри збільшує інвестиції та соціально-економічне зростання.

Можливість використання належних активів завдяки розвитку концепції суспільного благополуччя має підвищити відносний попит на більш довговічні та якісніші товари, оскільки споживачі будуть рідше купувати нові товари, а купуючи їх, вони також будуть орієнтуватися очікуваним доходом від подальшої оренди, спільного використання, перепродажу або обміну. Економіка суспільного благополуччя – це нова бізнес-модель, але в рамках вільної ринкової економіки, для неї це не альтернатива, оскільки ґрунтується на добровільних операціях у приватній власності.

Модель суспільного благополуччя дозволяє створювати додану вартість і багатство за рахунок більш повного використання товарів тривалого користування, якими володіють окремі особи. Завдяки новим технологіям та бізнес-моделям кожен тепер має цінні засоби виробництва, за допомогою яких можна надавати виробничі послуги безпосередньо іншим членам суспільства. Тепер має бути очевидним, що концепція суспільного благополуччя зменшує владу багатьох корпорацій і передає її до децентралізованого суспільства.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку. Концепція суспільного благополуччя є новою бізнес-моделлю, яка могла б розвинути в результаті соціально-економічних та технологічних змін і скорочення транзакційних витрат, які широко розуміються, це еволюційний етап змін, ініційованих появою Інтернету. Хоча деякі погляди, здається, переоцінюють актуальність бізнес-моделей суспільного благополуччя, не можна заперечувати, що вона має глибоко значний вплив і може серйозно змінити спосіб функціонування економіки та суспільства в XXI столітті, якщо офіційні норми не гальмують її розвиток.

Однак не слід забувати, що з економікою суспільного благополуччя також існують певні ризики, або обмеження, це бізнес-модель, заснована на довірі. Вона може функціонувати лише доти, доки люди довіряють тим, хто бере участь у обміні, однією з основних передумов, які спонукають суспільство до суспільного благополуччя, є зростаюча віра в перевагу доступу над правом власності. Слід пам'ятати, що хоча володіння справді може призвести до значних витрат, воно, тим не менш, пов'язане зі значними вигодами, включаючи загалом негайний і безперешкодний доступ до певної речі.

Список використаних джерел:

1. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр. : у 2 ч. / кол. авт.; упоряд. Я. Ф. Радиш; передм. та заг. ред. М. М. Білинської, Я. Ф. Радиша. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
2. Кравченко М. В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
3. Лаврентій Д. С. Механізм державно-приватного партнерства в процесі реформування сфери охорони здоров'я в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.»; М-во освіти і науки України, ПАТ «Вищ. навч. закл. «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ, 2019. 20 с.
4. Охрана здоровья и права человека : ресурсное пособие / под научн. ред. И. Я. Сеньюты (версия на рус. языке). 5-е изд., доп. Львов : Издательство ЛОБФ «Медицина и право», 2015. 989 с.

References:

1. Edited by Bilyns'koyi, M. M., Radysha, Ya. F. (2013), *Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ya* [State policy in the field of health care], Col. Monograph, 2 p., Press NADU, Kyiv. P. 1. 396 p. [Ukraine]
2. Kravchenko, M. V. (2012), *Systema sotsial'noho zakhystu naseleण्या yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice], Monograph, Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [Ukraine]
3. Lavrentiy, D. S. (2019), *Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva v protsesi reformuvannya sfery okhorony zdorov'ya v Ukrayini* [The mechanism of public-private partnership in the process of health care reform in Ukraine], Ph.D thesis: 25.00.02 "Mekhanizmy derzh. upr."; press M-vo osvity i nauky Ukrayiny, PAT «Vysshch. navch. zakl. "Mizhrehion. akad. upr. Personalom"», Kyiv, 20 p. [Ukraine]
4. Edited by Senyuty, I. Ya. (2015), *Okhrana zdorov'ya i prava cheloveka* [Health protection and human rights], Resource manual, Press LOBF "Meditsina i pravo", Lviv, 989 p. [Russian]

А. В. Миколіук, кандидат політичних наук, доцент кафедри Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті розкрито активний взаємовплив процесів діджиталізації та децентралізації на місцевому рівні. Визначено, що реформа децентралізації влади дозволила змінити радянський підхід, який попередньо існував в українській системі місцевого самоврядування, тоді як розвиток технологій та їх впровадження в сфері публічного управління дозволили зробити максимально зручним та інклюзивним доступ до державних послуг, наблизити місцеву владу та самоврядування до громадянського суспільства, створивши перманентну можливість цифрового діалогу між ними. Доведено, що все ще існує проблема недостатньої кількості кваліфікованих кадрів в місцевому самоврядуванні (особливо віддалених та малих населених пунктів) та недостатнє забезпечення матеріально-технічної бази для налагодження доступу до відповідних технологій. Що гальмує темпи діджиталізації.

Крім того, в процесі налагодження діалогу влада – громада необхідним є розвиток публічної комунікації місцевого самоврядування: більш активне залучення засобів масової інформації, співпраця з лідерами суспільної думки та вихід до відкритого діалогу на цифрових майданчиках. Діджиталізація та ефективна публічна комунікація стали інструментами, які дозволяють активно розвивати місцеве самоврядування, робити його сильнішим та більш цілісним у своїй діяльності. Це зробило діджиталізацію та публічну комунікацію, як постійний діалог (класичний та цифровий) між владою та громадянським суспільством, ключовими інструментами для розвитку та підвищення ефективності місцевого самоврядування. Можемо дійти висновку, що наразі існує реальна перспектива вдосконалення і розвитку самоврядування в новостворених територіальних громадах. Такий процес сприятиме рівномірному розвитку територій та розвантаженню центральної влади через вирішення більшості локальних питань на місцях. Важливими є конкретні фактори, які дозволяють стимулювати розвиток місцевого самоврядування та підвищити його ефективність.

Ключові слова: місцеве самоврядування, децентралізація, діджиталізація, публічна комунікація, громада.

A. V. Mikolyuk. Digitalization and public communication as a tool for promoting the effectiveness of the mass self-government

The article reveals the active interaction of digitalization and decentralization processes at the local level. It is determined that the reform of decentralization of power allowed to change the Soviet approach that previously existed in the Ukrainian system of local self-government, while the development of technologies and their implementation in public administration allowed to make access to public services as convenient and inclusive as possible. , creating a permanent opportunity for digital dialogue between them. It is proved that there is still a problem of insufficient number of qualified personnel in local self-government (especially remote and small settlements) and insufficient provision of material and technical base to establish access to relevant technologies. That slows down the pace of digitalization.

In addition, in the process of establishing a government-community dialogue, it is necessary to develop public communication between local governments: more active involvement of the media, cooperation with public opinion leaders and open dialogue on digital platforms. Digitalization and effective public communication have become tools that allow to actively develop local self-government, make it stronger and more integrated in their activities. This has made digitalisation and public communication as a constant dialogue (classical and digital) between government and civil society, key tools for the development and effectiveness of local self-government. We can conclude that at present there is a real prospect of improving and developing self-government in the newly created territorial communities. Such a process will contribute to the balanced development of territories and the unloading of central government through the resolution of most local issues on the ground. The specific factors that stimulate the development of local self-government and increase its efficiency are important.

Key words: local self-government, decentralization, digitalization, public communication, community.

Постановка проблеми. Ефективність місцевого самоврядування є гарантією успішного розвитку територіальної громади. Цей факт неодноразово був підтверджений в рамках реформи децентралізації влади в Україні стрімким розвитком окремих населених пунктів чи громад загалом. Ця масштабна реформа довела, що саме порядність, ефективність та муніципально-правова відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування гарантують розвиток кожної окремої території нашої країни, завдяки наявності відповідних повноважень, основи для фінансової незалежності, міцного взаємозв'язку та постійної комунікації між владою та громадою.

Проте, будь-яка система повинна розвиватись та модернізуватись у відповідності до викликів сучасності. Сьогодні на перший план виходить розвиток технологій та їх активне впровадження в усіх сферах. Не винятком

є і місцеве самоврядування, яке наразі має розвиватись під впливом всеохоплюючої діджиталізації, яка перевела на новий рівень не лише виконання обов'язків органів місцевого самоврядування, але і специфіку їх комунікації з громадою.

Це зробило діджиталізацію та публічну комунікацію, як постійний діалог (класичний та цифровий) між владою та громадянським суспільством, ключовими інструментами для розвитку та підвищення ефективності місцевого самоврядування. Проте, все ще існують чинники, які гальмують ці процеси розвитку, і це актуалізує теоретичне дослідження даного питання.

Метою статті є дослідження впливу процесів діджиталізації та модернізації публічної комунікації на ефективність місцевого самоврядування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Варто зауважити, що ми все ще не можемо говорити про цілковите завершення реформи децентралізації влади в Україні, конституційно-правове перевтілення країни все ще триває, хоч і не в таких радикальних обсягах як це було на початку (в 2014 році). Проте, ми вже можемо говорити про конкретні успіхи її втілення, основою для яких стали основні елементи реформи:

- збільшення місцевих бюджетів;
- створення достойної матеріально-технічної бази для функціонування місцевого самоврядування;
- добровільне об'єднання територіальних громад;
- утвердження фінансової незалежності громад;
- покращення інфраструктури об'єднаних територіальних громад,
- розширення повноважень органів місцевого самоврядування,
- створення умов для підвищення ефективності роботи місцевих рад.

Отримавши всі можливі переваги децентралізації, місцеве самоврядування сьогодні продовжує розвиватись вже під впливом процесів діджиталізації, які все більш активно входять в наше життя останні декілька років на фоні загального розвитку технологій та наслідків пандемії COVID-19.

Сучасні інформаційні та комунікаційні технології спроможні суттєво змінювати усі суспільні відносини. Саме під їх впливом здійснюється становлення нового цифрового суспільства. Це призводить до активного розвитку різноманітних процесів: активної глобалізації та регіонального розвитку (локалізації). Ще одним суттєвим фактором діджиталізації є вдосконалення системи публічної влади за рахунок створення електронного урядування, яке прагне поліпшення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами й іншими суб'єктами.

Всі ці процеси набирають особливої популярності впродовж останніх років через наслідки пандемії коронавірусу, який змусив перенести в онлайн формат більшу частину життя громадян. Перехід на онлайн формат в роботі та навчання суттєво активізував процеси технологізації. Згадані процеси активно вплинули на всі сфери нашого життя. Не виключенням стала і робота державної служби в Україні, яка взяла курс на впровадження нових технологій та надання державних послуг ще більш швидким, зручним та безпечним способом (завдяки дотриманню карантинних норм).

Та, для більш чіткого розуміння сутності згаданих процесів та адекватної оцінки рівня їх розвитку нам необхідно врегулювати теоретичну базу і окреслити визначення ключових понять. Так, наприклад, визначення «діджиталізація» («цифрова трансформація») – це реалізація класичних процесів через включення в їх алгоритми сучасних технологій.

В своїх роботах Л. Овчаренко пропонує інше визначення цього терміну: «процес трансформації певної сфери, яка відбувається через переосмислення різного роду стратегій, моделей, операцій, продуктів, цілей на основі включення в систему новітніх цифрових технологій» [5, с. 49–55].

Проте, підходів до визначень діджиталізації наразі надзвичайно багато, а застосування цього поняття з кожним роком стає все більш популярним та універсальним. А у 2019 році його навіть визнали терміном року [8]. Найбільш вичерпним, на наш погляд, та підходящим в контексті даного дослідження є розуміння діджиталізації як трансформації усіх сферах суспільного життя, які виникають на фоні використанням цифрових технологій, та є елементом реалізації глобальної цифрової революції [2, с. 3]. Та незалежно від обраного трактування терміну, маємо визнати, розвиток технологій та цифрова трансформація не обійшли жодну сферу сучасного життя. А в системі публічного управління та адміністрування вони наразі займають провідне місце, даючи можливість отримувати значні переваги через підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Що стосується кадрового виміру даного питання, то діджиталізація тут сприяє здобуттю нових знань і навичок, сприяє суттєвому розширенню можливостей кожного окремого представника державної влади та місцевого самоврядування. Це дозволяє нам стверджувати, що сьогодні технології стали базою для створення нових продуктів та цінностей, а також є запорукою отримання конкурентних переваг через впровадження нових, унікальних систем і процесів з новою ціннісною сутністю, вищою ефективністю та меншими затратами на реалізацію (наприклад цифровий банкінг чи держава в смартфоні) [10].

Не можна не погодитись з підходом С. Туля, який розумів діджиталізацію як унікальне явище, яке обумовлене розвитком продуктивних сил, і масштабними змінами у відносинах між урядом, бізнесом, соціумом

(у представництві його індивідуумів), і здатне охопити всі сфери суспільної дійсності за рахунок використання провідних цифрових технологій та мережі інтернет [11, с. 7].

Проте, варто зауважити, що для того, щоб діджиталізація призводила до позитивних змін, а нові процеси мали змогу стати ефективною частиною вже існуючої системи, необхідно дотриманням ряду принципів при їх реалізації.

Перелік таких принципів було закріплено у «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки»:

- забезпечення рівного доступу до продуктів інформаційно-комунікаційних технологій для кожного громадянина (для отримання знань, інформації, послуг);
- орієнтація на міжнародне та регіональне співробітництво з акцентом на інтеграцію з Європейським Союзом [4].

Що стосується наслідків для місцевого самоврядування, то для забезпечення більш продуктивної діяльності його органів процеси діджиталізації (цифрової трансформації) сьогодні висувають для них ряд умов, які допоможуть вийти на якісно новий рівень функціонування та забезпечити більш ефективну роботу навіть в найбільш кризових умовах.

Перш за все мова йде про необхідність налагодження прямого та безперешкодного доступу людей, що проживають в маленьких містах та сільській місцевості до всіх видів державних послуг, швидко та якісне надання цих послуг та забезпечення стійкого результату. За рахунок цього буде відбуватись скорочення «цифрового розриву», який сформувався на місцевому рівні через брак кадрів та недостатній рівень розвитку необхідної інфраструктури. Серед інших потенційних переваг діджиталізації (цифрової трансформації) – дистанційне надання електронних послуг, використання персональних кабінетів, електронна звітність, цифрова комунікація.

Крім того, до ключових шляхів для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування ще відносять:

- налагодження постійного діалогу між органами місцевого самоврядування, громадськістю та владою (як цифровий, так і живий – засідання, збори, звіти);
- відповідне законодавче забезпечення та розширення гарантій депутатської діяльності;
- співпраця зі ЗМІ та лідерами суспільної думки (інформування громадян, звітність, підтримка персонального іміджу депутата, пропрацювання конфліктних питань та підвищення лояльності громади).

Цифрова трансформація на основі діджиталізації публічного управління – неминуче майбутнє України як частини розвинутого сучасного світу. Від успіху впровадження зазначених змін прямо залежить добробут українців. Адже така трансформація допоможе забезпечити загальну конкурентоспроможність держави, її відповідність сучасним світовим стандартам.

В Україні цей процес було закріплено ще в «Стратегії сталого розвитку “Україна-2020”» де було визначено методологічні основи подальшого реформування країни. Серед ключових:

- забезпечення доступу громадян до інформації;
- формування більш ефективної, структури публічного адміністрування;
- децентралізація повноважень та розвиток місцевого самоврядування [9].

Ці ж ідеї було закріплено в положеннях указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [7]. А на практиці прогрес в цьому напрямку виник у зв'язку з активним використанням онлайн інструментів, надання електронних послуг та можливостей освіти, під час пандемії COVID-19, для підвищення потенціалу та ефективності роботи працівників органів місцевого самоврядування.

Забезпечення надання громадянам необхідної інформації та послуг, підтримка з ними перманентної комунікації за рахунок вміння швидко реагувати на надзвичайні обставини та можливості переформатування всіх процесів стало критичною вимогою для сучасних представників місцевого самоврядування, незалежно від того, в якому населеному пункті вони працюють.

Так, діджиталізація на місцевому рівні відкриває можливості для створення унікальних цифрових продуктів, розвитку локальних засобів масової інформації, вдосконалення сфери надання послуг, розвитку кадрового потенціалу. Зазначені фактори знаходять свій розвиток на фоні змін в провідних сферах життя суспільства: політичній, соціальній та економічній.

Проте, ефективний розвиток та впровадження новітніх технологій неможливі без забезпечення належних умов та вирішення ряду існуючих наразі проблемних питань [12, с. 465–468]. Для України серед ключових перепон діджиталізації виокремлюють:

- обмежене фінансування;
- кадрову кризу;
- застаріле матеріально-технічне забезпечення;
- нерегульованість окремих аспектів надання електронних послуг на законодавчому рівні;
- недовіру громадян до нових сервісів.

Навіть попри згадані проблемні моменти, ми вже можемо говорити про ряд успішних прикладів, які підтверджують значення діджиталізації в процесі розвитку місцевого самоврядування.

Проте, не лише технології є основою роботи сучасних органів місцевого самоврядування, центральну роль в їх діяльності відіграє співпраця та налагоджена комунікація та чіткий розподіл повноважень між чиновниками, громадою, органами самоорганізації населення та органами місцевого самоврядування. Вони являють собою основу для розвитку громади [3, с. 258].

Задачею та мірилом ефективності органів місцевого самоврядування залишається їх здатність представляти та забезпечувати інтереси громади. А для цього необхідною умовою є вмільо вибудована комунікація з громадськістю та її залучення до процесу прийняття рішень. В цьому контексті однією найбільш продуктивних є співпраця депутатів місцевих рад з утвореними членами громад органами самоорганізації населення:

- сільські, селищні профспілкові комітети;
- будинкові, вуличні, квартальні комітети;
- комітети мікрорайонів;
- комітети районів у містах [2, с. 18].

Це «представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань, що представляють спільний інтерес і спрямовані на вирішення проблем місцевого значення» [6].

Через них зручно вибудовувати постіну комунікацію влада – громада, адже вони, зазвичай, утворені з людей з активною громадянською позицією до яких дослухаються, і які можуть донести інтереси всієї громади долучившись до формування проєктів і програм місцевого розвитку. Така форма співпраці дуже позитивно відображається на розвитку громадянського суспільства на місцях [2, с. 19].

Крім того, органам місцевого самоврядування варто використовувати можливості співпраці з локальними засобами масової інформації, які можуть стати ключовим інструментом донесення власних інтересів громади та налаштування ефективної взаємодії влади з громадськістю через їх участь в:

- інформування громади про поточну роботу місцевої влади та заплановані зміни (прес-конференції, видаються буклети, прес-релізи);
- популяризацію громадських слухань, відкритих бюджетних слухань, тощо;
- допомогу в проведенні опитування громадської думки;
- інформування про створення громадських рад та дорадчих комітетів;
- широке висвітлення укладення радою контрактів на спільне створення та надання послуг;
- громадський контроль (моніторинг роботи владних структур та висвітлення її результатів, звітність і послідує висвітлення матеріалів в ЗМІ) [2, с. 52].

ЗМІ є інструментом донесення важливої інформації від влади до громади, а також моніторингу і висвітлення інтересів самої громади. Вони допомагають висвітлити основні результати діяльності, підвищити рівень її прозорості, пояснити прийняття непопулярних рішень, тощо.

Крім роботи з засобами масової інформації, сьогодні важлива також співпраця з лідерами суспільної думки, які можуть виконувати схожі функції через власні канали комунікації, але зазвичай мають більший рейтинг довіри. Подібна співпраця є доволі специфічним процесом, який слід освоювати поступово, щоб не нашкодити власному іміджу.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку. Отже, наразі існує реальна перспектива вдосконалення і розвитку самоврядування в новостворених територіальних громадах. Такий процес сприятиме рівномірному розвитку територій та розвантаженню центральної влади через вирішення більшості локальних питань на місцях. Важливими є конкретні фактори, які дозволять стимулювати розвиток місцевого самоврядування та підвищити його ефективність.

Перш за все, варто зробити акцент на цифровій трансформації в цій сфері. Діджиталізація дуже позитивно зарекомендувала себе в період пандемії коронавірусу, дозволивши налагодити безконтактне надання більшості послуг для збереження життів громадян. Крім того, сучасні технології дозволяють підвищити рівень прозорості роботи органів місцевого самоврядування та підтримувати постійну комунікацію між владою та громадою через різноманітні електронні ресурси. Наразі вирішення потребує проблема недостатньої кількості кваліфікованих кадрів в місцевому самоврядуванні (особливо віддалених та малих населених пунктів) та недостатнє забезпечення матеріально-технічної бази для налагодження доступу до відповідних технологій. Їх вирішення дозволить суттєво прискорити темпи діджиталізації.

Крім того, в процесі налагодження діалогу влада – громада необхідним є розвиток публічної комунікації місцевого самоврядування: більш активне залучення засобів масової інформації, співпраця з лідерами суспільної думки та вихід до відкритого діалогу на цифрових майданчиках. Зазначені фактори дозволять місцевому самоврядуванню більш ефективно визначати та захищати інтереси громади.

Список використаних джерел:

1. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>, DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2
2. Депутату місцевої ради: практичні поради щодо організації діяльності / М. Баюк, М. Войт, М. Панасюк. – Хмельницький : Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – 2015. – 142 с.
3. Кондрацька Наталя Миколаївна Основні системи і моделі місцевого самоврядування як різновиди системно-структурної організації муніципальної влади / Наталя Кондрацька; Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право». Вип. 20. – 2015. – С. 257–261.
4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки / Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. 2018. № 67-р.
5. Овчаренко Леся Валеріанівна. Роль державного регулювання у становленні інноваційного підприємництва в країнах з перехідною економікою / Леся Овчаренко; Наукові записки. Київ : 2013. Т. 21. С. 49–55.
6. Про органи самоорганізації населення [Електронний ресурс] : Закон України № 2671-VIII від 17.01.2019. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Схвалено Указом Президента України від 30 вересня 2019 року. 2019. № 722/2019.
8. Слово року-2019. Словник сучасної української мови та сленгу «Мислово». URL: http://myslovo.com/?page_id=4634
9. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020». Схвалено Указом Президента України від 12 січня 2015 року. 2015. № 5.
10. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf
11. Туль С. І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019.
12. Bentley Artur. Process or Government: A Study of Social Pressures / Artur Bentley; New Brunswick. London, 1995. 468 p.

References:

1. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., Kabanets, O. S. (2019), "Mechanizmy publichnoho upravlinnya u sferi tsyfrovyykh transformatsiy" ["Mechanisms of public control in the field of digital transformations"], journal Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok [Public Administration: Improvement and Development], vol. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>, DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2 [in Ukrainian]
2. Deputatu mistsevoyi rady: praktychni porady shchodo orhanizatsiyi diyal'nosti. [To the deputy of the local council: practical advice on the organization of activity] M. Bayuk, M. Voit, M. Panasyuk (2015). Khmelnytsky : Center for retraining and advanced training of employees of public authorities, local governments, state enterprises, institutions and organizations. 142 p. [in Ukrainian]
3. Kondrats'ka, N. (2015) Osnovni systemy i modeli mistsevoho samovryaduvannya yak riznovydy systemno-strukturnoyi orhanizatsiyi munitsypal'noyi vlady [Basic systems and models of local self-government as types of system-structural organization of municipal government] Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. "Law" series. Vip. 20. – P. 257–261. [in Ukrainian]
4. Kontseptsiya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrayiny na 2018–2020 roky [The concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020] (2018) / Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 17, 2018. 2018. № 67. [in Ukrainian]
5. Ovcharenko, L. (2013) Rol' derzhavnoho rehulyuvannya u stanovlenni innovatsiynoho pidpryemnytstva v krayinakh z perekhidnoyu ekonomikoyu [The role of state regulation in the formation of innovative entrepreneurship in countries with economies in transition] Proceedings. Kyiv. T. 21. P. 49–55. [in Ukrainian]
6. Stratehiya staloho rozvytku "Ukrayina-2020". [Ukraine 2020 Sustainable Development Strategy.] Praised by the Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015. 2015. № 5. [in Ukrainian]
7. Pro orhany samoorhanizatsiyi naseleynnya [On the bodies of self-organization of the population] Law of Ukraine № 2671-VIII of January 17, 2019. – Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> [in Ukrainian]
8. Slovo roku-2019. Slovnyk suchasnoyi ukrayinskoyi movy ta slenhu "Myslovo" [Word of the Year-2019. Dictionary of modern Ukrainian language and slang "Myslovo"]. URL: http://myslovo.com/?page_id=4634 [in Ukrainian]
9. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrayiny na period do 2030 roku. [Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030]. Praised by the Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019. 2019. № 722/2019. [in Ukrainian]

10. Strutynska, I., Kozbur, H. (2019), “Osnovni stymuly tsyfrovyykh transformatsiy maloho ta seredn’oho biznesu Ukrayiny” [The main incentives for digital transformation of small and medium business in Ukraine]. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf [in Ukrainian].

11. Tul, S. I. (2019), Transformatsiya svitovoho rynku pratsi v umovakh didzhytalizatsiyi [Transformation of the world labor market in terms of digitization]. Ph.D thesis: 08.00.02. Vinnytsya, 2019. 20 p. [in Ukrainian]

12. Bentli, A. (1995) Process or Government: A Study of Social Pressures; New Brunswick. London, 1995. 468 p.

І. М. Квеліашвілі, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Л. І. Кийда, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

І. Россочинська, начальниця управління забезпечення митного контролю і митного оформлення Дніпровської митниці, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ «ЄДИНОГО ВІКНА» ЯК МІЖНАРОДНО ВИЗНАНОГО КРИТЕРІЯ СПРОЩЕННЯ ТОРГІВЛІ

У статті досліджуються питання впровадження у практику діяльності митних органів концепції «єдиного вікна». Доведено, що його застосування митними органами в країнах-членах Світової організації торгівлі є необхідною умовою спрощення торгівлі в сучасних умовах, прискорення проходження митних процедур, можливості спільного використання інформації щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій, отримання та використання відповідних дозвільних документів всіма зацікавленими сторонами, адаптація міжнародного досвіду та при цьому запровадження «єдиного вікна» кожною країною у контексті та дотриманні національних інтересів у митній сфері і потреб щодо забезпечення зовнішньоекономічних операцій.

Концепція «Єдине вікно» розглядається як філософія управління, в межах якої зацікавлені особи, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності отримують державні послуги через єдиний комплекс ресурсів органів державної влади у спосіб, що є прозорим для споживачів цих послуг та має на меті підвищення ефективності та зниження транзакційних витрат, є актуальним механізмом контролю та спрощення ведення торгівлі, що задовольняє інтереси всіх її користувачів. Концепція «єдиного вікна» існує у багатьох сферах управління органів державної влади, діяльність яких пов'язана із наданням послуг. Принцип закладений у регулювання процесів переміщення товарів, транспортних засобів і громадян через міжнародні кордони за цією концепцією, стосується саме спрощення процедур та регулювання транскордонної торгівлі.

Зазначається, що у контексті зростання міжнародної торгівлі сучасні глобальні ланцюги поставок орієнтовані на ефективність та підвищення рівня безпеки та відстеження, а це, у свою чергу, потребує комплексного підходу за такими напрямками, як цифровізація митних та інших процедур для прискорення проходження митних формальностей, що пов'язані з зовнішньоекономічними та логістичними операціями, координація дій всіх причетних органів державної влади, а також та всіх інших зацікавлених сторін. З цією метою рекомендації Всесвітньої митної організації впроваджуються у програми модернізації митної діяльності країн-членів ЄС та інших країн світу, що активно включені у міжнародний товарообіг.

Тож метою формування нової філософії управління зовнішньоекономічною діяльністю є трансформація традиційних форм та процесів митного контролю за переміщенням товарів через кордон шляхом впровадження заходів підвищення ефективності й прозорості надання послуг та задоволення потреб їх споживачів – громадян і бізнес. Реалізація цієї мети можлива шляхом розширення потенціалу концепції «єдиного вікна».

Ключові слова: «єдине вікно», митні органи, спрощення торгівлі, органи державної влади, митний контроль.

I. M. Kveliashvili, L. I. Kiyda, I. Rossochinska. Implementation of the single window mechanism as an international recognized trade ease criteria

The article examines the implementation of the concept of “single window” in the practice of customs authorities. It has been proved that its application by customs authorities in the member countries of the World Trade Organization is a necessary condition for trade facilitation in modern conditions, accelerating customs procedures, sharing information on foreign trade operations, obtaining and using relevant permits by all stakeholders, adaptation of international experience and at the same time the introduction of a “single window” by each country in the context and observance of national interests in the customs sphere and the need to ensure foreign economic operations.

The concept of “Single Window” is seen as a philosophy of governance, within which stakeholders, foreign economic entities receive public services through a single set of resources of public authorities in a way that is transparent to consumers of these services and aims to increase efficiency and reduce transactional costs, is an important mechanism for controlling and simplifying trade, which satisfies the interests of all its users. The concept of a “single window” exists in many areas of government management that provide

services. The principle laid down in the regulation of the processes of movement of goods, vehicles and citizens across international borders under this concept, concerns the simplification of procedures and regulation of cross-border trade.

It is noted that in the context of growing international trade, modern global supply chains are focused on efficiency and security and tracking, which, in turn, requires an integrated approach in areas such as digitalization of customs and other procedures to expedite customs formalities. related to foreign economic and logistical operations, coordination of actions of all involved public authorities, as well as all other stakeholders. To this end, the recommendations of the World Customs Organization are implemented in the programs of modernization of customs activities of EU member states and other countries that are actively involved in international trade.

Therefore, the purpose of forming a new philosophy of foreign economic activity management is to transform traditional forms and processes of customs control over the movement of goods across borders by implementing measures to increase efficiency and transparency of services and meet the needs of their consumers – citizens and businesses. This goal can be achieved by expanding the potential of the single window concept.

Key words: “single window”, customs authorities, trade facilitation, public authorities, customs control.

Постановка проблеми. В умовах розширення товарних ринків за рахунок зростання попиту, спрощення ведення операцій зовнішньої торгівлі, в першу чергу завдяки експоненційному зростанню електронної торгівлі та, як наслідок збільшення міжнародного товарообігу, призвело до необхідності безумовного переходу на автоматизацію практично усіх митних процесів, які є виміром ефективності роботи митниці. Розвиток інформаційних технологій дозволяє прискорити отримання митних послуг та підвищити їх якість, оптимізувати процеси регулювання в митній сфері з метою швидшого та прозорого надання таких послуг під час здійснення експортно-імпорتنних операцій, що має безпосередній вплив на зростання національної конкурентоспроможності та сприяє трансформаційним процесам в митній сфері.

Подання державним установам великої кількості інформації, що документально підтверджує легітимність зовнішньоекономічної операції, потребує залучення додаткових ресурсів для її отримання. На теперішній час ще існує ряд процедур, які потребують підготовки та направлення інформації до ряду різних органів державної влади та інших дозвільних інстанцій, які у свою чергу використовують автономні ресурси обробки зовнішніх даних. Така система створює суттєві перепони для спрощення торгівлі та надає підстав вважати низьким рівень зацікавленості у її прозорому веденні з боку урядових структур та уряду в цілому.

Одним із рішень подібних проблем вважається за доцільним гармонізувати систему дотримання нормативно-правових вимог за допомогою механізму «єдиного вікна», основною ідеєю якого є надання інформації в одному визначеному органі та місці, що є способом підвищити інформаційну прозорість, спростити обмін інформацією між всіма задіяними та зацікавленими сторонами, зумовити зменшення витрат, що пов'язані із забезпеченням контролю зовнішньоекономічних операцій та сприянням торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань та проблематики впровадження концепції «єдиного вікна» у митній сфері, а також її роль у процесах державного регулювання митної діяльності, приділено увагу у працях дослідників: А. Брачук, В. Василенка, О. Борисенко, Ю. Кунєва, Р. Лемехи, А. Макаренка, П. Пашка, Ю. Пивовар, Г. Писаренко, І. Сітко, В. Тимошук, І. Федотової, О. Федотова. Інтерес до тематики впровадження «єдиного вікна» спостерігається у опублікованих результатах експертних оцінок громадських організацій, але об'єктивно цей напрям ще не набув достатньої уваги серед науковців та інших причетних до цієї теми авторів для проведення аналітичних досліджень та пошуку ідей щодо подальшого удосконалення та розвитку національного механізму «єдиного вікна».

Метою статті є доведення актуальності введення у національну митну практику механізму «єдиного вікна», як форми забезпечення спрощення торгівлі із одночасним удосконаленням митного контролю за переміщенням товарів через митний кордон та мінімізації ризиків нелегітимної торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх десятиліть митні адміністрації країн світу розробляли та впроваджували ефективні національні системи щодо сприяння спрощенню проходження митних процедур, але при цьому умови ефективного виконання функцій та завдань зі справляння митних платежів, соціального захисту, сприяння економічному розвитку країни та протидія незаконній торгівлі ще недостатньо ефективні та не повною мірою відповідають потребам та вимірам держави. Заходи із оптимізації митного контролю за принципом «єдиного вікна» є одним із ключових напрямів практично у всіх програмах модернізації митної сфери України протягом тривалого часу.

Така трансформація не відбувається відразу. Це процес, що повторюється, що включає кілька ініціатив. Основні елементи таких ініціатив включатимуть вивчення витрати та ефективність організаційних механізмів, створених для надання поточних послуг громадян та підприємств, як ці послуги пов'язані з різними сферами ступінь інтеграції, яка буде потрібна між державними відомствами або агенцій у виконанні цих послуг.

Нормативно-правовий підхід до застосування терміну «єдине вікно» передбачає впровадження спрощеного та прозорого інтерфейсу, за допомогою якого органи державної влади, зацікавлені особи, які задіяні у переміщенні товарів через митний кордон, для задоволення конкретних і вимогливих потреб бізнесу, забезпечують відповідний регуляторний контроль.

Всесвітня митна організація зосереджує увагу безпосередньо на середовищі «єдиного вікна», а не на окремій його системі чи об'єкті. Цілі, які передбачено досягти в контексті впровадження «єдиного вікна» включають: прискорений випуск та оформлення товарів, прискорене переміщення експортних, імпорتنих та транзитних вантажів, зменшення витрат на міжнародну торгівлю за рахунок скорочення процесуальних бар'єрів, співпрацю та координацію між прикордонними відомствами країн та їх державних установ, надання технічної допомоги у розбудові потенціалу [1].

Характерними особливостями «єдиного вікна» для всіх національних митних систем Всесвітньою митною організацією визнано [1]:

- прозорість нормативно-правових актів;
- передбачуваність у прийнятті рішень;
- раціональні, прозорі тарифи та платежі;
- митне співробітництво;
- співпраця прикордонних органів;
- спрощення документації;
- свобода транзиту;
- попередні рішення;
- процедури оскарження;
- прозорі штрафні санкції.

Розуміння середовища єдиного вікна включає й зобов'язує країни-члени Світової організації торгівлі розробити та впровадити механізми «єдиного вікна» у національну митну практику. Один із перших документів з цього питання Рекомендація СЕФАКТ ООН № 33 [2] містить широке визначення єдиного вікна та відносить його до механізму, який дозволяє сторонам, які беруть участь у торгівлі, подавати стандартизовану інформацію та документи з єдиною точкою входу для виконання всіх нормативних актів, пов'язаних з імпортом, експортом та транзитом. Наголошується, що інформація у електронному форматі повинна подаватись лише один раз.

Визначення, що надано Всесвітньою митною організацією стосується середовища «єдиного вікна», що є «транскордонним (інтелектуальним) засобом», середовище «єдине вікно» дозволить вирішити проблему різних електронних повідомлень і покращить точність використання даних, якщо використовуються міжнародно узгоджені стандарти, такі як стандарти Світової організації торгівлі [3].

Передбачається, що для подальшого спрощення торгових процедур і міжнародних інформаційних потоків подібний формат співробітництва може також відбуватися між національними урядами. Митні адміністрації багатьох країн вже тривалий час співпрацюють між собою з обміну конфіденційною інформацією, ведення боротьби з транснаціональною злочинністю та контрабандою, нелегальною торгівлею. Особливо актуальною є взаємодія митних адміністрацій в частині обміну інформацією про міжнародний транзит вантажів. Але існують й інші сфери, які потребують співпраці на міжнародному рівні. Наприклад, ліцензії, сертифікати та дозволи, видані в одній країні, в окремих випадках потребують підтвердження або застосування в іншій країні. Ці вимоги іноді називають міжнародним або регіональним виміром «єдиного вікна».

Концепція «єдиного вікна» для сприяння торгівлі вважається еластичною концепцією. Оскільки кожна країна формує власну систему державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, національну митну службу, форми взаємодії митних органів з органами державного регулювання. Тож не може існувати єдиної моделі, яка б задовольнила потреби кожної з країн, що впроваджує концепцію «єдиного вікна».

Незважаючи на те, що існує багато можливих підходів до гармонізації транскордонного управління, за версією Всесвітньої митної організації діючими залишаються три основні моделі [4]:

1. Єдиний орган, який отримує інформацію, бажано в електронному форматі, поширює цю інформацію всім відповідним державним органам і координує заходи контролю, щоб запобігти невинуватим перешкодам у логістичному ланцюгу.

2. Єдина автоматизована система для збору та поширення інформації (публічної або конфіденційної), яка об'єднує електронний збір, використання та розповсюдження і зберігання даних, пов'язаних із торгівлею товарів, які перетинають кордон.

3. Автоматизована система інформаційних транзакцій, за допомогою якої трейдер може подавати електронні торгові декларації до різних органів для обробки та затвердження в одній заявці.

З амбітною метою у 2020 році Європейською комісією запропоновано ініціативу «Єдине вікно» для уніфікації та спрощення процесу митних формальностей шляхом запровадження єдиного порталу для обміну інформацією між усіма залученими суб'єктами: митними органами, трейдерами, ІТ-системою, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами [5].

Зокрема, ініціативою передбачається, що саме механізм «єдиного вікна» посилить співпрацю і координацію між різними органами державної влади, впровадить автоматичну перевірку немитних формальностей щодо товарів, які переміщуються через кордони ЄС. Це буде досягнуто за допомогою цифрового рішення щодо

електронного обміну даними між органами державної влади для отримання трейдерами дозволу виконувати прикордонні формальності на єдиному порталі в певній країні-члені ЄС, зі зменшенням дублювання інформації, часових та інших витрат.

Відповідно до пропозиції Європейської комісії, концепція «єдиного вікна» включає кілька платформ на різних рівнях [5]:

1. Митна система обміну сертифікатами Європейського Союзу з єдиного вікна “EU CSW-CERTEX”. “EU CSW-CERTEX” буде розроблятися та підтримуватися спільно Комісією та країнами-членами ЄС. Передбачається, що цей сервіс охоплюватиме немитні формальності ЄС, оцифровані на рівні ЄС, для яких необхідну митниці для оформлення інформацію надають усі компетентні органи. Зокрема, “EU CSW-CERTEX” має спочатку охоплювати санітарні та фітосанітарні вимоги, правила, що регулюють імпорт органічної продукції, деякі екологічні вимоги та формальності, пов’язані з імпортом специфічних товарів.

2. Середовище єдиного вікна для митниці ЄС передбачає замінити безліч порталів, які використовуються різними органами, відповідальними за контроль на кордоні, та забезпечить гармонійне дотримання та виконання немитних нормативних вимог ЄС. Національне середовище єдиного вікна для митниці буде зосереджено на тому, щоб дозволити митним органам проводити автоматичну перевірку у повному обсязі та дозволити компетентним органам-партнерам здійснювати управління обсягами товарів, що заявлені митниці та дозволені до переміщення. Це дозволяє трейдерам, що дотримуються законодавчих вимог, виконувати митні формальності на єдиному порталі, для митних органів це можливість створити умови для спільної обробки, обміну інформацією, а також знизити рівень ризиків.

3. З технічної точки зору існує необхідність інтеграції програмного забезпечення з новими системами, функціями та застереженнями щодо відповідності вимогам з кібербезпеки, захисту даних. Це вимагатиме від бізнесу інвестування в відповідне технічне оснащення. З точки зору правозабезпечення, існуючі бізнес-моделі та процеси, можливо, потрібно буде змінити або замінити відповідно до нових правових та адміністративних вимог.

Така трансформація вимагає удосконалення та безумовної модернізації в трьох основних сферах – технології, права та управління.

Країни, які здійснюють модернізацію митниці, запровадили програми впровадження реформ митних адміністрацій та прикордонних служб. Більшість реформ передбачають значні інвестиції в кадровий потенціал, модернізовані служби прикордонних процедур та послуги інформаційних технологій. Запровадження послуг на основі механізму «єдиного вікна» додає ще один рівень до стратегічної програми розвитку митниці. Митниця відіграє важливу роль у економічних процесах країни, в управлінні міжнародним ланцюгом поставок, забезпеченні соціального захисту, забезпеченні доходів бюджету, створенні статистики для формування зовнішньоекономічної політики держави [6].

Митне законодавство України передбачає, що практично всі митні процедури відбуваються через систему «єдиного вікна». Цифрові продукти, що пропонуються Державною митною службою України створені саме з метою задоволення потреб суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності України та їх контрагентів. Серед діючих цифрових ресурсів Державна митна служба України пропонує [7]:

– Єдиний державний інформаційний веб-портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» на веб-сайті ДМСУ;

– Особистий кабінет на веб-порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» на веб-сайті ДМСУ;

– Платформа QD Professional (або QD Pro) або MD Declaration (MD Декларування);

– Показники зовнішньої торгівлі на веб-сайті Держмитслужби України (Інтерактивний модуль аналітики імпортно-експортних операцій Business Intelligence);

– Онлайн-мапа інфраструктури об’єктів ДМСУ на веб-сайті ДМСУ.

Інновації, що впроваджуються митною службою України, стосуються саме актуальних процесів в активному впровадженні ресурсів для удосконалення національної системи «єдиного вікна», створення сприятливих умов її застосування та розширення можливостей для взаємодії з митницями інших країн з метою виконання основних функцій та завдань.

Висновки з даного дослідження та напрями подальших розвідок у цьому напрямі. Як вбачається механізм застосування «єдиного вікна» потребує централізованого керування уповноваженим органом державної влади, що дозволяє всім зацікавленим сторонам, які задіяні у транскордонній торгівлі, отримувати допуск до інформації в межах їх функцій та компетенцій.

Сучасний бізнес, як система динамічна, але залежна від мінливих ринкових умов, очікує від державних структур оперативних змін та створення умов, які дозволять їй використовувати сучасні логістичні практики, що сприяють передбачуваності процесів у міжнародних ланцюгах поставок. За цих підстав відбувається зміщення ролі митниці від суто фіскальної структури, до структури зі значними обов’язками щодо управління кордоном. В Україні митна служба ще залишається органом, на який у першу чергу покладається завдання забезпечення доходів бюджету держави, від якої очікується їх постійне зростання. Але протягом останнього часу спостерігається

активне її включення у процеси модернізації митної діяльності, впровадження сучасних інноваційних ресурсів та технологій щодо забезпечення спрощення торгівлі для трейдерів та бізнесу, що є необхідною умовою для побудови сучасної митної служби, здатної виконувати свою місію. При цьому безумовним завданням є розширення ресурсного потенціалу механізму «єдиного вікна» для митних цілей в інтересах всіх зацікавлених сторін, що забезпечують, контролюють та здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Список використаних джерел:

1. UNDERSTANDING SINGLE WINDOW ENVIRONMENT, Understanding the Single Window Environment. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compedium/swcompediumvol1parti.pdf>
2. Рекомендация и руководящие принципы по созданию механизма «единого окна» для улучшения эффективного обмена информацией между торговыми организациями и государственными органами. Рекомендация № 33 СЕФАКТ ООН, Нью-Йорк, Женева, 2005 г. Электронная библиотека ресурсов ВТаО. URL: <http://www.wcoomd.org>
3. The WCO Data model: Single Window Data Harmonisation, Version 2. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/single-window-data-harmonisation.pdf>
4. Single window in customs clearance: international best practices nad lessons learnt overseas Project Report / NATIONAL ACADEMY OF CUSTOMS, EXCISE AND CUSTOMS, FARIDABAD. URL: <https://nacin.gov.in/resources/file/downloads/56977646e542a.pdf>
5. Digital Era of Customs: The EU “Single Window” Initiative. URL: <https://www.customs4trade.com/blog/digital-era-of-customs-the-eu-single-window-initiative>
6. Single Window: Implications for Customs Administrations. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compedium/swcompediumvol1partiii.pdf>
7. Державна митна служба України. Офіційний сайт. URL: <https://customs.gov.ua/>

References:

1. UNDERSTANDING SINGLE WINDOW ENVIRONMENT, Understanding the Single Window Environment. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compedium/swcompediumvol1parti.pdf>
2. Rekomendaciya i rukovodyashie principy po sozdaniyu mehanizma “edinogo okna” dlya uluchsheniya effektivnogo obmena informaciej mezhdru trgovymi organizacijami i gosudarstvennymi organami. Rekomendaciya № 33 SEFAKT OON, Nyu-Jork, Zheneva, 2005 g. Elektronnaya biblioteka resursov VTaO. URL: <http://www.wcoomd.org>. [Recommendation and guidelines for the establishment of a one-stop-shop mechanism to improve the efficient exchange of information between trade organizations and government agencies. UN/CEFACT Recommendation No. 33, New York, Geneva, 2005 WCO Resource Digital Library]. URL: <http://www.wcoomd.org>
3. The WCO Data model: Single Window Data Harmonisation, Version 2. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/single-window-data-harmonisation.pdf>
4. Single window in customs clearance: international best practices nad lessons learnt overseas Project Report / NATIONAL ACADEMY OF CUSTOMS, EXCISE AND CUSTOMS, FARIDABAD. URL: <https://nacin.gov.in/resources/file/downloads/56977646e542a.pdf>
5. Digital Era of Customs: The EU “Single Window” Initiative. URL: <https://www.customs4trade.com/blog/digital-era-of-customs-the-eu-single-window-initiative>
6. Single Window: Implications for Customs Administrations. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compedium/swcompediumvol1partiii.pdf>
7. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy [State Customs Service of Ukraine]. URL: <https://customs.gov.ua/>

