



## **ВОСТОЧНО ЕВРОПЕЙСКИЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ**

DOI: 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69

#5(69), 2021 часть 2

Восточно Европейский научный журнал  
(Санкт-Петербург, Россия)

Журнал зарегистрирован и издается в России  
В журнале публикуются статьи по всем  
научным направлениям.

Журнал издается на русском, английском и  
польском языках.

Статьи принимаются до 30 числа каждого  
месяца.

Периодичность: 12 номеров в год.

Формат - А4, цветная печать

Все статьи рецензируются

Бесплатный доступ к электронной версии  
журнала.

Редакционная коллегия

Главный редактор - Адам Барчук

Миколай Вишневецки

Шимон Анджеевский

Доминик Маковски

Павел Левандовски

Ученый совет

Адам Новицки (Варшавский университет)

Михал Адамчик (Институт  
международных отношений)

Питер Коэн (Принстонский университет)

Матеуш Яблоньски (Краковский  
технологический университет имени  
Тадеуша Костюшко)

Петр Михалак (Варшавский университет)

Ежи Чарнецкий (Ягеллонский университет)

Колуб Френнен (Тюбингенский  
университет)

Бартош Высоцкий (Институт  
международных отношений)

Патрик О'Коннелл (Париж IV Сорбонна)

Мацей Качмарчик (Варшавский  
университет)

#5(69), 2020 part 2

Eastern European Scientific Journal  
(St. Petersburg, Russia)

The journal is registered and published in Russia  
The journal publishes articles on all scientific  
areas.

The journal is published in Russian, English  
and Polish.

Articles are accepted till the 30th day of each  
month.

Periodicity: 12 issues per year.

Format - A4, color printing

All articles are reviewed

Free access to the electronic version of journal  
Editorial

Editor-in-chief - Adam Barczuk

Mikolaj Wisniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Pawel Lewandowski

Scientific council

Adam Nowicki (University of Warsaw)

Michal Adamczyk (Institute of International  
Relations)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jablonski (Tadeusz Kosciuszko  
Cracow University of Technology)

Piotr Michalak (University of Warsaw)

Jerzy Czarnecki (Jagiellonian University)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Institute of International  
Relations)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (University of Warsaw)

**Давид Ковалик (Краковский технологический университет им. Тадеуша Костюшко)**

**Питер Кларквуд (Университетский колледж Лондона)**

**Игорь Дзедзич (Польская академия наук)**

**Александр Клиmek (Польская академия наук)**

**Александр Роговский (Ягеллонский университет)**

**Кехан Шрайнер (Еврейский университет)**

**Бартош Мазуркевич (Краковский технологический университет им. Тадеуша Костюшко)**

**Энтони Маверик (Университет Бар-Илан)**

**Миколай Жуковский (Варшавский университет)**

**Матеуш Маршалек (Ягеллонский университет)**

**Шимон Матысяк (Польская академия наук)**

**Михал Невядомский (Институт международных отношений)**

**Главный редактор - Адам Барчук**

1000 экземпляров.

Отпечатано в ООО «Логика+»

198320, Санкт-Петербург,

Город Красное Село,

ул. Геологическая,

д. 44, к. 1, литера А

«Восточно Европейский Научный Журнал»

Электронная почта: [info@eesa-journal.com](mailto:info@eesa-journal.com),

<https://eesa-journal.com/>

**Dawid Kowalik (Kracow University of Technology named Tadeusz Kościuszko)**

**Peter Clarkwood (University College London)**

**Igor Dzedzic (Polish Academy of Sciences)**

**Alexander Klimek (Polish Academy of Sciences)**

**Alexander Rogowski (Jagiellonian University)**

**Kehan Schreiner (Hebrew University)**

**Bartosz Mazurkiewicz (Tadeusz Kościuszko Cracow University of Technology)**

**Anthony Maverick (Bar-Ilan University)**

**Mikołaj Żukowski (University of Warsaw)**

**Mateusz Marszałek (Jagiellonian University)**

**Szymon Matysiak (Polish Academy of Sciences)**

**Michał Niewiadomski (Institute of International Relations)**

**Editor in chief - Adam Barczuk**

1000 copies.

Printed by Logika + LLC

198320, Region: St. Petersburg,

Locality: Krasnoe Selo Town,

Geologicheskaya 44 Street,

Building 1, Litera A

"East European Scientific Journal"

Email: [info@eesa-journal.com](mailto:info@eesa-journal.com),

<https://eesa-journal.com/>

# СОДЕРЖАНИЕ

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Stoyanova D.D.**

IMPLEMENTATION OF SOCIAL TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE CIVIL SERVICE STAFFING SYSTEM IN MODERN RUSSIAN CONDITIONS .....4

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Нечипорук О.В.**

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА, ЇЇ РОЛЬ ТА МІСЦЕ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....9

**Мартинишин Я.М., Фейчер О.О.**

ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ І ВИРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ МИСТЕЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ .....18

## ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Конопляникова Т.В., Шагивалеева И.З.**

НОТАРИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ .....24

**Рось О.Г.**

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....28

**Сірик В.В.**

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УЧАСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ .....34

**Teterin K.Y.**

SOME ASPECTS OF NORMATIVE AND LEGAL PROVISION OF HUMAN RIGHTS PROTECTION IN UKRAINE AND FOREIGN COUNTRIES .....40

# СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

UDC 329.051

Stoyanova D.D.

a student of postgraduate school of specialty Social science,  
Russian State Social University, Moscow.  
ORCID ID: [orcid.org/0000-0000-1234-5678](https://orcid.org/0000-0000-1234-5678)

## IMPLEMENTATION OF SOCIAL TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE CIVIL SERVICE STAFFING SYSTEM IN MODERN RUSSIAN CONDITIONS

DOI: [10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.55](https://doi.org/10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.55)

**Annotation.** The subject of our work is modern social technologies for the development of the personnel support system of the state civil service. The purpose of the research is to study the socio-managerial aspect of the introduction of social technologies for the development of the personnel support system of the state civil service in modern Russian conditions. The research methods used were institutional and system methods, methods of political and legal analysis, analysis of statistical materials, and study of documents. The result of the work is an analysis of the features of the introduction of social technologies for the development of the personnel support system of the state civil service in Russia (on the example of the United Russia party).

*Keywords:* personnel reserve, state civil service, social technologies, United Russia, personnel support.

**Introduction.** At the heart of the existence and functioning of any state is the system of public administration. The operation of such a system is impossible without qualified civil servants. The state administration apparatus is, first of all, professional managers, on whose activities the existence of any political system depends. It is civil servants who solve practical problems of a social, political, economic and other nature.

Today in Russia there is a need to reform and modernize modern social technologies that allow providing the state civil service with highly qualified personnel. Instead of strictly centralized and authoritarian technologies of appointment to public positions, democratic technologies should come to make work in state bodies transparent, open access to it to all categories of citizens, and form a personnel reserve that can ensure a high level of work of state bodies at the federal and regional levels, which underlines the relevance of this study.

In the scientific literature to date, various aspects of public administration have been considered: the formation of personnel policy (T. Batueva [1]; E. N. Bogdanova [2] etc.); the formation of a personnel reserve (N. L. Ivanova [10]; R. Yu. Nalimov [14] etc.); problems of the institute of public service (B. N. Ondar [16]; T. N. Troshkina [25], etc.); technologies of personnel support (E. A. Panova, E. A. Vasilyeva; M. V. Sorokina, E. A. Kudrina [17], etc.). At the same time, the issues of participation of Russian political parties in the staffing of the state civil service were practically not the subject of special research, which determines the scientific relevance of our work.

**Methods.** The study used the institutional method, the system method, the method of political and legal analysis, the analysis of statistical materials, the study of documents.

**Results.** The state civil service is a type of public service in which citizens of the Russian Federation, holding positions in state authorities, carry out their professional activities aimed at solving political, social,

economic, legal, and organizational tasks of the work of state bodies.

Regulation of relations and staffing of the state civil service in Russia is carried out by normative legal acts and documents (federal laws [7;8]; decrees of the President of the Russian Federation [4;5;6] and other documents [9;12;13]).

The distribution of the number of employees of state bodies and local self-government bodies by branches of government at the end of 2018 shows that 87% of employees are in the executive branch; 10.6% - in the judiciary and prosecutor's office; 1.4% - in the legislative branch and 1% - in other state bodies [15].

The analysis of the problems of the state civil service in modern Russia is largely based on the study of the issues of its staffing. In modern literature, a number of authors understand staffing as a certain type of comprehensive management activity, which represents a certain set of legal, organizational, educational and other measures aimed at organizing and providing executive authorities of federal and regional significance with highly qualified personnel that meet the requirements defined by law.

Staffing is analyzed through a set of priority departments in the field of personnel management:

- formation and development of a culture of management processes and a high level of professionalism;
- creating conditions for the realization of intellectual abilities;
- scientifically based identification of criteria for evaluating the performance of state bodies' personnel;
- implementation of the system of personnel support for public authorities;
- determination of the list of competencies of state executive authorities;
- determination of the norm of the number of civil servants in public authorities;
- creating an environment for the professional development of staff, building their professional

careers, strengthening service discipline and effectively performing their official duties;

- creation of a scientifically based system of incentives and forms of responsibility of civil servants;
- creation of a system of hiring, selection, certification, and evaluation of employees in state authorities;
- organization of the personnel reserve training system.

Thus, staffing is a set of principles, methods, methods, forms of selection, training, hiring, advanced training, monitoring and evaluating the activities of employees of public authorities, creating a personnel reserve, aimed at providing highly qualified personnel and improving the efficiency of the state civil service.

The analysis of the literature [3;16;18 etc.] shows that today the problems of staffing state civil authorities should include:

- lack of an official concept and programs for the implementation of personnel policy;
- high staff turnover, including due to the lack of a system of guarantees and benefits for civil servants;
- the low level of competence of the heads of state authorities and personnel services, who should be responsible for staffing;
- insufficient level of training of specialists of personnel services, which affects their inability to apply modern technologies of personnel support of state civil services;
- frequent creation of new state authorities and changes in the list of competencies for employees of state bodies;
- the absence of an official federal body that would give not only recommendations, but also administrative decisions on the management of personnel support for state civil authorities;
- insufficient development of mechanisms for the transition of specialists from one type of civil service to another;
- the lack of fixed responsibility for the heads of state bodies and the heads of personnel services for making personnel decisions and staffing authorities.

Thus, the system of personnel support of the civil service involves the solution of several main tasks:

- ensuring the personnel rotation of the staff of employees;
- development of professional and ethical qualities of civil servants;
- development of personnel reserve training programs;
- development of a unified system of criteria for evaluating the performance of a civil servant.
- Today, our country uses a number of technologies and tools for staffing the state civil service:
  - conducting qualification selections of candidates for the formation of a personnel reserve, including in a remote format;
  - development and establishment of qualification requirements for different groups of professional positions;

• implementation of the system of comprehensive diagnostics of the work of civil servants in practice;

• development of the mentoring institute;

• organization of training programs and projects for staffing the civil service with highly qualified employees. Currently, the implementation of this direction includes the implementation of advanced training courses, obtaining new professional skills, additional professional education, allowing to increase the level of staffing of state bodies. According to statistics, in 2018, 97.7% (125,739 people) of employees of federal state bodies improved their qualifications [24];

• conducting all-Russian and regional competitions for the implementation of the best personnel practices and strategies in the state civil service;

• the formation of a personnel reserve, including through the holding of the competition "Leaders of Russia", the implementation of special projects in this area.

As statistics show, as of February 10, 2020, in the Russian Federation, the personnel reserve in the management of various bodies of the state civil service includes 387 people [11].

The development of the personnel support system for the civil service is closely linked to the introduction of new approaches, principles, mechanisms and technologies for the selection and training of candidates for the relevant positions.

Currently, the personnel selection system is a special form of activity, which is aimed at carrying out a set of measures to attract and evaluate candidates.

Today, political parties in Russia take an active part in the staffing of the state civil service.

In this article, as an example, we will consider the activities of the United Russia party.

For more than 10 years, the Party leadership has been implementing a project to create a system for forming a personnel reserve. Each of the specialists who will be included in the personnel reserve can apply not only for promotion to senior positions in the primary, local, and regional branches of the Party, but also to participate in elections to local self-government and state authorities.

The mission of the project "Personnel Reserve Professional Team of the Country" is to search for active and talented citizens, to assist in their promotion in society [21].

The project is focused on the formation of the personnel reserve of the Party in order to meet the needs of the civil and municipal service in effective specialists-managers.

The main objectives of the program are the formation and effective use of the personnel reserve for the needs of the municipal and public service in solving priority economic, political and social issues of state construction. One of the main tasks is to create a constantly updated database of professional managers.

The implementation of the project is entrusted to his team, which consists of the Federal Directorate, the Council of Experts and regional coordinators.

The strategic and tactical management of the project is carried out by the Directorate, which develops the methodology for the formation of the personnel reserve; oversees the activities of all parties interested in the implementation of the project; selects the winners.

The goals and objectives of the Expert Council are public control over the Activities of the Directorate.

The responsibilities of the project coordinators in the regions include ensuring cooperation with various organizations (professional associations, universities, public organizations) to attract suitable candidates to participate in the project; conducting interviews with potential candidates and interacting with the personnel reserve.

The reserve includes candidates who meet a number of requirements:

- they must have a higher education and be at the age of 25-45 years;
- they must have a high level of development of the following four competencies: Competence (assessment of the effectiveness of activities and uniqueness, stability of their results), Development (assessment of communication skills, outlook, ability to work in a team, desire to improve themselves, decency), Active life position (assessment of leadership qualities of the individual, desire to serve the people of Russia, willingness to take responsibility, confidence in the ability to improve the quality of life of citizens of the country, the desire to set their own positive example in the development and ability to solve the tasks facing a person) and Intelligence (assessment of the level of strategic and integrated, constructive and critical thinking). These four competencies were conventionally called "THE EDGE" by the authors of the project»;
- the activities of candidates for the personnel reserve in the social sphere, in the activities of municipal and state authorities, mass media, business structures, public and party activities.

The selection procedure includes 4 stages.

At the first stage, candidates fill out a questionnaire and log in on a special project website.

At the second stage, the project participants are tested to assess their intellectual potential and emotional intelligence (quantitative test) and write a mini-essay, answering open-ended questions (qualitative test).

At the third stage, candidates who scored 50% of the test points are interviewed, the purpose of which is to determine the level of development of the region's competencies, determine the civic position, and the sphere of priority interests.

At the fourth stage, candidates take part in the implementation of projects. In the process of working on the project, the motivation of the participants, the activity of their civic position and the compliance of its "EDGE" model with the requirements of the civil service are additionally evaluated.

It should be noted that in 2008-2009 candidates were included in the personnel reserve for three stages of work; and in 2010 – for four. In December of each year, the best project participants are included in the personnel reserve, the list of which is approved by the Expert Council on the basis of expert assessments through online voting.

In the personnel reserve of the Party, the winner of the project can be no more than 3 years from the moment of its inclusion there. By the decision of the Directorate, the laureate may be excluded from the reserve in the event of a long stay in it, exceeding the age limit of 48 years; having a criminal record; providing deliberately false information about himself and forged documents; non-compliance with the competencies of the "EDGE"; spreading false and unreliable information about the project; appointing the laureate to the position of a federal employee of class "A".

Work with the winners of the project is then carried out in the following areas:

- implementation of initiatives by the project laureates;
- conducting development and training programs, master classes and advanced training courses for them;
- identification of persons who will be able to take up the relevant positions in the party structure and public administration services today.
- In recent years, the Party has been implementing a new project " Political Leader "[21], the purpose of which is to form the personnel reserve of the Party.
- The project aims to identify:
- leadership qualities of the project participants (a set of emotional characteristics and personal qualities);
- ability to engage in public social and political work, constructive perception of conflict situations and independent decision-making;
- professional knowledge, skills, skills, competencies that are necessary in the performance of socio-political activities.

The project is implemented on the basis of compliance with the principles of justice, voluntariness, legality, equality and publicity.

Participants of the project can be both members and non-members of the party at the age of 20 to 50 years with a level of education not lower than the secondary professional level.

The implementation of the project involves a strict selection of possible candidates for inclusion in the personnel reserve group. Testing and interviewing of project participants is aimed at diagnosing their professional qualities, skills and competencies; personal and leadership qualities; communication skills, etc.

Based on the results of the testing, a group of candidates is selected, who are included in the personnel reserve and with whom training is conducted.

The project began to be implemented on December 7, 2018, and on February 20, 2019. The

Presidium of the General Council of the Party approved the list of project participants who were selected.

The training of candidates in 2019 was carried out in streams and included training seminars, master classes, lectures and other forms of work.

Separately, projects for the formation of the Party's personnel reserve are being implemented in the regions of the Russian Federation. For example, in Crimea, the party is implementing the project "Team of the Future", which aims to create a team of effective, modern managers [19].

Project objectives:

- creation of a system for forming a personnel reserve of managers;
- introduction of the practice of social elevators in the territory of the Crimea;
- creating conditions for improving the professional development, competencies, motivation and responsibility of project participants;
- involvement of a wide range of citizens and the public of the Republic in the implementation of the project;
- formation of a positive image of the party in the region, etc.

The project is managed by the Organizing Committee, which includes representatives of municipal and state structures, heads of the KRO of the United Russia RUNWAY.

The project is implemented in several stages.

At the organizational stage, a competitive selection of candidates and their enrollment in the reserve is carried out.

At the stage of competitive selection, at the preliminary level, candidates submit documents for participation in the project; at the first stage, they undergo testing, the purpose of which is to assess the level of their knowledge in the field of municipal and public administration, ideas for improving the lives of Crimeans, through the implementation of social projects; at the second stage, participants undergo psychological testing, perform management tasks and evaluate their social projects; at the third stage, project participants undergo an individual interview and present their social projects.

At the next stage, according to the results of the competition, the best candidates are enrolled in the personnel reserve.

The last stage involves working with the laureates enrolled in the personnel reserve group.

The result of participation in the project is the creation by the candidates of their social project proposals to improve the quality and standard of living of the residents of the Republic. The criteria for evaluating such projects are their relevance (they must meet the modern requirements of state and municipal management); innovation (applied for the first time); orientation (contribute to the implementation of modern reforms, national projects and transformations); effectiveness (their implementation should improve the standard of living of specific categories of citizens); the reality of implementation (take into account regional, political, economic, and

administrative risks); efficiency (the resulting result should exceed financial, material, and intellectual resources).

The text of each project proposal should contain not only its abstract, description of the problem, goals, tasks, tools and resources for implementation, but also the justification of the proposed solution to a specific social problem, a realistic, pessimistic and optimistic scenario for its implementation, the necessary set of steps and measures necessary for the practical implementation of the project.

**Discussion of the results.** Thus, it can be noted that the leading political parties of the country take an active part in the introduction of social technologies for ensuring the state civil service in Russia.

When considering the activities of the United Russia party, we examined the system of training the personnel reserve, which can be attended not only by party members, but also by leaders of various social movements, employees of business and state organizations. The purpose of implementing the Party's projects at the federal and regional levels is to provide personnel for state and municipal authorities and self-government.

The selection of candidates for the personnel reserve group includes the use of various technologies (testing, interviewing, consideration of social projects of participants, training of selected participants in order to further prepare them for the state civil service).

**Conclusion.** In our study, we analyzed the socio-managerial aspect of the introduction of social technologies for the development of the personnel support system of the state civil service in modern Russian conditions.

Using the example of United Russia, we tried to show how political parties in Russia take an active part in the formation of a personnel reserve and the staffing of state and municipal bodies with highly qualified personnel who possess a number of professional, personal, leadership skills, skills and qualities; have a high level of social motivation and the ability to create and implement social projects that affect the quality of life of Russians.

## References

1. Batueva T. Formation of personnel policy aimed at the use of personnel technologies in the state civil service// Municipal power. 2015. No. 5. p. 67-71.
2. Bogdanova E. N. Analysis of key aspects of personnel policy in the state civil service of the Russian Federation// Bulletin of the Expert Council. 2016. No. 2 (5). p. 4-10.
3. Cherepanov V.V. Fundamentals of public service and personnel policy: textbook. handbook for university students. Moscow: Unity: law and law, 2007. 574 p.
4. Decree of the President of the Russian Federation of 24.06.2019 N 288 "On the main directions of development of the State civil service of the Russian Federation for 2019-2021". URL:

<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201906240008>(accessed: 29.03.2020).

5. Decree of the President of the Russian Federation of 01.03.2017 N 96 "On approval of the Regulations on the personnel Reserve of the Federal state Body". URL: <https://base.garant.ru/71620518/> (accessed: 29.03.2020).

6. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2012 N 601 "On the main directions of improving the system of public administration". URL: <https://base.garant.ru/70170942/> (accessed: 29.03.2020).

7. Federal Law No. 79-FZ of 27.07.2004 "On the State Civil Service of the Russian Federation". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (accessed: 29.03.2020).

8. Federal Law No. 58-FZ of 27.05.2003 "On the Public Service System of the Russian Federation". URL: <https://base.garant.ru/185886/> (accessed: 29.03.2020).

9. General concept of formation and use of reserves of managerial personnel in the Russian Federation (approved by the Commission under the President of the Russian Federation on public service and reserve of managerial personnel, Protocol of 29.11.2017 N 5). URL: <https://legalacts.ru/doc/obshchaja-kontseptsija-formirovanija-i-ispolzovanija-rezervov-upravlencheskikh-kadrov-v/> (accessed: 29.03.2020).

10. Ivanova N.L., Shvanova I.S. Career of civil servants of the senior age group: resources and demand // Questions of state and municipal management. 2018. No. 1. P. 126-139.

11. List of state civil servants (citizens of the Russian Federation) who are in the personnel reserve of the central office of Rosstat as of 10.02.2020 URL: <https://www.gks.ru/storage/mediabank/kr-10.02.20.pdf> (accessed: 29.03.2020).

12. Methodological recommendations for working with the reserve of managerial personnel. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_306331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306331/) (accessed: 29.03.2020).

13. Methodological recommendations for the introduction of mechanisms that ensure the preservation of the personnel potential of the state civil service when conducting organizational and staff activities in federal executive bodies. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71754582/> (accessed: 29.03.2020).

14. Nalimov R.Y. Features of the formation of the personnel reserve of the state civil service of the Russian Federation// Bulletin of the Russian Nation. 2017. No. 6 (58). p. 110-119.

15. Number of employees of state and local self-government bodies by branches of government at the end of 2018 URL: [https://www.gks.ru/storage/mediabank/image001\(35\).png](https://www.gks.ru/storage/mediabank/image001(35).png) (accessed 29.03.2020).

16. Ondar B.N. Modern problems of the Institute of Public Service in Russia// A young scientist. 2019. No. 7. S. 201-204. URL: <https://moluch.ru/archive/245/56492/> (accessed: 29.03.2020).

17. Panova E.A., Vasilyeva E.A., Oparina N.N. Tools for forming the personnel reserve of the state civil service in the Republic of Sakha (Yakutia)// Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (Manageret). 2017. No. 6. p. 5-33.

18. Panova E.A., Oparina N.N. Modern personnel tools in the system of the state civil service of Russia// Administration of the state. Electronic bulletin. 2015. No. 48. p. 103-122.

19. Position on the project of the Crimean regional branch of all-Russian political party "UNITED RUSSIA" party on the formation of managerial personnel reserve "Team of the future" URL: <http://rezerv.er-crimea.com/polozhenie-o-proekte/> (accessed: 29.03.2020).

20. Regulations on the personnel project "Political leader". Moscow: United Russia, 2018. p. 6.

21. Regulations on the project "Personnel reserve-Professional team of the country". URL: <https://swsu.ru/nauka/sno/projects-sss/kadreserv.php> (accessed 29.03.2020).

22. Sorokin M.V., Kudrina E.A. The Use of innovative technologies in the system of civil service: personnel issue// State and society: yesterday, today, tomorrow. Series: Sociology. 2015. No. 14 (1). P. 92-100.

23. The General concept of formation and use of reserves of management personnel in the Russian Federation// portal of the civil service of the Russian Federation URL: <https://gosszluzhba.gov.ru/rezerv> (accessed: 28.03.2020).

24. Training of personnel URL: <https://www.gks.ru/folder/11191?print=1#> (accessed 28.03.2020).

25. Troshkina, T.N. Personnel composition of government bodies: selection of candidates and their motivation for entering the civil service// Sociological research. 2012. No. 10. P. 62-65.

#### **Contact Information.**

##### **D.D. Stoyanova**

a student of postgraduate school of specialty Social science, Russian State Social University, Moscow.

4 rue Guillaume Pic, P. 1.  
129226, Moscow



# ЕКОНОМІЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 330.34.014.2  
ГРНТИ 06.52.43

*Nechyporuk O.V.*  
senior lecturer  
Kharkiv National Economic  
University S. Kuznets,

## THE ESSENCE OF INVESTMENT POLICY, ITS ROLE AND PLACE IN THE SYSTEM OF INVESTMENT ACTIVITYСУТНІСТЬ

*Нечипорук Оксана Василівна*  
старший викладач кафедри  
менеджменту та бізнесу  
Харківський національний економічний  
університет ім. С. Кузнеця

### ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА, ЇЇ РОЛЬ ТА МІСЦЕ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DOI: 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.52

**Анотація.** В статті досліджено суть інвестиційної політики, проведено морфологічний аналіз визначення поняття «державна інвестиційна політика». В ході дослідження було визначено, що інвестиційну політику держави слід розглядати з позиції системного підходу. Дотримуючись позиції системного підходу, було запропоновано застосувати удосконалену модель формування концепції інвестиційної політики та було визначено місце інвестиційної політики в економічній політиці держави. Також на основі застосування методичного підходу було визначено складові механізму формування і реалізації інвестиційної політики та представлено у вигляді схеми.

**Abstract.** The article investigates the essence of investment policy, morphological analysis of the definition of "public investment policy". The study determined that the state's investment policy should be considered from the standpoint of a systematic approach. Following the position of the system approach, it was proposed to apply an improved model of investment policy concept formation and the place of investment policy in the economic policy of the state was determined. Also, based on the application of the methodological approach, the components of the mechanism of formation and implementation of investment policy were identified and presented in the form of a diagram.

*Ключові слова:* державна інвестиційна політика, концепція інвестиційної політики, формування, реалізація.

*Key words:* state investment policy, concept of investment policy, formation, realization.

Розвитку державної інвестиційної політики у світовій економічній літературі особливу увагу приділено в працях Дж. М. Кейнса, П. Самуельсона, Р. Харрода, М. Портера, І.А.Бланка, Л. Ігоніної, О. Сухарева, О. Удалих, С. Шманьового, А. Фукса та ін.

В сучасній науці виділяють чимало трактувань змісту поняття «державна інвестиційна політика», проте єдності щодо розуміння поняття інвестиційної політики немає. Це обумовлено неоднорідністю підходів до визначення її економічної суті. Тому спробуємо проаналізувати зміст інвестиційної політики та визначити її місце в системі інвестиційної діяльності.

Широкий зміст інвестиційної політики розкрито у А. Г. Загороднього [1, с. 685]. Він визначає державну інвестиційну політику як загальнодержавні принципи рішення та заходи, що визначають напрями використання капітальних вкладень у сферах і галузях економіки з метою забезпечення ефективності та пропорційності її розвитку, усунення міжгалузевих і внутрішньогалузевих диспропорцій, досягнення

оптимальних співвідношень між розвитком матеріального виробництва і невиробничої сфери.

В Господарському кодексі України [2] інвестиційна політика розглядається як складова економічної політики держави, спрямована на створення суб'єктам господарювання необхідних умов для залучення і концентрації коштів на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва, переважно в галузях, розвиток яких визначено як пріоритети структурно-галузевої політики, а також забезпечення ефективного і відповідального використання цих коштів та здійснення контролю за ним.

На думку М.В. Кондрашової [3] інвестиційна політика – це складова економічної політики, що здійснюється державою у вигляді становлення структури та масштабів інвестицій і напрямів їхнього використання.

І. В. Сергєєв та І. І. Веретенікова розглядають державну інвестиційну політику як комплекс правових, адміністративних, економічних методів держави, які направлені на розширення й активізацію інвестиційних процесів [4, с. 272].

Деякі вчені С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. розглядають державну інвестиційну політику як комплекс правових, адміністративних та економічних заходів держави, спрямованих на поширення та активізацію інвестиційних процесів [5].

Схожу думку мають Л.М. Борщ та П.І. Сокурєнко та О. Кришан. Борщ Л.М. [6], розглядає інвестиційну державну політику як комплекс заходів, що забезпечують формування сприятливого національного інвестиційного клімату і підприємницького середовища в країні. П.І. Сокурєнко та О. Кришан [7] визначають державну інвестиційну політику як комплекс заходів і перспектив розвитку інвестиційної діяльності для залучення інвестиційного потенціалу до процесу відтворення, створення оптимальних умов для вкладення інвестицій, забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку країни.

На думку В.Марцина [8] державна інвестиційна політика – складова економічної політики, що проводиться державою у вигляді становлення структури та масштабів інвестицій, напрямів їх використання, джерел отримання інвестиційних ресурсів. З ним згоден У. Водянов [9], він вважає, що державна інвестиційна політика – це складова фінансової політики та напрямок економічної політики, що здійснюється державою у вигляді становлення структури та масштабів інвестицій, джерел отримання інвестиційних ресурсів, напрямів їхнього використання.

Н.П. Москалюк [10, с. 5] визначає державну інвестиційну політику як діяльність держави щодо визначення мети, основних завдань, пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності в країні та комплексу заходів, спрямованих на вирішення поставлених завдань»

В. Кушлін розглядає інвестиційну політику як частину державної економічної політики, спрямованої на забезпечення ефективності інвестиційної діяльності [11].

Н. Письменна пропонує наступне визначення: інвестиційна політика держави включає комплекс цілеспрямованих заходів щодо створення сприятливих умов для суб'єктів господарювання, поживлення їх інвестиційної діяльності, підвищення ефективності виробництва і вирішення соціальних проблем [12].

В.М.Тарасевич [13] **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** розглядає інвестиційну політику як цілеспрямовану діяльність держави щодо встановлення структурних параметрів інвестиційних процесів, необхідних для нормального перебігу розширеного відтворення та підтримання сталої динамічної макроекономічної рівноваги.

Б. Райзберг у своїй роботі «Сучасний економічний словник» дає наступне визначення державної інвестиційної політики: державна інвестиційна політика – складова частина економічної політики, що проводиться державою у

вигляді встановлення структури і масштабів інвестицій, напрямків їх використання, джерел отримання з урахуванням необхідності оновлення основних засобів і підвищення їх технічного рівня [14].

І. Бланк дає більш чітке визначення: «Інвестиційна політика держави являє собою частину загальної фінансової стратегії, яка полягає у виборі і реалізації найбільш ефективних форм реальних і фінансових його інвестицій з метою забезпечення високих темпів його розвитку і розширення економічного потенціалу господарської діяльності» [15].

Досить вдалим є визначення запропоноване Д. М. Черваньовим. Він розглядав державну інвестиційну політику як сукупність державних підходів і рішень, що визначають напрямки інвестування, мобілізують засоби підприємств та створюють сприятливий інвестиційний клімат за допомогою податкових та інших пільг, інституційну визначеність в управлінні процесом залучення, планування та реалізації інвестицій [16]. Також вдалим, на нашу думку, є визначення «державна інвестиційна політика», яке запропонував А. Яценко [17]. Проте всі вищезазначені підходи до визначення терміну «інвестиційна політика» не висвітлюють у повному обсязі значення державної інвестиційної політики, оскільки дані визначення носять досить фрагментарний характер. Адже інвестиційна політика держави у загальному вигляді є, в першу чергу, важливою складовою економічної політики, яку слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних цілей та пріоритетів розвитку інвестиційної сфери, а також комплекс заходів, методів та інструментів їхньої реалізації.

Крім того, на нашу думку, інвестиційна політика держави повинна бути направлена не тільки на інвестиційну привабливість країни, а в першу чергу на забезпечення інвестиційної привабливості регіонів.

Також потрібно звернути увагу на те, що виділяють різні види інвестиційної політики. Наприклад, А. Нечаєв виділяє державну, регіональну, галузеву інвестиційну політику та інвестиційну політику підприємства. Усі ці види перебувають у взаємозв'язку. Проте, державна інвестиційна політика є визначальною, оскільки створює умови та сприяє активізації інвестиційної діяльності на всіх рівнях [7].

Отже, інвестиційну політику держави слід розглядати з позиції системного підходу. Параметрами входу системи є чинники, утворюючі інвестиційний клімат, який впливає на інвестиційну політику держави. Параметри входу мають відображати якість інвестиційного клімату.

Таким чином, дотримуючись позиції системного підходу, доцільно буде застосувати удосконалену нами модель формування концепції інвестиційної політики, яка включає наступні заходи в наступній логічній послідовності (рис. 1):

- розробка понятійного апарату інвестиційної політики, визначення змісту інвестиційної політики, визначення її основних складових та принципів формування;

- визначення та обґрунтування факторів економічного зростання країни, дослідження інвестиційного клімату та інвестиційного потенціалу України, дослідження та оцінка сучасного стану інвестиційної політики, виявлення проблем та розробка шляхів удосконалення інвестиційної політики держави;

- визначення принципів інвестиційної політики держави та принципів регіональної інвестиційної політики, оцінка інвестиційного клімату регіону, розробка заходів з удосконалення регіональної інвестиційної політики;

- дослідження світового досвіду щодо тенденцій розвитку та формування інвестиційної привабливості, що впливає на інвестиційну активність іноземних інвесторів, визначення мотивації іноземних інвесторів;

- оцінка впливу інвестиційної політики на інвестиційну активність вітчизняних та іноземних інвесторів та на інвестиційну привабливість підприємств, регіонів та держави в цілому, розробка заходів з вдосконалення інвестиційної політики підприємства, регіонів та держави в цілому.

Головним завданням державної інвестиційної політики є формування сприятливого середовища, що сприяє залученню та підвищенню ефективності використання інвестиційних ресурсів в розвитку економіки і соціального середовища.

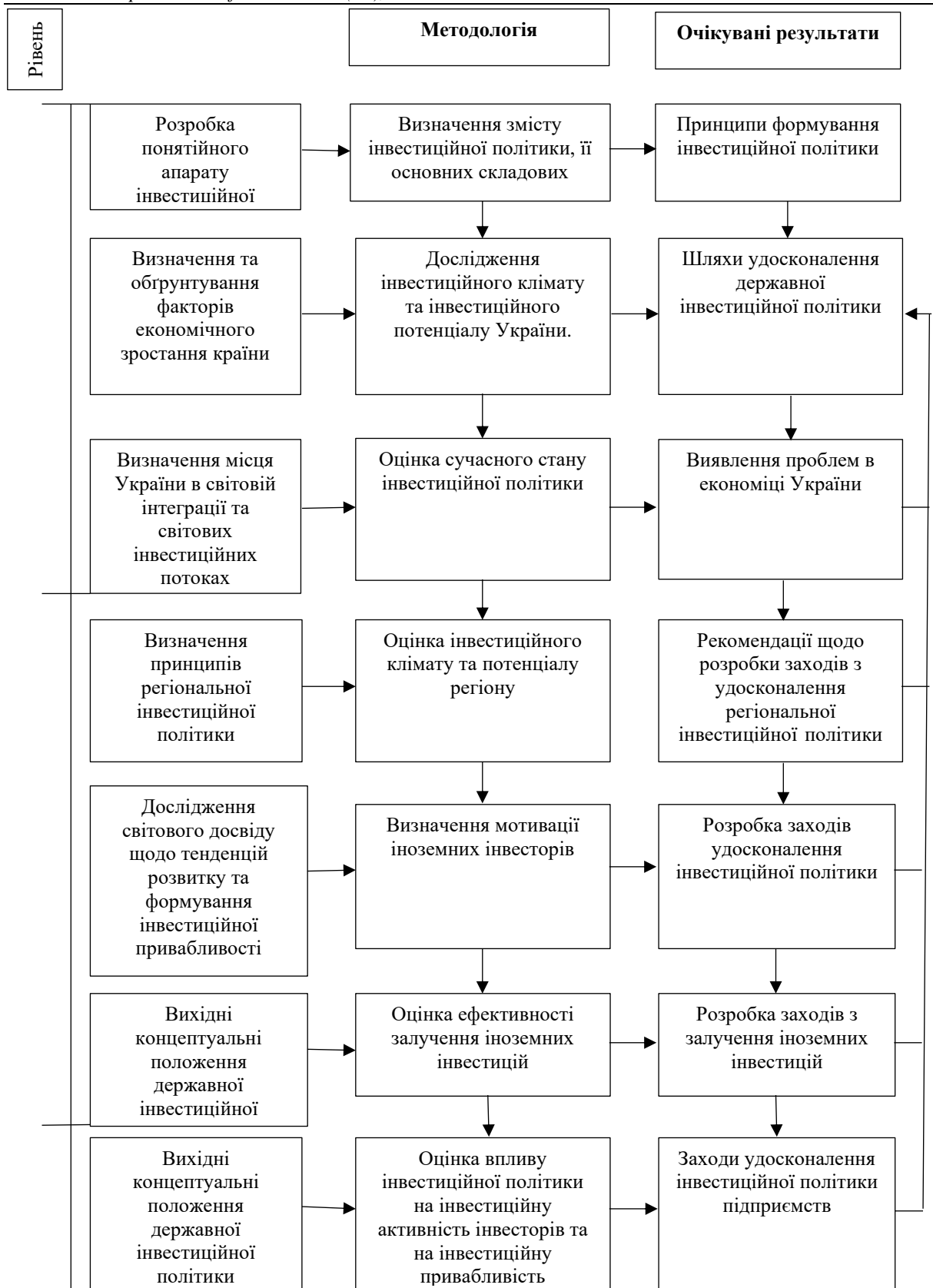


Рис. 2.1. Модель формування концепції інвестиційної політики

Джерело: Розроблено автором

Інвестиційна політика повинна бути галузевий, відтворювальної, технологічної, орієнтована: територіальної та за формами власності;

– на визначення доцільних для кожного періоду часу обсягів інвестицій та їх структури;

– на вибір пріоритетів;

– на підвищення ефективності інвестицій

[18].

Якщо враховувати інтереси учасників інвестиційної діяльності та використовувати системний підхід, то можна сформулювати певну систему основних факторів, які мають вплив на формування інвестиційної політики держави, саме:

- вдосконалення структури економіки, забезпечення економічного зростання країни;
- підвищення рівня конкурентоспроможності країни;
- обороноздатність держави;
- стабільна економічна ситуація в країні;
- інвестиційний клімат країни;
- інвестиційний потенціал;
- інвестиційна безпека;
- рівень життя населення;
- рівень розвитку ринкової інфраструктури;
- екологія.

Головні завдання держави щодо інвестиційної діяльності на сучасному етапі повинні бути пов'язані з вирішенням таких проблем:

- підвищення привабливості національної економіки;
- відновлення інвестиційного потенціалу та розвиток внутрішніх інвестиційних можливостей країни;
- зміцнення кредитно-фінансового потенціалу інвестиційної діяльності;
- підвищення ефективності інвестиційної діяльності держави й удосконалення механізмів її фінансування;
- збільшення інвестиційних коштів за рахунок іноземних інвесторів, оскільки внутрішніх фінансових ресурсів недостатньо, а банки не можуть упоратися з обов'язками трансформування заощаджень населення в інвестиції [19].

Необхідність провадження державою ефективною інвестиційної політики зумовлюється ускладненням соціально-інституційної структури суспільства та її винятковою роллю у забезпеченні нормального перебігу соціально-економічних процесів, яка пов'язується з тим, що:

- державна інвестиційна політика виступає чинником цілеспрямованого проведення модернізації виробництва, забезпечуючи зростання ВВП і обсягів виробництва, фактором соціальної стабілізації, забезпечуючи зайнятість населення, чинником підтримки рівноважного стану національної економіки;
- гнучка система інвестиційних цілей, завдань та механізмів їх реалізації, встановлених з урахуванням як потреб сьогодення, так і перспектив соціально-економічного розвитку у майбутньому, дозволяє державі, з одного боку, реалізувати свої функції у сфері сприяння економічному зростанню, а з іншого – здійснити продуктивну координацію роботи державних і недержавних структур щодо забезпечення ефективності виробництва та формування необхідної якості соціального середовища [19].

Інвестиційна політика держави має складну багатопланову структуру, її зміст прийнято поділяти наступним чином:

- за характером проблем і ґрунтовності їх вирішення (стратегія і тактика);
- за напрямками діяльності держави (прогнозування, програмування, нормотворча діяльність, державні замовлення і закупівлі інвестиційних товарів, фінансове та кадрове забезпечення інвестиційного комплексу та ін.);
- по джерелу і характеру владних повноважень;
- по секторах, сферами і галузями економіки (політика в державному і приватному секторах, в матеріальному виробництві та невиробничій сфері, у промисловості, у сільському господарстві та інших галузях);
- за методами регулювання (прямі і непрямі, адміністративні та ринкові);
- по інструментах впливу (нормативні, бюджетні, позабюджетні) [18].

Складною теоретичною проблемою дослідження сутності державної інвестиційної політики є визначення об'єкта державного регулювання. Системний підхід передбачає, що найбільш агрегованим об'єктом державного регулювання економічних процесів традиційно є економічна система держави. Проте його застосування при розгляді досліджуваного поняття має певну складність, оскільки досить важко чітко окреслити відповідні організаційні форми окремих підсистем у складі такого об'єкта, а також структурувати та формалізувати вплив держави на їх функціонування та розвиток, особливо якщо він має суто опосередкований характер. Тому, як правило, дослідники проблеми державної інвестиційної політики звужують її об'єкт до інвестиційної діяльності, не конкретизуючи безпосередніх носіїв такої діяльності та специфіку їх взаємодії з державою в процесі реалізації відповідної політики [19].

Базовий склад елементів державної інвестиційної політики може бути поданий таким чином:

- цілі і завдання політики;
- основні ефекти, що очікуються від її реалізації;
- склад пріоритетних сфер і об'єктів інвестування;
- принципи формування та реалізації інвестиційної політики, зокрема принципи взаємодії держави з іншими учасниками інвестування [19].

Функціями державної інвестиційної політики є:

1. Установча функція держави полягає у визначенні стратегічних цілей і пріоритетів, в постановці завдань інвестиційної політики на майбутній період. Формування структури цілей і пріоритетів передбачає аналіз результатів, виявлення найбільш гострих соціально-економічних і політичних проблем, визначення

найбільш активних заходів держави щодо їх вирішення.

2. Мобілізуюча функція держави полягає в пошуках джерел інвестиційних ресурсів, у визначенні шляхів їх залучення для вирішення поставлених завдань. Здійснення цієї функції пов'язано з регулюванням руху інвестиційних ресурсів, їх розподілом і перерозподілом між структурними підрозділами національного господарства. Основними інструментами здійснення цієї функції є монетарна політика, податкове обкладання, політика у сфері амортизаційних відрахувань, бюджетна політика, регулювання позабюджетних фондів.

3. Стимулююча функція держави націлена на безумовне і прискорене вирішення ключових пріоритетних завдань інвестиційної політики. Ця функція реалізується за посередництвом податкових і фінансових пільг (субсидій, субвенцій, дотацій), створення офшорних зон, кредитну та дисконтну (відсоткову) політику, інші інструменти.

4. Контролююча функція передбачає контроль з боку держави за дотриманням господарюючими суб'єктами встановлених державою економічних і правових норм у процесі їх господарської

діяльності. Державний контроль здійснюється через відповідні контрольні органи та органи управління різного рівня [18].

Сутність інвестиційної політики полягає в підтримці інвестиційного потоку на такому рівні, який гарантує віддачу від вкладених інвестицій, що буде достатньою для досягнення низькоінфляційного економічного розвитку. Він також супроводжується зниженням рівня безробіття, збільшенням сукупного попиту, стабільним зростанням виробництва, а також погашенням різких коливань економічної кон'юнктури і зниженням гостроти антисоціальних проявів.

Витрати бюджету на інвестиційні потреби держави в основному незахищені, інвестиційні вкладення далеко не завжди використовуються належним чином і на цілі, для яких призначені. За цих умов необхідно приділити увагу формуванню дієвої інвестиційної політики, а разом з цим розробити достатньо ефективні засади існування системи гарантування інвестиційної безпеки [48, с. 69].

Складові механізми формування і реалізації інвестиційної політики можна подати у вигляді схеми (рис. 2.2.).

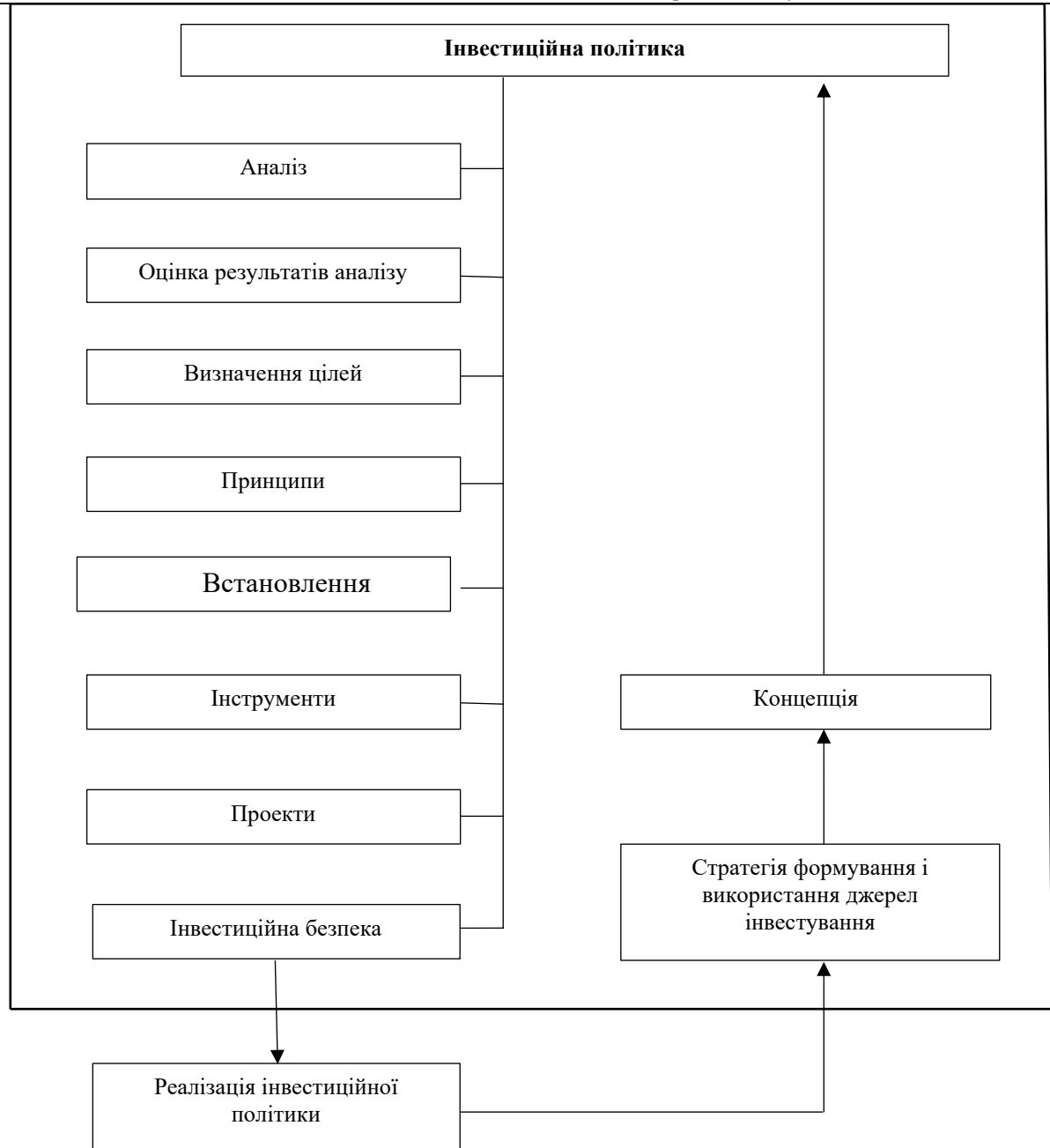


Рис. 2.2. Складові механізми формування та реалізації інвестиційної політики  
Джерело: Розроблено автором

Процес розроблення інвестиційної політики ґрунтується на стратегії розвитку інвестиційної діяльності, яка визначається як комплекс взаємозв'язаних соціально-економічних завдань, які дають можливість створити умови для розвитку та реформування економіки. Розробка стратегії розвитку інвестиційної діяльності включає в себе аналіз соціально-економічного становища рівня суб'єкта (країни, суб'єкта держави, галузі, підприємства), для якого розробляється політика [17].

Тактичними заходами активізації інвестиційної діяльності є наявність реальних інвестиційних проектів, що визначають способи досягнення поставлених цілей, тобто інвестиційну тактику.

Реалізація будь-якої мети з необхідністю вимагає знання джерел, за рахунок яких може здійснюватися той чи інший процес. Тому, формуючи інвестиційну політику необхідно доповнити стратегією формування і використання джерел інвестування, що дає змогу сформувати більш реальну інвестиційну політику [17].

Уся сукупність джерел інвестування може бути розділена на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносять реальні інвестиції, які в українській статистиці відображаються як капітальні вкладення. Зовнішні джерела фінансування можуть бути у вигляді іноземних інвестицій у формі кредитів іноземних банків, кредитів міжнародних банків, прямих іноземних інвестицій. Залучення іноземного капіталу притаманне будь-якій економічній системі. Між

ними і внутрішніми інвестиціями не існує принципових розходжень. Інвестор — поняття наднаціональне, суто економічне. Основні закони переливання інвестиційних потоків єдині для всіх учасників даного процесу, як резидентів, так і нерезидентів. Тому країнам з нерозвиненим внутрішнім інвестиційним ринком складно розраховувати на приплив додаткових засобів із зовнішніх джерел. І навпаки, розвинуті держави, що відчують певну надмірність капіталу в національній економіці, є найбільшими одержувачами іноземних інвестицій [20].

Вчені виділяють два типи інвестиційної політики держави:

— загальносистемну інвестиційну політику;

— селективну інвестиційну політику за окремими суб'єктами та інвестиційними програмами [21, с. 157].

Оскільки інвестиційна політика може визначатися з одного боку, як невід'ємна частина системи більш високого рівня, а з другого боку, як цілісна система, що має власну внутрішню структуру, таке системне розуміння дає змогу визначити місце інвестиційної політики в економічній політиці держави (рис. 2.3).

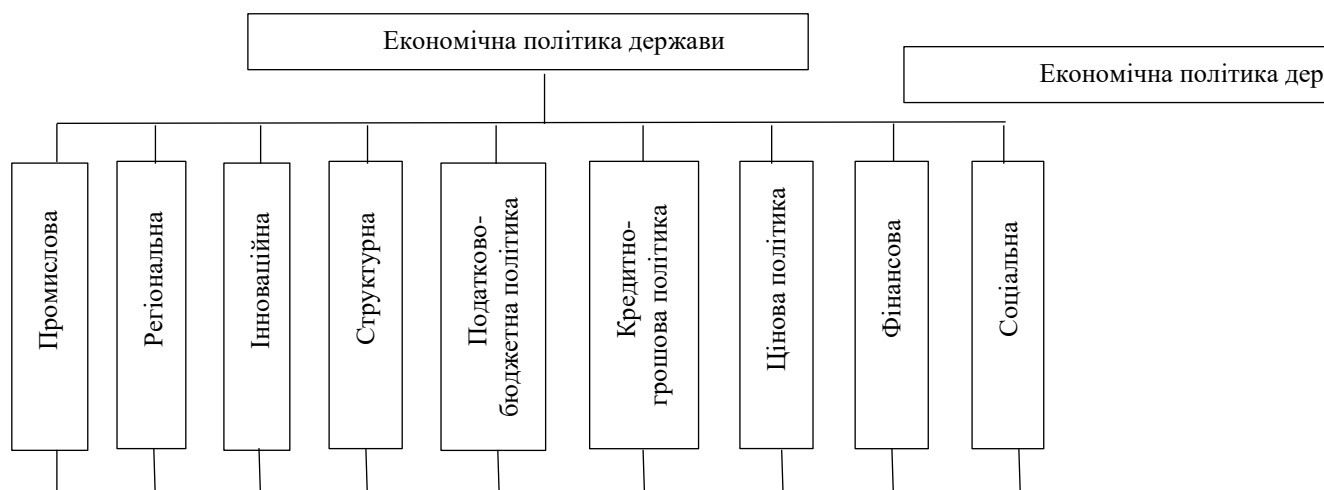


Рис. 2.3. Місце інвестиційної політики в економічній політиці держави  
Джерело: Розроблено автором

Як видно з проведеного аналізу, системний підхід дає можливість виокремити три головні умови її результативності [21].

1. Наявність інвестиційних можливостей, тобто фінансових ресурсів (власні засоби + доступні кредити + залучений акціонерний капітал + реальні іноземні інвестиції), які можна було б вільно спрямовувати на розвиток виробництва. Необхідно зазначити, що в деяких економічних ситуаціях такі ресурси можуть просто не існувати (наприклад, унаслідок фіскальної податкової політики, що вилучає велику частку прибутку, або амортизаційної політики, що не враховує темпів інфляції і реальних потреб відновлення виробничого апарату, або нецивілізованих умов одержання кредиту, що лякають інвесторів).

2. Наявність у потенційних інвесторів реальних інвестиційних намірів. За відсутності інвестиційних можливостей і наявності труднощів в одержанні позичкового капіталу, навряд чи виникнуть інвестиційні наміри. Але разом із тим (і це цілком співвідноситься з реаліями господарської вітчизняної практики) у значної частини суб'єктів господарювання навіть за наявності вільних фінансових ресурсів відсутні (чи дуже слабкі) інвестиційні наміри, тобто бажання вкласти фінансові ресурси в розвиток виробництва, а не у придбання високовідсоткових цінних паперів,

валюти, нерухомості або використовувати їх на поточні витрати. “Антистимули” інвестування пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, непередбачуваністю економічної політики держави, чергуванням фінансових криз зі сплесками цін і великих підприємницьких ризиків, відсутністю стійких гарантій власності на основні фонди, що вводяться, і, нарешті, тими реальними умовами, у яких перебуває значна частина підприємств [21, с. 189].

3. Наявність цивілізованого середовища для здійснення інвестиційних вкладень. Відсутність цієї умови для вітчизняних і потенційних іноземних інвесторів спричиняє такі негативні моменти:

— перевитрата фінансових ресурсів через відсутність реальної конкуренції;

— тривале омертвіння капіталу (у 2,2 — 2,5 раз вище, ніж у розвинутих європейських країнах);

— витрата значних засобів, сил і часу на обґрунтування і необхідність прийняття запропонованого інвестиційного проекту для підйому певної галузі;

— нерозвиненість ринкової інфраструктури, особливо спеціальних — арбітражних судів, стабільних страховиків і заставних установ.

Тільки послідовне і взаємозалежне вирішення цих трьох груп питань створить певні передумови для нормалізації інвестиційної діяльності.



Використання цілісного підходу допомагає сформувати систему гарантування інвестиційної безпеки. Крім того, подібна залежність між визначеними блоками та проведений аналіз структури інвестиційного ресурсу України (до того ж не за всіма його складовими) дають підстави очікувати, що процес економічного зростання в Україні може виявитися не тривалим, оскільки достатньою мірою не ґрунтується на дії необхідних фундаментальних чинників. І хоч розглянуто домінуючі тенденції лише в інвестиційній сфері, проте результатів цього аналізу достатньо аби зробити такий висновок [17].

Вивчення світової практики інвестиційної діяльності дає можливість виділити два типи державної інвестиційної політики: пасивну та активну. Пасивна державна інвестиційна політика полягає в тому, що держава застосовує методи переважно правового та економічного характеру, обмежуючи безпосереднє адміністративне втручання в інвестиційні процеси до мінімуму. У разі активної державної інвестиційної політики держава широко застосовує всі види методів і часто сама стає інвестором [18].

Отже, запропонований автором дослідження методологічний підхід до формування перспективної інвестиційної політики держави дає можливість провести комплексний аналіз процесу формування та реалізації цілей інвестиційної політики на різних рівнях управління, враховуючи державні, регіональні та корпоративні інтереси. Крім того, не менш важливим є забезпечення зв'язку між мікро-, мезо- та макрорівнями.

Ефективність інвестиційної політики залежить в першу чергу від системності, чіткості та обґрунтованості пріоритетів, а також інструментів її реалізації.

#### Використана література:

1. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
2. Господарський кодекс України : затверджений Законом України від 16 січня 2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України : [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Кондрашова М. В. Теоретичні основи формування державної інвестиційної політики на рівні регіону / М. В. Кондрашова // Держава та регіони (Серія: Державне управління) – 2008. – № 2. – С. 118-121.
4. Сергеев И. В. Организация и финансирование инвестиций / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова, В. В. Яновский. – Москва: Финансы и кредит, 2000. 400 с.
5. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / С. М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2000. – 316 с.
6. Борщ Л. М. Інвестування: теорія і практика / Л. М. Борщ, С. В. Герасимова. – К. : Знання, 2007. – 685 с.

7. Сокуренько П. І. Інвестиційна політика як ефективна форма управління ухваленням інвестиційних рішень / П. І. Сокуренько, О. Ф. Кришан // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1 (8). – С. 208–214.

8. Марцин В. Удосконалення державного регулювання інвестиційної діяльності в економіці України / В. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5 (71). – С. 52–53.

9. Водянов У. Новые инструменты государственного регулирования инвестиций. Проблемы теории и практики управления. 2004. № 5. С. 94-95.

10. Москалюк Н. П. Державна інвестиційна політика в умовах стабілізації національної економіки: автореф. дис. ... Київ, 2002.

11. Кушлин В. И. Государственное регулирование рыночной экономики. / В. И. Кушлин. – М. : Изд – во РАГС. – 2005. – 332 с.

12. Письменная Н. Е. Совершенствование региональной инвестиционной политики на современном этапе (Ставропольский край) / Н. Е. Письменная // Экономика и управление. – 2006. – № 1 (22). – С. 53.

13. Національна економіка: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Білоцерківець В. В., Завгородня О. О., Лебедева В. К. та інші]; За ред. В. М. Тарасевича – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 280 с.

14. Райзберг Б. А., Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 479 с.

15. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2001. – 448 с.

16. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навч. посіб. / Д. М. Черваньов. – К. : Знання-Прес, 2003. – 622 с.

17. Яценко А. В. Формування інвестиційної політики зі стратегічних позицій розвитку України / А. В. Яценко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 8. – С. 12–17.

18. Голенищева Є. Ю. Теоретичні засади державної інвестиційної політики / Є. Ю. Голенищева // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2015. - Вип. 2. - С. 1-7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2015\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2015_2_3)

19. Гриценко Л. Л. Державна інвестиційна політика: сутність, цілі та завдання / Л. Л. Гриценко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – Вип. 22. – Ч. II. – С. 90–96.

20. Джусов О. А. Інвестиційні стратегії інституційних інвесторів: монографія / О. А. Джусов. — Д.: Наука і освіта, 2005. — 206 с.

21. Данилишин Б. М. Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів: [монографія] / Данилишин Б. М., Корецький М. Х., Дацій Н. В. — Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. — 204 с.

УДК 338.242  
ГРНТИ 06.81.12

*Martynyshyn, Ya.M.*

*D.Sc. (Economics), Professor of Department of show business management  
Kyiv National University of Culture and Arts  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8599-7206>*

*Feicher O.O.*

*PhD student*

*National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3608-3111>*

## SETTING GOALS AND DEVELOPING AN EFFECTIVE CONDUCT STRATEGY OF ART HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE

*Мартинишин Я.М.*

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту шоу-бізнесу,  
Київський національний університет культури і мистецтв*

*Фейчер О.О.*

*аспірант,*

*Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

## ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ І ВИРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ МИСТЕЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

DOI: [10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.51](https://doi.org/10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.51)

**Summary.** The article actualizes scientific issues related to the development of effective goal-setting activities of art higher education institutions in Ukraine, which are aimed at ensuring sustainable development of art higher education and it will contribute to the development of the domestic economy in the international dimension. The priority directions of development of the system of art higher education with the subsequent formation of alternative management decisions on their successful realization are singled out. It has been noted the key role of innovative support of the organizational and economic mechanism of management of higher education institutions with art profile and bringing them in line with the progressive challenges and bold demands of modern markets of educational services and human capital. The applied significance of the article is to present management cases from European educational practice with the possibility of its approbation in the domestic system of higher art education. This will contribute to a more efficient and sound development of appropriate areas for improving organizational structures and processes, as well as appropriate subsystems of functional support of the mechanism of management of the higher education system in Ukraine.

**Анотація.** У статті актуалізовано наукову проблематику щодо розробки ефективного цілевстановлення діяльності закладів вищої освіти мистецького спрямування в Україні, які спрямоване на забезпечення сталого розвитку мистецької вищої освіти та сприятиме розбудові вітчизняної економіки у міжнародному вимірі. Виокремлено пріоритетні напрями розвитку системи мистецької вищої освіти з подальшою розробкою альтернативних управлінських рішень щодо їх успішної реалізації. Відзначено ключову роль інноваційного забезпечення організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти мистецького профілю та приведення їх у відповідність до прогресивних викликів і сміливих запитів сучасних ринків освітніх послуг та людського капіталу. Прикладне значення статті полягає у представленні управлінських кейсів із європейської освітньої практики з можливістю подальшої її апробації у вітчизняній системі вищої освіти мистецького профілю. Це сприятиме більш ефективній та обґрунтованій розробці відповідних напрямів удосконалення організаційних структур та процесів, а також відповідних підсистем функціонального забезпечення механізму управління системою вищої освіти в Україні.

*Key words: goal setting; goal tree; strategic development; organizational and economic management mechanism; higher education institutions; art education; European integration.*

*Ключові слова: цілевстановлення; дерево цілей; стратегічний розвиток; організаційно-економічний механізм управління; заклади вищої освіти; мистецька освіта; євроінтеграція.*

**Постановка проблеми.** Сучасне вітчизняне освітнє середовище, зокрема мистецького профілю, стикається із чималою кількістю викликів глобального ринкового середовища, зокрема зумовленими особливостями становлення освітніх інституцій в Україні. Так, варто згадати, що пострадянські країни, до яких належить і Україна, шукали шляхи становлення власних освітніх

систем після розпаду Радянського Союзу в принципово нових умовах діалектичної єдності між викликами глобалізації та прагненням зміцнити свою національну ідентичність і зберегти культурні традиції. Ці суперечливі тенденції були проявлені у введенні в академічний простір терміну «глобалізація» та обґрунтуванні нерозривності глобалізаційних й локалізаційних процесів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика цілевстановлення та розробки ефективної стратегії розвитку закладів вищої освіти на транснаціональному, регіональному та локальному рівнях представлена у наукових доробках вітчизняних та зарубіжних вчених П. Аветісяна [16], Х. Аерінга [7], В. Бельського [1] Д. Боровінської [1], М. Заславської [16], В. Калонайтіте [11], С. Крістенсена [7], В. Кузнецової [2], В. Куценко [3], Я. Мартинишина [12], Б. Рідінса [15], Л. Тітаренко [16], Г. Трілленберга [3], М. Хансена [10], Н. Шверницької [2]. Дані дослідження розкривають суть процесу цілевстановлення, історичні передумови даного процесу для пострадянських країн та ризики, що обумовлені ними, структуру та методичний інструментарій процесу формування ефективної стратегії поведінки закладів вищої освіти.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на постійний дослідницький інтерес впродовж тривалого періоду стосовно даної проблематики та вагому кількості наукових напрацювань, існує нагальна потреба щодо проведення додаткових досліджень стосовно визначення сучасного стану процесу цілевстановлення саме закладів вищої освіти мистецького спрямування із безпосереднім урахуванням специфіки їхньої діяльності з метою розробки дорожньої карти альтернативних управлінських рішень щодо сприяння їх стратегічному розвитку у коротко- та довготривалій перспективі.

**Метою статті є** визначення та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку мистецьких закладів вищої освіти України із подальшою розробкою альтернативних управлінських рішень щодо їх успішної реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Складна ситуація в пострадянських системах вищої освіти (ВО) відображалася в логіці прийняття відповідних управлінських рішень та проведення реформ, а саме у протиріччі їх спрямування. З одного боку, освітні реформаторські перетворення були спрямовані на взаємну інтеграцію освітнього простору, а з іншого, - завдяки прогресивним реформаторським поштовхам, національні системи ВО стали частиною загальноєвропейського освітнього простору.

Як зазначають у своїх наукових доробках дослідники Л. Тітаренко, М. Заславська та П. Аветісян [16] система ВО змогла абсорбувати й поглинути дані суперечливі тенденції так само, як і економіки пострадянських країн в цілому, які вступили до кількох регіональних асоціацій, намагаючись поєднати міжнародні та національні інтереси. В свою чергу науковці В. Бельський та Д. Боровінська [1, с. 27] відзначають очевидну відсутність чітко сформульованого бачення філософії ВО, яке застосовуватиметься до національної освітньої практики. Загальною проблемою для більшості вітчизняних закладів вищої освіти (ЗВО) залишається незадовільний

стан забезпечення балансу між рівнем постачання фінансових ресурсів та рівнем потреб у них. Також продовжують чинити негативний вплив на інтеграційні процеси в освітньому середовищі та на досягнення національних пріоритетів інші численні економічні, політичні фактори мікро- та макросередовища.

У цьому відношенні привертає нашу увагу процес приведення національної системи ЗВО мистецького профілю на інституційному рівні у відповідність до Болонських принципів. Дані визначальні принципи Болонського процесу чітко окреслені у Болонській декларації від 19 червня 1999 року [8], серед яких особливе місце займають академічна свобода, інституційна автономія ЗВО, підзвітність, соціальна цілісність.

Стосовно даного питання, вітчизняні науковці В. Куценко та Г. Трілленберг [3] зазначають, що у контексті вимог Болонської декларації для України, перед управліннями сучасних ЗВО постає вимога щодо негайного забезпечення реалізації наступних векторів розвитку ЗВО, як: забезпечення належного рівня працевлаштування випускників, зокрема першого циклу ВО (бакалаврат); формування ефективної системи оцінювання якості ВО у відповідності до європейських стандартів та нормативів; забезпечення мобільності; поглиблення та всебічний розвиток практики соціального партнерства ЗВО з роботодавцями, громадськістю, суспільством тощо.

Варто відзначити активні зрушення із даного питання, реалізовані глобальною міжнародною Організацією Об'єднаних Націй, зокрема важливим кроком було визнання переходу до сталого розвитку суспільства як основної мети міжнародної спільноти та національних урядів. Доречно згадати Всесвітній саміт ООН з проблем сталого розвитку в Йоганнесбурзі у 2002 році, на пленарному засіданні якого було прийнято рекомендації генеральної Асамблеї ООН щодо проголошення десятиріччя освіти для сталого розвитку. Дане рішення було підкріплено Резолюцією «Про Декаду ООН з освіти для сталого розвитку від 1 січня 2005 р.» на період 2005-2014 рр., де одним із ключових пріоритетів виступило поліпшення якості освітніх послуг та переорієнтація системи ВО на забезпечення сталого розвитку суспільства [18].

Втім, у більшості випадків, трансформаційні перетворення щодо реалізації даних принципів та положень міжнародної освітньої політики у національних системах ВО пострадянських країн були представлені лише формальним запровадженням певних елементів, що має суперечливий характер впливу на розвиток системи ВО. Як наслідок, прогресивне зростання невдоволення та недовіри населення до суперечливості управління освітніми закладами в Україні спричинило посилення відтоку інтелектуального потенціалу України закордон. Для ілюстрації глибини даної проблеми варто звернутися до результатів діагностичного

дослідження аналітичного центру CEDOS, відповідно до якого у період 2016/2017 навчального року загальна кількість вітчизняних здобувачів в іноземних ЗВО становила 77,4 тис. осіб, що у відсотковому вираженні сягає 5,65% від зведеного контингенту вітчизняних ЗВО, а у відношенні контингенту здобувачів ВО мистецького профілю даний показник перевищує відповідний мистецький індикатор на 56% [5]. Поточний рівень відтоку потенційних здобувачів є критично високим і потребує додаткової уваги зі сторони управлінців усіх рівнів, адже для наступного періоду (2018/2019 н.р.) потенційний рівень даного показника експертами прогнозовано на рівні 83 тис. здобувачів, що демонструє сталу тенденцію до зростання, в той час, коли для динаміки зведеного контингенту здобувачів ВО мистецьких ЗВО характерна стала спадна тенденція.

Наступним важливим викликом перед менеджментом ЗВО виступає необхідність трансформації самого поняття ЗВО із суто соціального інституту (класична модель) до ринковоорієнтованого та конкурентоздатного бізнес-агента. Наявна криза у сфері ВО не є локальною і характерною лише для України, адже із даними викликами зустрічається переважна більшість країн, що здійснюють перехід до ринковоорієнтованої моделі економічних відносин. Дане явище було описано у наукових працях Б. Рідінгса [15], де автор пов'язав виникнення кризи місії класичної моделі університету як соціального інституту та спільноти інтелектуалів, які шукають істину, із занепадом держави та національних культур в умовах глобалізаційних перетворень. Як наслідок, виникає необхідність перетворення університету у корпорацію, яка за своєю природою прагнитиме досконалості, а не лише переслідуватиме академічні цінності та шукатиме наукову істину. В умовах стохастичних змін питання даної трансформації вітчизняних ЗВО постає для України драматичною реальністю, а головною рушійною силою кризових явищ варто вважати всеохоплюючу глобалізацію, яка передбачає від національного уряду рішучих дій щодо забезпечення високої економічної конкурентоспроможності та відповідності «суспільства знань» цій меті.

Однак, активне запровадження підприємницької моделі у вітчизняну освітню політику та політика щодо комерціалізації ЗВО у пострадянський період призвела до доволі складної ситуації забезпечення рівного доступу населення до якісних освітніх послуг. Відповідно до статистичних спостережень [4], станом на 2021 рік близько 73% студентів, що здобувають ВО за мистецькими напрямками в Україні, повинні бути зацікавленими та глибоко вмотивованими у отриманні послуг ВО, оскільки дані здобувачі повинні здійснювати оплату за навчання за власний рахунок. В свою чергу, питома вага стипендіатів у загальному контингенті мистецьких ЗВО становить лише 27%, що провокує критичну залежність

мистецьких ЗВО від фінансових надходжень зі сторони домогосподарств та зменшення мотивації здобувачів ВО до опанування умінь й навичок, оскільки на перший план виступає необхідність пошуку можливостей щодо здійснення плати за освітні послуги.

Проблематику, що виникає при переорієнтації університетського сектору на ринкоорієнтовану модель у своїх наукових доробках розглядає скандинавська дослідниця В. Калонайтте [11], яка використовує специфічну метафору «фабрика знань» для опису ЗВО з ринковоорієнтованим підходом щодо управління. Такі освітні інституції орієнтуються на продукування якомога більшої кількості стандартизованої продукції, оскільки більшість споживачів зацікавлені у короткотривалих та низькозатратних освітніх продуктах. Однак, вироблення такої продукції з низькою собівартістю має негати́вні наслідки для розвитку національної системи ВО, оскільки, за даного підходу фінансові ресурси витрачаються на розробку ефективної маркетингової стратегії при значному натиску конкурентного протистояння (що є характерним для сучасного ринку послуг ВО в Україні), а назва університету стає брендом та торговельною маркою. Переважання виробничого підходу до тлумачення системи ВО та представлення її лише зі сторони економічних переваг на ринку людського капіталу сприятиме зростанню масовості ВО, що зможе призвести до парадоксальної ситуації, коли прогресивними темпами зростатиме кількість фахівців із ВО, але, в кінцевому рахунку, вони не володітимуть відповідними професійними якостями і компетенціями, яких потребує роботодавець, а тому рівень безробіття та дисбаланс на ринку людського капіталу неупинно зростатиме навіть при високому охопленні населення освітніми послугами.

Тому з даного питання варто звернути на зарубіжний досвід провідних європейських країн щодо вирішення фінансового аспекту забезпечення механізму управління ЗВО. Зокрема, у Німеччині активно використовується «континентальна модель», відповідно до якої держава взяла повну відповідальність за забезпечення потреб ЗВО, що надає змогу місцевим менеджерам ЗВО пропонувати здобувачам ВО безкоштовні освітні послуги. На противагу, у Великобританії запроваджена у практику «англосаксонська» модель управління, за якої університети фінансуються через складну та багатоступінчасту структуру оподаткування та заохочення меценатства. Оскільки в обох випадках менеджмент ЗВО отримує достатнє фінансове забезпечення для здійснення різновекторної діяльності, учасники ЗВО мають змогу насолоджуватись академічною культурою та процесами пізнання [7].

Враховуючи особливості та чутливість до зовнішніх впливів творчої діяльності, слід наголосити на необхідності забезпечення саме

спеціального механізму управління для даного типу ЗВО. Зокрема труднощі у вивченні управлінського механізму у галузі культури пов'язані з тим, що саме поняття здібностей є одним із найскладніших у психології, і воно досі не розкрито повністю. Воно постійно уникає розкриття своєї сутності і розчиняється в інших психологічних поняттях як знання, навички, інтелект, особисті якості, психічні процеси. У структурі здібностей менеджера закладів мистецького спрямування доцільно загальні та спеціальні здібності. Перші визначають успіх багатьох видів діяльності, в той час як інші є специфічними і визначають ефективність творчої діяльності [12].

Так, вітчизняні науковці В. Кузнецова та Н. Шверницька визначають прогностичні тенденції розвитку механізму управління ЗВО мистецького спрямування, серед яких лідируючими є: інтеграційні (європейська інтеграція прокує стандартизацію мистецької ВО; інтеграція різних ступенів освіти зумовлює розвиток неперервності освітнього процесу; розвиток міждисциплінарних зв'язків призводить до появи нової освітньої парадигми мистецької ВО); гуманізація й гуманітаризація діяльності мистецьких ЗВО; соціокультурна відповідність управлінської

системи; переорієнтація із репродуктивного відтворення у взаємодію усіх ланок системи ВО [2].

Щодо оптимальної трансформації цілей управління сучасними ЗВО важливі наукові припущення висловив М. Хансен [10], відповідно до яких сучасне суспільство лише стоїть на порозі масового та довгострокового циклу потрясінь. Прогнозується повна переорієнтація попиту на ринку людського капіталу, що у кількісному порівнянні є еквівалентною трансформаціям, зумовленим винаходом джерел електроенергії. За даних умов саме система ВО виступатиме ключовим інструментом для вирішення даних викликів, а економіка майбутнього керуватиметься знаннями. Тому управлінці повинні зосередити увагу на забезпеченні ефективного функціонування системи ВО, адже вона допоможе суспільству подолати потужну хвилю змін. Глобальною проблемою виступає високий рівень невідповідності національних освітніх систем модернізованим потребам бізнес-середовища, оскільки більшість із них знаходяться на етапі трансформації. Підтвердженням даних припущень виступає порівняльний відповідності навичок здобувачів ВО реальним потребам та очікуванням роботодавців у 2015 і 2020 роках, здійснений експертами Світового економічного форуму (табл. 1).

Таблиця 1

**Трансформація TOP-10 умінь і навичок, які затребувані на глобальному ринку людського капіталу**

2020 РІК	МІСЦЕ	2015 РІК
<i>Комплексний підхід у вирішенні проблем</i>	1	<i>Комплексний підхід у вирішенні проблем;</i>
<i>Критичне мислення</i>	2	<i>Координація з іншими</i>
<i>Креативність</i>	3	<i>Управління персоналом</i>
<i>Управління персоналом</i>	4	<i>Критичне мислення</i>
<i>Координація з іншими</i>	5	<i>Мистецтво ведення перемовин</i>
<i>Емоційний інтелект</i>	6	<i>Контроль якості</i>
<i>Розсудливість і прийняття рішень</i>	7	<i>Клієнтоорієнтованість</i>
<i>Клієнтоорієнтованість</i>	8	<i>Розсудливість і прийняття рішень</i>
<i>Мистецтво ведення перемовин</i>	9	<i>Активне слухання</i>
<i>Когнітивна гнучкість</i>	10	<i>Креативність</i>

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Основною причиною цієї системної невідповідності виступає доволі слабкий та повільний темп здійснення реформаторських перетворень, оскільки вони за своєю природою є доволі громіздкими. Тому при розробці відповідної системи цілей та визначенні пріоритетних напрямів діяльності ЗВО зусилля управлінців мають бути направлені на досягнення синергетичного ефекту від дослідницької, освітньої та творчої діяльності шляхом забезпечення їх всебічної взаємодії, що у кінцевому рахунку сприятиме підвищенню привабливості ЗВО для усіх зацікавлених сторін.

Відповідне цілевстановлення зі сторони менеджменту ЗВО щодо інноваційної переорієнтації вітчизняного сектору ВО частково можна пояснити дотриманням принципу всебічної взаємодії та вчасного реагування системи ВО на

сподівання та потреби світової спільноти. Так, результати наукових досліджень експертної групи Інституту глобального лідерства [9], обґрунтовують невідкладний характер потреби щодо переорієнтації та адаптації сучасної системи ЗВО до викликів та вимог ринку людського капіталу майбутнього. Зокрема, відповідно до прогнозів експертів Інституту, Четверта промислова революція та її сучасні технологічні зміни призведуть до зникнення 75 млн робочих місць вже до 2022 року, одночасно створивши якісно нові робочі місця (понад 133 млн нових робочих альтернатив). У даному трансформаційному процесі менеджери ЗВО повинні сприяти впровадженню та ефективному використанню інноваційних технологій та нових навчальних моделей, які базуються на активній

участі учасників (action-based technology), та навчання протягом усього життя (life-long learning). Сучасні менеджери ЗВО повинні будуть ідентифікувати та прогнозувати релевантні цілі, ділитися ними з усіма учасниками управлінського процесу, а також набувати особистісну міцну стійкість (robust resilience), яка є ознакою провідних світових бізнес-агентів та є необхідною умовою для успішного вирішення управлінських протиріч та дисонансів.

В свою чергу, при розробці дерева цілей управління ЗВО, локальному менеджменту необхідно здійснювати цілевстановлення таким чином, щоб реалізувати всебічну ефективність функціонування ЗВО, зокрема у економічному, соціальному та екологічному контексті. Таким чином, ключові цілі щодо економічної ефективності функціонування ЗВО мають передбачати забезпечення реалізації відповідних управлінських рішень щодо оптимізації ефективності менеджменту, підвищення якості науково-технічної діяльності, а також покращення результативності маркетингової діяльності освітньої установи. Сучасним менеджерам ЗВО варто змінити управлінський фокус із тотальної орієнтації на традиційні індикатори фінансової ефективності діяльності ЗВО на побудову такої збалансованої системи показників, яка відобразить і нефінансові параметри успіху його діяльності, зокрема: відповідність освітніх програм потребам стейкхолдерів, позиціонування ЗВО на вітчизняному та глобальному ринку освітніх послуг, рівень вдовolenості здобувачів ВО тими освітніми послугами, які реалізує даний ЗВО.

Визначаючи пріоритетні цілі розвитку ВО мистецького спрямування, менеджерам варто звернутися до історичних особливостей вітчизняного суспільного розвитку та становлення освітньої культури в Україні. З даного питання вважаємо за необхідне звернутися до Глобального освітнього дайджесту [17], який щорічно публікує Інститут статистики ЮНЕСКО. Відповідно до проведених досліджень Україна обіймає провідні місця у контексті поширення ВО, адже значення коефіцієнта охоплення населення ВО у 2020 році становив 82,6%. Відповідний рівень демонструють провідні країни світу із високим рівнем доходу (Нідерланди - 87,1%, Фінляндія - 90,2%, Данія - 81,1%, Австрія - 86,6%), що свідчить про високий економічний потенціал розвитку нашої держави у майбутньому. Даний показник також підтверджує високий рівень суспільного попиту українських громадян щодо отримання якісних послуг ВО, що можна пояснити історичними передумовами формування та становлення престижу здобувача ВО ще з пострадянського періоду. За таких умов необхідна розробка ефективної стратегії розвитку та визначення пріоритетних цілей функціонування вітчизняної системи ВО, зокрема в розрізі її мистецької компоненти.

Важливим етапом у розвитку вітчизняного освітнього середовища стало прийняття у 2020 році

відповідної Стратегії розвитку ВО в Україні на 2021-2031 роки [6], яка чітко окреслила пріоритетні напрями стратегічного розвитку системи ВО у коротко- та довготривалій перспективі. Однак, досліджуючи питання щодо розвитку системи мистецької ВО із урахуванням її специфіки, варто зазначити необхідність розробки відповідного стратегічного документу саме для ЗВО мистецького профілю в умовах трансформації системи ВО в загальноєвропейській освітній простір.

Відповідно до Стратегії розвитку ВО [6], експертами було окреслено місію ВО в Україні, що передбачає забезпечення сталого інноваційного розвитку держави через підготовку висококваліфікованих фахівців, створення та поширення знань, формування інтелектуального, соціального та духовного капіталу суспільства, готового до викликів майбутнього. Експертами також визначено основні постулати концептуальної моделі ВО, ключове місце серед яких відведено дослідницькій компоненті.

Вищеокреслене твердження має важливе значення, оскільки відповідно до Болонської хартії університетів (*The Magna Charta Universitatum*) [13], ЗВО є автономною установою, яка продукує, вивчає, оцінює та передає культуру шляхом досліджень та викладання. Викладання та дослідження в університетах повинні бути нероздільними з метою забезпечення їх відповідності тим сучасним запитам, мінливим потребам ринкового середовища та суспільного розвитку, які виникають.

Зважаючи на глобальні перетворення у світовій економіці та суспільному устрої, постала вимога перед світовою академічною спільнотою щодо ідентифікації обов'язків і зобов'язань ЗВО перед світовим товариством. Тому 12 березня 2020 року було прийнято оновлену Велику хартію університетів (*The Magna Charta Universitatum 2020*) [14], яка передбачає визнання менеджментом ЗВО своєї відповідальності за взаємодію і вчасне реагування на сподівання та виклики світової спільноти з метою забезпечення користі для всього людства та реалізації свого вкладу у забезпечення його стійкого розвитку. Відповідно до Хартії, наукова і моральна автономія виступають відмінною рисою будь-якого ЗВО, а також необхідною умовою для виконання його обов'язків перед суспільством. Для реалізації наукового та освітнього потенціалу ЗВО повинен бути забезпечений високий рівень соціальної взаємодії даних освітніх установ із суспільством, яке сприятиме посиленню рівня автономії та якості надаваних послуг. Також окреслено значну суспільну значимість менеджменту ЗВО та його високу соціальну відповідальність.

Підписання цієї хартії управліннями університетів планується у червні 2021 року. Зокрема, якщо ЗВО раніше затвердив участь у попередній Хартії 1988 році, підписання оновленого варіанту документу відбуватиметься за

спрощенню процедурою, в той час, як для нових учасників Хартії представлена більш деталізована інструкція адміністративних дій щодо її поетапного підписання. Загальна кількість активних учасників Хартії на даному етапі сягає 900 ЗВО з усіх континентів світу. Тому підписання та приведення у дію основних принципів оновленої Хартії у вітчизняному освітньому середовищі менеджментом ЗВО сприятиме більш глибокій інтеграції системи ВО України у загальноєвропейський освітній простір, нарощенню всебічної співпраці із ЗВО-партнерами та зміцненню довіри суспільства до освітніх закладів, що сприятиме їх інноваційному розвитку.

**Висновки і пропозиції.** При визначенні пріоритетних цілей розвитку та розробці ключових векторів перспективного розвитку ЗВО мистецького профілю, локальні менеджери повинні врахувати значну кількість змінних, які здійснюють вплив не лише на галузь мистецької освіти, університетський сектор або вітчизняну систему ВО, а й взяти до уваги провідні тенденції розвитку глобалізованих ринків товарів і послуг. Світ, як ніколи раніше, стає більш взаємозалежним з огляду на прогресивну взаємодію усіх його компонент, а тому забезпечення їх сталого розвитку потребує більш виважених та всебічно обґрунтованих управлінських рішень як зі сторони безпосередньо керівництва даних суб'єктів господарювання, так і з боку національних урядів та відповідних представників соціуму і бізнесу. Лише шляхом проведення їхньої збалансованої та гармонійної дискусії можливо забезпечити практичну реалізацію ефективного організаційно-економічного механізму управління відповідними ЗВО мистецького спрямування, забезпечуючи їх сталий розвиток у національному та глобальному вимірах.

#### Список літератури:

1. Бельский В., Боровинская Д. Актуальные модели развития образования: подходы и принципы их реализации. Социальные и гуманитарные знания. 2019. №2. С. 27-38.
2. Кузнецова В. М., Шеверницька Н. М. Сучасні тенденції мистецької освіти. Вісник ХДАДМ: мистецька освіта. 2017. №3. С. 15-19.
3. Куценко В., Трілленберг Г. Парадигма стратегії розвитку соціогуманітарної сфери в контексті глобалізаційних процесів. Вісник економічної науки України. 2013. №1. С. 94-100.
4. Підготовка фахівців у ЗВО на початок 2019/20 навчального року за галузями знань відповідно до Переліку 2015 року : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України; 2020с. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Стадний Є. Українське студентство за кордоном: дані до 2017/18 навчального року. CEDOS. 2019. URL: <https://cedos.org.ua/researches/ukrainske-studentstvo-za-kordonom-dani-do-201718-navchalnohoroku>.

6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 рр. Київ : Міністерство освіти і науки України. 2020. URL: [http://osvita.ua/doc/files/news/768/76871/STRATEHIYA\\_ROZVYTKU\\_VYSHCHOYI\\_OSVITY\\_V\\_U.pdf](http://osvita.ua/doc/files/news/768/76871/STRATEHIYA_ROZVYTKU_VYSHCHOYI_OSVITY_V_U.pdf).

7. Christensen C. M., Eyring H. J. The innovative university: changing the DNA of higher education from the inside out. San Francisco: Wille; 2011.

8. Joint Declaration of the European Ministers of Education. The Bologna Declaration of 19 June 1999. URL: [https://web.archive.org/web/20080211212119/http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00Main\\_doc/990719BOLOGNA\\_DECLARATION.PDF](https://web.archive.org/web/20080211212119/http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00Main_doc/990719BOLOGNA_DECLARATION.PDF).

9. Haanaes Kn. How universities must adapt to train future leaders? World Economic Forum. 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/higher-education-leadership>.

10. Hansen M. Higher education needs dusting off for the 21st century. World Economic Forum. 2018. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/03/make-higher-education-skills-relevant-for-students>.

11. Kalonaityte K. Normkritisk pedagogik. Denmark: Eurographic; 2014.

12. Martynyshyn Ya. Management Abilities of Personality Culture Manager: Theoretical-Empirical Analysis. Psychological Accompaniment of Personality Development : Monograph. Lviv-Torun : Liha-Pres; 2019. P. 204-222.

13. Observatory Magna Charta Universitatum. The Magna Charta Universitatum. 1988. URL: <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/read-the-magna-charta/the-magna-charta>.

14. Observatory Magna Charta Universitatum. The Magna Charta Universitatum. 2020. URL: <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/mcu-2020>.

15. Readings B. The University in Ruins. Cambridge and London: Harvard University Press; 1996.

16. Titarenko L., Zaslavskaya M., Avetisyan P. Academic, and corporate cultures in modern university (a case study of Armenia and Belarus). Wisdom. 2019. №1(12). P. 49-61.

17. UNESCO Institute for statistics. School enrolment, tertiary (% gross). 2020. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR>.

18. United Nations General Assembly. Resolution 57/254 "United Nations Decade of Education for Sustainable Development". UN Documents: Gathering a Body of Global Agreements. 2002. URL: <http://www.un-documents.net/a57r254.htm>.

19. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020. 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

## ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 34.09

**Konoplyannikova T.V.**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Civil Law and Procedure,  
Orenburg State University  
**Shagivaleeva I.Z.**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Civil Law and Procedure,  
Orenburg State University

### NOTARY SUPPORT EVIDENCE ON THE INTERNET

**Конопляникова Т.В.**  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры гражданского права и процесса,  
Оренбургский государственный университет  
**Шагивалеева И.З.**  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры гражданского права и процесса,  
Оренбургский государственный университет

### НОТАРИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

DOI: 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.54

**Summary.** This article is devoted to the issues of notarial provision of evidence on the Internet. The author notes that in view of the active digitalization process, it is important to provide evidence of the Internet. The article analyzes the types of violations in which evidence is provided on the Internet, and also examines the procedure for such provision.

**Аннотация.** Данная статья посвящена вопросам нотариального обеспечения доказательств в сети интернет. Автор отмечает, что ввиду активного процесса цифровизации, важно обеспечить доказательства в сети Интернет. В статье анализируются виды нарушений, при которых обеспечиваются доказательства в сети Интернет, а также исследуется процедура такого обеспечения.

*Key words:* notary, provision of evidence, proof, internet, problems.

*Ключевые слова:* нотариус, обеспечение доказательств, доказательства, интернет, проблемы.

**Постановка проблемы.** Сейчас, в эпоху глобальной цифровизации общества, обеспечение доказательств в сети Интернет становится все более востребованной услугой. Следовательно, порой возникают и проблемы правильного обеспечения таких доказательств, ввиду их новизны как для законодательства в целом, так и при обращении к нотариусу за данной услугой.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Немалое количество работ было посвящено нотариальному обеспечению доказательств, в том числе и в сети интернет. При написании статьи мы исследовали следующие труды ученых: А.В. Бегичева «Обеспечение доказательств нотариусами»; И.В. Москаленко «Обеспечение нотариусом доказательственной информации, размещенной в сети Интернет»; А.Н. Чашина «Борьба с правонарушениями в сети Интернет» и др. Это говорит о том, что анализируемые нами данной статье вопросы не раз становились объектом исследования ученых нашего времени.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** В судебной практике механизм нотариального обеспечения доказательств не

всегда является беспроblemным. В частности, возникают ситуации, когда представленный в материалы дела протокол осмотра доказательств подтверждает факт переписки сторон, однако не является фактом, подтверждающим исполнение обязательств по договору. В данной статье мы поднимаем указанные проблемы и исследуем пути их решения.

**Цель статьи.** Цель нашего исследования заключается в анализе особенностей нотариального обеспечения доказательств в сети Интернет.

**Изложение основного материала.** В жизни может случиться так, что в будущем будет невозможно предоставить важные и необходимые доказательства, например, в суд, или другой орган. В этом случае закон предусматривает возможность обращения к нотариусу. По вашей просьбе он сохранит и зафиксирует данные доказательства. Именно данные действия нотариуса и называются обеспечением доказательств.

Ситуации могут сложиться разные, в которых необходимо обеспечить доказательства, в частности, может случиться залив квартиры по вине соседей, дорожно-транспортное происшествие, воровство информации и авторских



продуктов с Интернет страниц и др. Цель совершения данных действий нотариусом - обеспечить доказательства, которые впоследствии будет невозможно доказать.

Если говорить об иностранных субъектах, то доказательства должны быть обеспечены, даже если таких оснований нет. Это одна из особенностей совершения обеспечения доказательств в отношении иностранного субъекта. Другая особенность обеспечения доказательств иностранных субъектов заключается - данное нотариальное действие совершается независимо от того, находится оно в судебном производстве или нет.

Заявителем может выступать гражданин и юридическое лицо РФ, а также, иностранное физическое и иностранное юридическое лицо.

В Российской Федерации нотариус в соответствии с законом обязан применить в отношении иностранных граждан правила нотариального производства. По данным правилам нотариус устанавливает личность граждан, а также проверяет правоспособность юридических и дееспособность физических лиц. При осуществлении данных действий российский нотариус должен учитывать личный закон физического или юридического лица, осуществляемый двумя способами - правом страны гражданства лица - *lege nationalis* и правом места жительства - *lege domicilii*.

Правоспособность и дееспособность иностранных граждан определяется по закону гражданства (личному закону физического лица). При этом, одно и то же лицо может быть признано дееспособным по законодательству одного государства и совершенно недееспособным по законодательству другого. В международной частной практике это называется хромыми отношениями.

Однако существует исключение из общего правила. Кроме личного закона физического лица для решения вопроса о дееспособности может применяться закон места нахождения. Получается, в случае обращения иностранного гражданина к российскому нотариусу за обеспечением доказательств, его дееспособность будет устанавливаться по российскому законодательству.

Основы законодательства Российской Федерации о нотариате разрешают установление личности иностранного субъекта с помощью технических способов, позволяющих распознать подлинность документа. Российское законодательство определяет дееспособность двумя способами: 1) достижение определенного возраста; 2) способность отвечать за свои действия или бездействия.

Анализ Основ законодательства Российской Федерации о нотариате 1993 года показывает отсутствие механизма обеспечения доказательств, равно как и в приказе Минюста «Об утверждении Методических рекомендаций по совершению

отдельных видов нотариальных действий нотариусами Российской Федерации» его тоже нет [5].

Возникает вопрос у нотариуса - что именно необходимо ему изучить, например, собирая доказательства в сети интернет?

Можно предположить, что нотариусы устанавливают факт публикации на интернет сайтах и интернет страницах с текстовой информацией, в том числе аудио и видеозаписей, например, на [youtube.com](http://youtube.com), [rutube.ru](http://rutube.ru) и др. Нотариусы могут определять факт публикации и в различных мессенджерах, таких, как Viber, WhatsApp, Skype, Telegram, Facebook Messenger, в электронных сообщениях с сервисов электронной почты [mail.ru](http://mail.ru), [yandex.ru](http://yandex.ru), [google.ru](http://google.ru), [google.com](http://google.com) и др., а также и содержащиеся в ней текстовые графические файлы.

Увеличивается количество сайтов, что и порождает необходимость обеспечения доказательств в сети Интернет [3].

В сети Интернет обеспечение доказательств осуществляется для подтверждения нарушения фактов при следующих нарушениях:

- при краже доменов;
- при воровстве авторского контента (текстов, аудио- и видеоматериалов);
- при незаконном использовании товарных знаков;
- при размещении рекламы, противоречащей положениям закона о рекламе;
- при размещении клеветнической информации, которая порочит деловую репутацию, честь и достоинство гражданина или юридического лица.

За обеспечением доказательств в Интернете заявителю необходимо обратиться к нотариусу и конкретно указать причины обеспечения доказательств. Гражданин подает заявление и указывает в нем поэтапный доступ к странице сайта. На основании заявления нотариус осуществляет порядок обеспечения доказательств: осмотр необходимого сайта по указанным этапам в заявлении.

Итак, набирает оборот делопроизводство нотариуса – от заявителя поступает заявление с указанием сведения о доступе к страницам интернет-сайта. В заявлении целесообразно указывать все ссылки, к которым должен обратиться нотариус, а также и изображения, которые нотариус будет фиксировать. Кроме этого, в заявлении следует указать права заявителя, которые по его мнению, нарушены. Нотариус должен совершать обеспечение доказательств в день обращения. Необходимо знать также, что нотариус не наделен полномочиями определять авторство. Данные полномочия реализует суд.

По-нашему мнению, в протоколе дела, не рассматривающегося в суде, достаточно только указать на обстоятельства, при которых сторона отсутствует при нотариальном производстве. Однако, когда дело подлежит рассмотрению в суде,

нотариус обязан известить всех заинтересованных лиц.

По делу № \_\_\_\_\_ истец в подтверждение факта незаконного использования ответчиком товарного знака \_\_\_\_\_ в сети Интернет на сайте [www.kraskon.ru](http://www.kraskon.ru) представил суду протокол осмотра нотариусом письменного доказательства. Исследовав вопрос о допустимости доказательств, арбитражный суд пришел к выводу, что протокол был получен с нарушением федерального закона, поскольку администратор домена [www.kraskon.ru](http://www.kraskon.ru) не был извещен о совершении нотариального действия.

Это неоправданно затягивает процесс обеспечения доказательств в сети Интернет. И нотариус должен применять правила нотариального производства. Поэтому мы считаем, что в протоколе рассматриваемого дела достаточно указать только на обстоятельства осуществления нотариального производства в отсутствие стороны.

Дальнейшее действие нотариуса - осмотр доказательств. Нотариус должен описать компьютер, на котором хранится информация, описать компьютерные программы и всю информацию, которую он увидел. На практике нотариусы пользуются компьютерной программой «Трасерт», позволяющей проследить путь доступа от сервера, с помощью которого нотариус вошел в сеть, и до сервера, на котором расположена интересующая информация [2, с. 313].

Нотариус осматривает Интернет страницы. При этом нотариус должен убедиться в том, что на указанном сайте размещена информация, нарушающая права и интересы заявителя. После того, как заканчивается проверка, нотариус распечатывает материалы-доказательства, заверяет Интернет страницы и составляет протокол осмотра сайта. В протоколе осмотра должны быть указаны следующие сведения:

- совершенный нотариусом перечень действий;
- описание осмотренных страниц;
- состав доказательств;
- место и дату проведения нотариального заверения сайта;
- данные о заинтересованных лицах;
- данные о нотариусе.

Далее к протоколу осмотра сайта нотариус прилагает все необходимые материалы - доказательства факта правонарушения (это могут быть распечатанные и заверенные Интернет страницы, аудио-, видео - и графические объекты и др.). Для создания обеспечения доказательств в Интернете физическое лицо должно предоставить паспорт, а что касается юридического лица, то - пакет правоустанавливающих документов.

Между тем, здесь имеются и свои недочеты. К примеру, удостоверяя информацию в сети Интернет нотариус не может поручиться, что другой человек на своем компьютере видит ту же самую информацию. Сайт можно настроить таким

образом, чтобы на посторонние компьютеры шла фильтрация определенного потока информации. В результате при просмотре нотариусом интернет-страницы он может увидеть недостоверную, искаженную информацию. В подобных случаях помочь может лишь специалист в данной области, эксперт.

Здесь необходима будет помощь специалиста. По основному закону нотариус может назначить экспертизу, проведение которой требует специальных познаний. Следует заметить, что в ФЗ «Об основах законодательства о нотариате» не содержится понятия нотариуса как эксперта. Это означает, что нотариус не может быть экспертом, он может способствовать лишь организации экспертизы, которая определит указанную достоверность.

Поскольку нотариус при назначении экспертизы руководствуется ФЗ «Об основах законодательства о нотариате», ГК РФ, ГПК РФ и наделяется правом предупреждения эксперта о даче заведомо ложного заключения, то данная процедура будет называться не нотариальной, а судебной. Кроме того, эксперт может допрошен судом. Поэтому назначение экспертизы является формальным для нотариуса. Возникает вопрос, в чем заключается целесообразность правового статуса экспертного заключения, подготовленного на основании постановления нотариуса? Заявитель, или эксперт в состоянии заключить договор на проведение экспертного исследования. Статус эксперта, в случае его допроса по заключению, выполненному по постановлению нотариуса, имеет принципиальное значение. Например, свидетель опрашивается по любым вопросам, в том числе организационным и процедурным, связанным с обеспечением доказательства, то эксперт может быть допрошен только о проведенном им исследовании. При выполнении процессуальных действий по обеспечению доказательств, в том числе назначения экспертизы, нотариус руководствуется ГПК РФ и может назначить экспертизу не нарушая установленную судебную процедуру их проведения.

Кроме того, нотариус обеспечивает доказательства не только ГК РФ, но и правилам установленным Основами законодательства о нотариате; доказательства, которые обеспечиваются законом и на ограничиваются сроком.

ФЗ «Об основах законодательства о нотариате» при обеспечении доказательств нотариус допрашивает свидетелей, производит осмотр письменных и вещественных доказательств, назначает экспертизу (ст.103).

При назначении экспертизы нотариус выносит постановление, которое должно включать в себя следующие сведения: Ф.И.О. нотариуса, Ф.И.О. лица, по просьбе которого назначается экспертиза, дата рождения, адрес места жительства, документ, удостоверяющий личность и его реквизиты),

вопросы, по которым требуется заключение эксперта.

Нотариус должен известить о времени и месте обеспечения доказательств всех заинтересованных лиц. Несмотря на то, что указывается, что неявка заинтересованных лиц не является препятствием для выполнения действий по обеспечению доказательств, полагаем целесообразным соблюдение данных мер во избежание отмены нотариального действия. Здесь необходимо разграничивать, каким путем получена информация. По мнению А.В. Бегичева, если касаться информации расположенной на электронном носителе, то их удаление вероятно [1, с. 113]. В любой момент информация может быть искажена, удалена, может не сохраниться. И этому есть судебная практика. Например, определение Высшего Арбитражного Суда РФ от 17 июля 2007 г. № 8313/07. Суть практики сводится к следующему, что обеспечение доказательств в сети интернет проводится без извещения заинтересованных лиц. Но речь идет об иностранном элементе, поэтому на наш взгляд, нотариус обязан поставить в известность заинтересованных лиц (одним из которых является иностранное лицо) в письменной форме.

По общему правилу нотариус должен разъяснить эксперту его права, обязанности, ответственность за отказ, уклонение от дачи заключения или ответственность за заведомо ложного заключения.

В соответствии с гражданским кодексом РФ эксперт имеет право отказаться от дачи заключения, если он не обладает достаточными знаниями для выполнения возложенной на него обязанности. Заключение дается в письменном формате.

Само заключение должно содержать подробное описание произведенных исследований, сделанные в результате их выводы и обоснованные ответы на поставленные вопросы.

Спорным моментом является предоставление объектов для экспертного исследования. Иногда в постановлении нотариуса не указываются документы, которые необходимы для производства экспертного исследования. В этом случае нотариус предлагает заинтересованному лицу предоставить эксперту все необходимые документы и материалы,

так как сам эксперт по закону не наделен правом сбора материалов. На практике получается, что и заинтересованное лицо не может знать о перечне документов. Таким образом, нотариусу необходимо в постановлении указывать перечень документов, которые будут предоставлены заявителем.

Заключение эксперта подписывается нотариусом. По окончании производства по обеспечению доказательств заинтересованному лицу выдается по одному экземпляру каждого документа, составленного в порядке обеспечения доказательств. По одному экземпляру каждого документа, составленного в порядке обеспечения

**Выводы и предложения.** Резюмируя вышеизложенное, подчеркнем не смотря на выявленные пробелы, что деятельность нотариуса по обеспечению доказательств имеет важное практическое значение для реализации и защиты прав лиц, участвующих в судопроизводстве.

#### Список литературы:

1. Бегичев А. В. Назначение экспертизы нотариусом в порядке обеспечения доказательств / А. В. Бегичев // Современное право. – 2011. – № 8. – С. 113-117. – Режим доступа: <https://www.sovremennoepravo.ru>
2. Молчанов В. В. Доказывания и доказательства / В. В. Молчанов // Гражданский процесс. – Москва: 2010. – С. 313.
3. Егорова М. Е. К вопросу о нотариальном обеспечении доказательств, размещенных в сети интернет / М. Е. Егорова – Режим доступа : <https://wiselawyer.ru/poleznoe/64207-voprosu-notarialnom-obespechenii-dokazatelstv-razmeshhennykh-seti-internet>
4. О государственной судебно-экспертной деятельности в РФ : федеральный закон от 31.05.2001 № 73-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_31871/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_31871/)
5. Основы законодательства Российской Федерации о нотариате : федеральный закон РФ от 11.02.1993 № 4462-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1581/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1581/)

*O.G. Ros,**Postgraduate Student, Department of State Studies and  
Law of the National Academy of Public Administration,  
the Office of the President of Ukraine***REGULATORY SOFTWARE OF RESOURCE COMPONENT INSTITUTIONAL CAPACITY OF  
REPRESENTATIVE BODIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT***Рось О.Г.,**аспірантка кафедри державознавства і права  
Національної академії державного управління при Президентові України***НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ  
СПРОМОЖНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Abstract.** The normative legal regulation of the resource component of the institutional capacity of representative bodies of local self-government is investigated in the article. Based on the legal framework, it is proved that the resource provision is the material and financial basis, which determines the ability of the representative body of local self-government to perform its functions and exercise the powers conferred by law.

It is revealed that the issue of the resource component of the institutional capacity of representative bodies of local self-government is relevant among scientists, in scientific research there is a different classification of resources. Also from the standpoint of science, it is important to define the concept of "resource provision", because it reflects the procedures of representative local governments, to meet unlimited needs, and resources to meet them are limited, it is representative local governments should try to influence the level of production and accumulation of resources.

It is established that the representative bodies of local self-government should develop a "resource platform of the territory" which will include inventoried communal property: movable and immovable property, local budget revenues, other funds, land, natural resources, enterprises, institutions and organizations, including banks, insurance companies, as well as pension funds, share in the property of enterprises, housing, non-residential premises, local energy systems, public transport, communication and information systems, cultural, educational, sports, health, science, social services, property transferred to communal ownership by other subjects of ownership and any other property, movable and immovable objects, which by right of ownership belong to territorial communities, as well as funds received from the alienation of objects of communal property rights.

The laws "On local self-government in Ukraine", "On the state budget for 2021", "On cooperation of territorial communities", "On amendments to the Budget Code of Ukraine to bring the provisions of budget legislation in line with the completion of administrative-territorial reforms", which regulate the resource component of institutional capacity and are guides in the work of representative bodies of local self-government.

It is concluded that it is impossible to solve urgent problems at the expense of internal financial resources, therefore it is proposed to attract investments and other resources from outside.

**Анотация.** В статье исследованы нормативно правовое регулирование ресурсной составляющей институциональной способности представительных органов местного самоуправления. Опираясь на нормативно-правую базу доказано, что ресурсное обеспечение и составляет материальную и финансовую основу, которая и определяет способность представительного органа местного самоуправления осуществлять свои функции и реализовывать полномочия наделены законом.

Обнаружено, что вопрос ресурсной составляющей институциональной способности представительных органов местного самоуправления пользуется актуальностью среди ученых, в научных исследованиях встречается различная классификация ресурсов. Также с позиций науки важным является определение понятия «ресурсное обеспечение», ведь именно оно отражает процедуры деятельности представительных органов местного самоуправления, обеспечивать безграничные потребности, а ресурсы для их удовлетворения ограничены, именно представительные органы местного самоуправления должны пытаться влиять на степень выработки и накопления ресурсов.

Установлено, что представительные органы местного самоуправления должны разработать «ресурсную платформу территории» в которую войдет инвентаризованы коммунальная собственность: движимое и недвижимое имущество, доходы местных бюджетов, другие средства, земля, природные ресурсы, предприятия, учреждения и организации, в том числе банки, страховые общества, а также пенсионные фонды, доля в имуществе предприятий, жилищный фонд, нежилые помещения, местные энергетические системы, общественный транспорт, системы связи и информации, учреждения культуры, образования, спорта, здравоохранения, науки, социального обслуживания, имущество, переданное в коммунальную собственность другими субъектами собственности и любое другое имущество, подвижные и неподвижные объекты, которые по праву собственности принадлежат территориальным общинам, а также средства, полученные от отчуждения объектов права коммунальной собственности.

Исследовано законы «О местном самоуправлении в Украине», «О государственном бюджете на 2021», «О сотрудничестве территориальных сообществ», «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Украины относительно приведения в соответствие положений бюджетного законодательства в связи с завершением административно-территориальной реформы », которые регулируют ресурсную составляющую институциональной способности и является путеводителями в работе представительных органов местного самоуправления.

Сделан вывод о том, что за счет внутренних финансовых ресурсов невозможно решить насущные проблемы том предложено привлекать инвестиции и другие ресурсы извне.

*Keywords: institute, institution, institutional capacity, capacity, representative body, local self-government, representative body of local government.*

*Ключевые слова: институт, институт, институциональная способность, способность, представительный орган, местное самоуправление, представительный орган местного самоуправления.*

**Постановка проблеми:** Так як реальна здатність виконання власних функцій представницькими органами місцевого самоврядування визначається перед усім наявністю ресурсної складової матеріальної та нематеріальної, якими розпоряджається той чи інший представницький орган, тому дослідження саме нормативно-правового забезпечення ресурсної складової інституційної спроможності є вкрай важливим як для практичного сектору місцевого самоврядування так і для науки вцілому. Власне ресурсне забезпечення і становить матеріальну та фінансову основу, яка і визначає здатність представницького органу місцевого самоврядування здійснювати свої функції та реалізовувати повноваження наділені Законом.

В статті 142 Конституції України ми бачимо, що до матеріальної і фінансової бази місцевого самоврядування відносить рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних представницьких органів місцевого самоврядування. Вважаємо за необхідне дослідити реальний стан нормативно-правового забезпечення ресурсної складової інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі аспекти ресурсного забезпечення представницьких органів місцевого самоврядування, фінансово-економічні його складові аналізуються в працях Ю.Дехтяренка, В.Кравченка, та ін., правові аспекти розглядаються також знайшли своє відображення в працях М.Баймуратовим, О.Батановим, В.Кампо, В.Кравченком, О.Лазором, М.Орзіхом, В.Погорілком, М.Пухтинським, О.Сушинським та ін.

**Виділення раніше не вирішених частин загальної.** Втім, саме підхід до проблеми ресурсної складової правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування залишився по за увагою дослідників.

**Метою статті є** дослідження нормативно-правового забезпечення ресурсної складової

інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування (далі – ПОМС) в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Питання ресурсної складової інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування користується актуальністю серед науковців, таким чином у наукових дослідженнях зустрічається класифікація ресурсів за походженням, які є первинними, вторинними; за обсягом класифікуються на обмежені та не обмежені; за територією на якій розташовані - міжнародні, номінальні, регіональні, міжрегіональні; за їх економічним змістом вони є власні, запозичені, залучені тощо.

З позицій науки важливим є визначення поняття «ресурсне забезпечення», адже саме воно віддзеркалює процедури діяльності представницьких органів місцевого самоврядування, забезпечувати безмежні потреби, а ресурси для їх задоволення є обмеженими, тому місцева влада не в змозі повною мірою задовольнити потреби свого населення. Тому представницькі органи місцевого самоврядування повинні намагатися впливати на ступінь вироблення та накопичення ресурсів щоб якомога повніше задовольняти потреби громад, намагатися задовольняти потреби громад використовуючи існуючих ресурсів. Оскільки і слово «забезпечувати» передбачає задовольняти чийсь потреби в чому-небудь, ресурсне забезпечення пропонуємо трактувати як сукупність методів, засобів і заходів представницьких органів місцевої влади щодо створення умов для найповнішого задоволення потреб територіальної громади. Таким чином головним завдання представницького органу місцевого самоврядування є збалансування власних завдань з наявними ресурсами. Вважаємо, що завданням ПОМС є його здатність зробити територію привабливою для нових ресурсів тобто зробити її конкурентоспроможною.

Набагато гірша ситуація із забезпеченням людськими ресурсами ми можемо спостерігати сьогодні у новостворених сільських об'єднаних територіальних громадах навколо населених пунктів, які не мали статусу адміністративних центрів. При цьому виникає потреба у таких фахівцях, які б були здатні працювати в умовах розширення повноважень місцевого

самоврядування і вирішувати завдання, які раніше не виконувалися органами місцевого самоврядування сіл, селищ, міст (а саме міст районного значення). Якщо обсяг фінансових ресурсів чи стан об'єктів інфраструктури може бути заздалегідь прорахований, то формування управлінських ресурсів у сільській місцевості є практично непередбачуваним процесом. Натомість сильна управлінська команда є значною мірою запорукою успіху громади. Не менш важливим у діяльності громади є і якісний склад депутатського корпусу та ефективна робота старост. Відсутність необхідних фахівців в громаді, недостатність кваліфікації наявних посадових осіб для виконання нових функцій призводить до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій на розвиток громад. Представницькі органи місцевого самоврядування сільських громад часто неспроможні підготувати якісні інвестиційні проекти для отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги, не готові до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад. Таким чином, у багатьох громадах наявна проблема із недостатнім рівнем професіоналізму представницьких органів місцевого самоврядування.

Варто зазначити, що потенціал території окремої громади, складається з ресурсів тих, що вже є, вини здебільшого можуть бути вичерпними (надра, ґрунти, дерева, рослинний і тваринний світи, деякі види мінеральної сировини тощо), тому і їх використання має відрізнятися в залежності від того вичерпний чи невичерпний ресурс, чи можливе його відновлення чи ні. Тому, на нашу думку, ПОМС має розробити так звану «ресурсну платформу території» в яку має обов'язково увійти інвентаризована комунальна власність.

До комунальної власності належать: рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частка в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, місцеві енергетичні системи, громадський транспорт, системи зв'язку та інформації, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування, майно, передане у комунальну власність іншими суб'єктами власності та будь-яке інше майно, рухомі та нерухомі об'єкти, які за правом власності належать територіальним громадам, а також кошти, отримані від відчуження об'єктів права комунальної власності. Перелік об'єктів права комунальної власності територіальної громади та об'єктів виключного права визначає та затверджує на сесії відповідна сільська, селищна, міська рада.

Щодо фінансових ресурсів, до них належать кошти місцевого бюджету, позабюджетні кошти місцевого самоврядування, кошти комунальних підприємств. Місцеві бюджети розробляють,

затверджують і виконують відповідні представницькі органи місцевого самоврядування в селах, селищах, містах. Серед змін також збільшення ресурсної бази, щоб забезпечити децентралізовані повноваження відповідними ресурсами для їх якісного виконання. Законодавчі зміни також надали право представницьким органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети не залежно від прийняття закону про державний бюджет [7]. Представницькі органи місцевого самоврядування що представляють інтереси громад, що об'єдналися, крім зростання власних фінансових можливостей, у результаті децентралізації мають й інші інструменти ресурсного забезпечення, а саме здійснення зовнішніх запозичень, самостійне обрання установ з обслуговування власних надходжень бюджетних установ. Представницькі органи місцевого самоврядування отримали право самостійно розпоряджатися землями за межами населених пунктів [12].

На думку А. Ткачука, вузьке тлумачення поняття громади як сукупності людей, що проживають у населеному пункті, входить у суперечність з ратифікованою Україною Хартією самоврядування, а головне – ставить під сумнів питання про територію юрисдикції громади та її представницького органу – ради. Усе це веде до проблем розпорядження землею, фінансової спроможності громади тощо [4]. Нечіткість нормативно-правового визначення поняття «громада» стримує проведення подальшого реформування бюджетних відносин на рівні містечок, селищ та сіл, а також не стимулює утворення самодостатніх громад, які б мали здатність реально здійснювати місцеве самоврядування [5, с. 22].

Нормативно-правове забезпечення фінансової ресурсної складової є неабияким показником інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. Головним інструментом використання фінансових ресурсів для регіонального розвитку є місцевий бюджет. Місцевий бюджет є фінансово-економічною категорією та первинним інструментом вирішення проблем регіонального та місцевого рівнів [1].

Представницький орган місцевого самоврядування самостійно розробляє, затверджує і виконує відповідний місцевий бюджет. Доходи місцевих бюджетів поділяють на власні (ті, які органи місцевого самоврядування можуть «заробити») та передані (ті, які місцевим бюджетам передають з державного бюджету на безповоротній основі. Їх ще називають міжбюджетними трансфертами). Значення власних доходів місцевих бюджетів в останні три роки коливається в межах від 45-47% загальних доходів місцевих бюджетів. За даними офіційної звітності Державної казначейської служби України, протягом січня-березня 2020 року до місцевих бюджетів України у сукупності надійшло 114,6 млрд грн (на 22,9 млрд

грн або на 16,6% менше, ніж за I квартал 2019 року), у тому числі:

- доходи загального фонду склали 104,9 млрд грн (на 23,4 млрд грн або на 18,2% менше аналогічного періоду 2019 року);
- спеціального – 9,7 млрд грн (на 0,5 млрд грн або на 5,8% більше аналогічного періоду 2019 року).

У зв'язку із запровадженням карантинних заходів та загального погіршення економічної ситуації, в березні 2020 року значно знизився приріст доходів місцевих бюджетів (див. табл. 3). Так, у січні 2020 року приріст доходів місцевих бюджетів відносно січня 2019 року становив 13%, у лютому – 14,5%, у березні – 8%.

Власні доходи місцевих бюджетів формують: податкові надходження (забезпечують понад 88% загальної суми власних доходів місцевих бюджетів): частина від загальнодержавних податків та зборів (податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, рентна плата (за користування надрами, видобування корисних копалин і т. п.), акциз з пального та ін.), місцеві податки і збори (податок на майно, єдиний податок, туристичний збір та ін.); неподаткові надходження (становлять трохи більше 10% загальної суми власних доходів місцевих бюджетів): плата за видачу ліцензій та дозволів, орендна плата, держмити, штрафи; інші надходження: кошти від продажу основного капіталу, цільові фонди, донорські кошти, отримані від ЄС та міжнародних організацій тощо [2]. Отже, Бюджетним кодексом України [2] чітко встановлено, що саме належить до доходів місцевих бюджетів.

До повноважень місцевої ради належать також встановлення ставок місцевих податків, зборів. Тут слід розуміти, що в умовах децентралізації, зі змінами бюджетного законодавства [2], які відбулися у грудні 2014 року, повноваження місцевої ради щодо бюджету значно зросли. Адже тепер місцевий бюджет, в першу чергу, залежить не від ухвалення державного бюджету, а від реального стану місцевої економіки. Тепер вирівнювання фінансових можливостей органів місцевого самоврядування відбувається не за видатками, а за надходженнями. А це означає, що органи місцевого самоврядування, встановлюючи певні ставки місцевих податків, можуть або збільшити свої доходи, або недоотримати їх.

Щодо договорів та співробітництва можемо зазначити: «До повноваження місцевих ради належить затверджувати договори, укладені сільським, селищним, міським головою від імені територіальної громади, ініціювати процес укладення договорів про співробітництво територіальних громад, а також приймати рішення щодо визначення територій, важливих для місцевої громади, таких, як пам'ятки природи, архітектури, культури місцевого значення тощо». Ці повноваження є дуже важливими, щоб краще спільними зусиллями вирішувати питання місцевого значення. Для цього є спеціальний Закон

України «Про співробітництво територіальних громад» [10], який визначає п'ять форм співробітництва між громадами. Дуже важливо зрозуміти, що вирішення окремих питань місцевого самоврядування потребує певних фінансових та людських ресурсів, яких не вистачає у конкретній громаді. Ось коли у нових умовах укладаються різні договори, приймаються різні рішення і дуже важливо, щоб ці документи відповідали українському законодавству. Для цього потрібна юридична служба. Але для юриста в одній невеликій громаді точно не буде повного завантаження роботою, а знайти юриста на неповне завантаження практично неможливо. У такому випадку можна створити спільну юридичну службу на кілька громад в межах Закону «Про співробітництво територіальних громад».

Про матеріальну та фінансову базу місцевого самоврядування говориться в третьому розділі Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [8]. У цьому розділі у загальних рисах визначено, яке майно може належати громаді на праві комунальної власності, як набувається таке майно і хто ним розпоряджається. Є дві думки щодо належності комунального майна. Дехто з науковців вважає, що до комунальної власності має належати все що є територіальній громаді та навколо, а інші, навпаки, переконані, що місцеве самоврядування має мати дуже небагато комунального майна, адже управління великою кількістю майна є затратним і має ризики корупції.

У 2018 році обсяг місцевих бюджетів вперше перевищив обсяг державного бюджету і склав 52 % консолідованого бюджету України. Для порівняння, у 2014 році ця частка складала 42 %. Стандарт співвідношення доходів державного та місцевих бюджетів більшості країн ЄС – 50:50 – може вважатися досягнутим. Через місцеві бюджети в Україні перерозподіляється понад 15 % ВВП. Частка власних доходів місцевих бюджетів (загальний фонд) у ВВП у 2018 році становила 7,1 % (у 2014 році – 5,1 %), у 2019 році складе 6,8 % (прогноз), а самі власні доходи місцевих бюджетів зросли з 68,6 млрд грн. у 2014 р. до 234,1 млрд грн. у 2018 році, доходи 2019 року зросли і становили – 267 млрд грн. Власні доходи на одного мешканця зросли з 203,4 грн. у 2016 році до 415,4 грн. у 2018 році (+31,5 %), а за прогнозом на 2019 рік складуть 503,9 грн. (+23,1 %) [6]. Законопроект про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо приведення у відповідність положень бюджетного законодавства у зв'язку із завершенням адміністративно-територіальної реформи № 3614 [11], який прийнято 17.09.2020 Верховною Радою України та підписано 12.10.2020 Президентом, передбачає, що сільські, селищні, міські бюджети більше не залежатимуть від району. Всі 1469 територіальних громад, території яких уже затвердив Уряд, перейшли на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом.

Законодавчим актом, розмежовано дохідні і видаткові джерела надходження між районними та

місцевими бюджетами, скасувати спрямування надходжень від ПДФО до районних бюджетів та виключино районний рівень із системи горизонтального вирівнювання податкоспроможності, яким суттєво переглянуто склад доходів та видатків районних бюджетів. Зокрема, 60% ПДФО, які раніше зараховувались до районних бюджетів, буде передано до місцевих бюджетів територіальних громад. Відповідно до цього, повноваження, які виконували районні ради за рахунок надходжень від ПДФО, мають бути передані сільським, селищним, міським радам. Формування районних бюджетів здійснюватиметься за рахунок власних доходів:

- податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, засновником яких є райрада,
- плата за ліцензії та сертифікати господарської діяльності, що видані РДА,
- орендна плата за користування майном, що перебуває в комунальній власності, засновником яких є райради;
- орендна плата за водні об'єкти, що надаються РДА та райрадами (до розмежування між громадами)
- інші доходи.

Крім того, розглядається питання фінансування утримання районних рад, оплати праці їх працівників з державного бюджету.

Питання місцевих фінансів є надзвичайно важливими для належного та стабільного розвитку місцевого самоврядування. Наявність у територіальній громаді фінансових ресурсів, достатніх для вирішення питань місцевого значення, значною мірою визначає реальність місцевого самоврядування в тій чи іншій країні. Зasadничим багатостороннім міжнародно-правовим актом, який визначає і захищає принципи місцевого самоврядування, стала Європейська хартія місцевого самоврядування (далі – Хартія) [3]. Її підписали країни члени Ради Європи в жовтні 1985 р. Україна підписала хартію 6 листопада 1996 р. та ратифікувала – 15 липня 1997 р. [9], чинності для України вона набрала 01.01.1998 р. Слід зазначити, що найбільша за обсягом стаття 9 Хартії присвячена фінансовим ресурсам органів місцевого самоврядування. Вона містить вісім принципів положень про фінанси місцевого самоврядування. Як випливає з пункту 1 цієї статті, органи місцевого самоврядування мають право в межах загальнодержавної економічної політики вільно розпоряджатися достатніми (адекватними) власними фінансовими ресурсами. Отже, згідно з цим положенням, країни, які підписали Хартію, беруть на себе такі зобов'язання. Для виконання реалізації власних функцій представницькі органи місцевого самоврядування слід наділити адекватними фінансовими ресурсами. ПОМС в межах загальнодержавної економічної політики мають вільно розпоряджатися такими ресурсами. Згідно з пунктом 2 статті 9 обсяг фінансових

ресурсів органів місцевого самоврядування потрібно визначати відповідно до повноважень, передбачених конституцією або законом. Тобто у Хартії встановлений порядок формування та обсяг фінансових ресурсів, які мають належати місцевому самоврядуванню. Вона закріплює принцип відповідності фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування обсягу їх компетенції. Пункт 3 статті 9 хартії встановлює, що хоча б частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування має надходити за рахунок місцевих податків та зборів, розмір яких ці органи визначають у межах закону. При цьому, хартія не вказує обсягу цієї частини фінансів, враховуючи різні умови кожної країни. Також, згідно з цим пунктом, органи місцевого самоврядування мають право в межах закону самостійно визначати ставки місцевих податків і зборів. Висновок: Ресурсний потенціал представницьких органів місцевого самоврядування характеризується наявними ресурсами, основними з яких виступають територіальні, земельні та фінансові ресурси.

**Висновки та пропозиції.** Можемо зробити наступні висновки: нормативно-правове забезпечення фінансової ресурсної складової є неабияким показником інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування.

З огляду на проведені реформи та низку прийнятих законів, які спрямовані на ресурсне забезпечення новоутворених громад та їх представницьких органів в частоті Закон «Про Державний бюджет України на 2021 рік», передбачає, що горизонтальне вирівнювання здійснюватиметься відносно 1438 бюджетів територіальних громад та 24 обласних бюджетів. Районні бюджети виключені з системи горизонтального вирівнювання, тому для них не передбачено субвенцію. Таким чином, базовий рівень формують сільські, селищні та міські бюджети. Формування районних бюджетів у 2021 році здійснюватиметься за рахунок власних доходів, надходжень від управління представницькими органами комунальною власністю, а саме: орендні плати, податку на прибуток комунальних підприємств, частини чистого прибутку та адміністративних зборів. Фінансування утримання ж районних рад, оплати праці їх працівників здійснюватиметься з районного бюджету. Але у зв'язку з передачею в грудні 2020 року в комунальну власність територіальних громад значної частини майна районних рад, надходження зменшилися. Надходження від адміністративних послуг також будуть по місцю надання - в громадах. З реорганізованих рад кредиторська заборгованість також переходить до новоутворених районних рад. Значна заборгованість по невиплаченій заробітній платі, енергоносіям, матеріалам і послугам. Коштів на утримання районних рад та оплату праці їх працівників, не вистачить на 2021 рік, а у період реорганізації у виконавчого апарату районної ради



передбачається значний обсяг роботи. Виходячи з вище викладеного, районні ради потребують фінансової підтримки у період реорганізації з державного бюджету.

Бюджетна децентралізація заклала основу для посилення фінансової самостійності що в свою чергу забезпечить інституційно спроможність ПОМС в Україні та чинить позитивний вплив на процес реалізації в нашій державі положень Європейської хартії місцевого самоврядування в частині місцевих фінансів.

Спроможність ПОМС на пряму залежить від наслідків ефективного використання ресурси, які є в їх розпорядженні та складають їх ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал являє собою джерело і засіб їх відтворення, а також відіграє ключову роль у визначенні функцій, спрямованості та динаміки розвитку інституційної спроможності ПОМС. Підходячи до питання успішного розвитку представницьким органам місцевого самоврядування потрібно ретельно підійти до проблеми землі розібратися з питаннями: що взагалі представляє земля як ресурс, які її функції, з чого складаються земельні ресурси, як ними управляють сьогодні та що треба зробити, щоб вони дійсно стали матеріальною та фінансовою основою спроможності представницького органу місцевого самоврядування в Україні.

Багато ПОМС не можуть вирішити чимало проблем тому, що тільки за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів їх вирішити неможливо, пропонуємо ПОМС задуматись про вихід на ринки запозичень, а також залучення інвестицій та інших ресурсів ззовні.

#### Список літератури.

1. Бюджетний кодекс України: закон, засади, коментар / за ред. О. В. Турчинова, Ц. Г. Огня. – К. : Парламентське вид-во, 2002. – 320 с.
2. Бюджетний кодекс України / Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15 жовтня 1985 р.

Офіційний переклад. URL : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036).

4. Місцеве самоврядування : практич. посіб. для депутатів місцевих рад та активістів громад / за ред. А. Ткачука. – К. : Ін-т громадянського сусп-ва : ТОВ «ІКЦ ЛЕСТА», 2004. – 304 с.

5. Місцеве самоврядування : практич. посіб. для депутатів місцевих рад та активістів громад / за ред. А. Ткачука. – К. : Ін-т громадянського сусп-ва : ТОВ «ІКЦ ЛЕСТА», 2004. – 304 с.

6. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL:

<https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/389/10.03.2019.pdf>

7. Про Державний бюджет України на 2021 рік / Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>

8. Про місцеве самоврядування в Україні / Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

9. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України №452/97-ВР від 15.07.1997 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80>.

10. Про співробітництво територіальних громад / Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

11. Проект Закону про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо приведення у відповідність положень бюджетного законодавства у зв'язку із завершенням адміністративно-територіальної реформи / Офіційний сайт ВРУ URL:

[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69062](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69062)

12. Реформа децентралізації / Офіційний сайт КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

*Siryk V.V.*  
 Acting Director of State-Owned Enterprise “Ukroboronpostachalnyk”  
 of the Ministry of Defence of Ukraine

## ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS OF STATE EXECUTIVE ADMINISTRATIONS’ PARTICIPATION IN STATE-OWNED ENTERPRISES’ GOVERNANCE

*Сірик В.В.*  
 тимчасово виконуючий обов’язки директора  
 Державного підприємства «Укроборонпостачальник»  
 Міністерства оборони України

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УЧАСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.31618/ESSA.2782-1994.2021.2.69.53

**Summary.** The article considers and analyses theoretical and practical aspects of organizational foundations of participation of state executive authorities in governance of state-owned enterprises. Organizational aspect revealed through function and executive authority institutions that perform function. Efficiency of implementation of function as to of state executive authorities in governance of state-owned enterprises was considered as criteria of proper performance. The conclusions on dispersal function of governance, improper performance of executive authorities function as to governance of state-owned enterprises and need to establish liability and evaluate the effectiveness of officials in state-owned enterprises’ governance were reached.

**Анотація.** У статті розглянуті теоретичні та практичні аспекти організаційних засад участі органів виконавчої влади в управлінні державними підприємствами. Організаційний аспект управління державними підприємствами розглядається через висвітлення функцій та інституції виконавчої влади, які забезпечують реалізацію цих функцій. Як критерій належного виконання функцій органів виконавчої влади по управлінню державними підприємствами розглянуто ефективність управління державними підприємствами. Зроблено висновки про розпорошеність функцій управління державними підприємствами між органами виконавчої влади, неналежну їх реалізацію, необхідність відповідальності та оцінки ефективності управління державними підприємствами з боку органів виконавчої влади.

**Key words:** state executive authority, organizational foundations, state-owned commercial enterprises, state-owned enterprises’ governance.

**Ключові слова:** органи виконавчої влади, організаційні засади, державні підприємства, управління державними підприємствами.

**Постановка проблеми.** Світова економічна криза та останні події пандемії показали, що соціально відповідальні корпорації приватного сектору є швидше міфом, ніж реальністю. Тільки сильна та економічно суверенна держава може протистояти системним ризикам та глобальним викликам. Тому вимагає переосмислення роль державних підприємств в економіці. В Україні від здобуття незалежності проводилося реформування державного сектору, спрямоване на його зменшення, переважно шляхом приватизації. Проте відсутність належного контролю з боку держави та корупційна складова призвели до втрати країною цілих галузей економіки, олігархізації, зменшення впливу держави в економічній сфері. Наразі частка державного сектору становить 11, 9% [1]. Попри певну інтенсифікацію останніми роками реформ, спрямованих на підвищення ефективності державних підприємств, останні залишаються в більшості збитковими та управляються неефективно, а приватизація жодного року не принесла запланованих надходжень до державного бюджету. Зокрема, надходження від приватизації за 2019 р. становили 536,5 млн. грн. замість

очікуваних 17,1 млрд. грн., у 2020 р. - відповідно 2,13 млрд. грн. із 12 млрд. грн. [2].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В юридичній науці та науці державного управління загальним питанням державного управління та удосконалення діяльності органів виконавчої влади, присвячені дослідження таких учених, як В.Б. Аверьянов **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.**, Г.В. Атаманчук, В.І.Мельниченко, Н.Р.Нижник, Н.Г.Плахотнюк, та інші, проте ці роботи практично не розкривають питання організаційних засад участі органів виконавчої влади в управлінні державними підприємствами. Окремі аспекти управління державними підприємствами розглянуті в контексті управління державною власністю в дослідженнях Н.Т. Москалюк, М.М. Шкільняка, Є.І. Білокур, О. Рудченка, але в цих роботах не ставилася мета спеціального дослідження питання організаційних засад участі органів виконавчої влади в управлінні державними підприємствами, тому вони висвітлені фрагментарно. Отже, **невирішеною частиною проблеми** управління державними підприємствами є дослідження організаційних засад участі органів виконавчої влади у такому управлінні.

**Цілями статті** є науково-теоретичне визначення сутності та структури організаційних засад участі органів виконавчої влади в управлінні державними підприємствами та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційні засади управління державними підприємствами з боку органів виконавчої влади можуть бути охарактеризовані через виявлення змісту такого управління. Одним із прийнятих в науці підходів є визначення поняття державного управління як діяльності органів виконавчої влади. Причому всі дослідники відзначають її «організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер» та спрямованість на виконання завдань і функцій держави [3, с. 8]. Досліджуючи функції державного управління, Є.І. Білокур виділяє управління об'єктами державної власності як окрему функцію і при цьому вважає її частиною змісту державної управлінської діяльності [4]. На нашу думку, слід розрізняти управління як державно-владну діяльність у сфері управління об'єктами державної власності і управління конкретними суб'єктами, віднесеними до сфери управління відповідного органу держави або іншого суб'єкта управління.

Зміст діяльності органів виконавчої влади по управлінню державними підприємствами, як власне будь-якого управлінського процесу взагалі, складають загальні функції, до з яких більшість дослідників відносить планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання, а також додатково виділяють кадрове забезпечення, облік, та інші [5, с.160]. При цьому функції нерозривно пов'язані зі структурою управління [5, с. 68].

Загальна структура системи управління державними підприємствами в межах системи управління державною власністю визначена Законом України «Про управління об'єктами державної власності» (далі – Закон «Про УОДВ») [6]. Відповідно до ст. 3 зазначеного закону до об'єктів управління державної власності віднесено, зокрема, майно державних унітарних підприємств та корпоративні права держави. В контексті управління державними підприємствами, до яких відносять перш за все державні унітарні підприємства (державне комерційне і казенне), а також з певною умовністю господарські товариства, частка держави у статутному капіталі яких становить понад 50%, слід зауважити, що майно державних підприємств не може вважатися об'єктом безпосереднього управління уповноважених державних органів, оскільки не може бути вилучене у діючого підприємства. Тому за змістом цього закону та інших нормативно-правових актів управлінські повноваження органів держави визначаються щодо державних підприємств, а не щодо їхнього майна.

Суб'єктами управління об'єктами державної власності ст. 4 Закону «Про УОДВ» визначає Кабінет Міністрів України (далі – КМУ), центральний орган виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері

управління об'єктами державної власності та формування і реалізацію державної політики у сфері економічного розвитку (Міністерство розвитку економіки, і торгівлі України – надалі МРЕТ), уповноважені органи управління (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади та державні колегіальні органи); Фонд державного майна України; інші господарські організації. Всього за офіційними даними державні підприємства знаходяться в управлінні понад 80 суб'єктів [7].

Органи виконавчої влади, з точки зору змісту повноважень щодо державних підприємств, можуть бути поділені на дві групи: 1) органи, які здійснюють загальні функції управління щодо підприємств державного сектору взагалі (КМУ, МРЕТ, Фонд державного майна України (далі – ФДМУ), Міністерство фінансів України (далі – МФУ) в частині бюджетного контролю, Державна аудиторська служба України (далі – ДАСУ) – як орган державного фінансового контролю та 2) органи управління, які здійснюють функції управління державними підприємствами, які відносяться до сфери їх управління – так звані уповноважені органи управління, до яких відносяться ЦОВВ (перш за все, міністерства) та місцеві державні адміністрації. При цьому органи першої групи одночасно зі здійсненням загальних повноважень здійснюють функції безпосереднього управління конкретними підприємствами, тобто фактично реалізують повноваження засновника (власника майна) державного підприємства. Зокрема, станом на 01.10.2020 в управлінні КМУ знаходилось 10 суб'єктів державного сектору (20.01.2021 до них додано ще 4 суб'єкти [8]), в управлінні МРЕТ – 381, МФУ – 12; ФДМУ – 563; ДАСУ – 1. [9].

Питання розмежування функцій органів виконавчої влади щодо управління державними підприємствами постало у зв'язку з черговим етапом реформування державного сектору економіки, який почався у 2015 р. [10]. Було поставлене завдання розмежування функцій Кабінету Міністрів України та міністерств як суб'єкта управління об'єктами державної власності і регулятора. При цьому було запропоновано дві моделі централізованого управління суб'єктами господарювання через один державний орган або через спеціальну холдингову компанію. Намагання запровадити другу модель не увінчалися успіхом, натомість спостерігається тенденція до централізації функцій управління державними підприємствами МРЕТ. В науковій літературі також пропонувалося передати функції міністерств по управлінню об'єктами державної власності на підставі ч. 2 ст. 17 Закону «Про ЦОВВ» державним агентствам [11, с. 185]. На наш погляд, поєднання в органі, який здійснює функції загального управління підприємствами державного сектору і функції безпосереднього управління підпорядкованими йому підприємствами не сприяє ефективності управління. Особливо це стосується

КМУ, який не є юридичною особою. Втім, виходячи із реалій, зокрема, згаданого вище додання до сфери управління КМУ 4 державних підприємств на початку 2021 р. та останніх подій зі зміною КМУ керівництва НАК «Нафтогаз України» навряд чи ситуація зміниться найближчим часом. Так, у внесеному КМУ у Верховну Раду України законопроекті № 5052 від 09.02.2021 щодо позбавлення КМУ невластивих повноважень не йдеться про повноваження з управління об'єктами державної власності та, зокрема, державними підприємствами.

За змістом повноважень, передбачених у Законі «Про УОДВ», КМУ здійснює переважно загальні функції організації та регулювання щодо державних підприємств через прийняття нормативно-правових актів (постанов) щодо загального управління підприємствами державного сектору та розпоряджень як індивідуальних актів щодо конкретних підприємств. Зокрема, в порядку організації управління КМУ визначає органи, які здійснюють управління державними підприємствами; погоджує рішення уповноважених органів управління щодо створення, реорганізації та ліквідації діяльності підприємств державного сектору економіки, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави; визначає *критерії*: ефективності управління об'єктами державної власності; обов'язкового утворення наглядових рад на державних унітарних підприємствах; відбору незалежного аудитора; затверджує *порядки*: здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності; конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх оплати; проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради державних підприємств; визначення та затвердження кандидатур представників держави в наглядових радах державних підприємств та інші *порядки*; затверджує *методику* та *переліки*: об'єктів великої приватизації, що підлягають приватизації та умови їх продажу (за поданням Фонду державного майна України); об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави. В порядку реалізації функції контролю КМУ забезпечує контроль за ефективністю управління об'єктами державної власності. Функцію планування КМУ здійснює шляхом затвердження фінансових планів суб'єктів природних монополій та державних підприємств, плановий розрахунковий обсяг чистого прибутку яких перевищує 50 мільйонів гривень, а також шляхом затвердження порядку витрат суб'єктами господарювання державного сектору економіки у разі незатвердження (непогодження) річних фінансових планів у встановленому порядку.

Функції МЕРТ по управлінню державними підприємствами обумовлені його статусом ЦОВВ, який забезпечує та реалізує державну політику у сфері управління об'єктами державної власності,

зокрема, забезпечує формування державної політики, визначення загальних принципів та пріоритетних напрямів розвитку у сфері управління об'єктами державної власності, у тому числі корпоративними правами держави, та визначає критерії ефективності управління останніми; разом з МФУ забезпечує формування та реалізацію державної дивідендної політики в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Основною функцією МРЕТ по управлінню державними підприємствами є регулювання через методологічне та, у межах власних повноважень, нормативно-правове забезпечення питань управління об'єктами державної власності, зокрема щодо: інвентаризації та обліку об'єктів державної власності; оцінки ефективності управління об'єктами державної власності; оцінки рівня кваліфікації керівників підприємств державного сектору економіки; спільної діяльності, де однією із сторін є підприємства державного сектору економіки; управління корпоративними правами держави; єдиного моніторингу ефективності управління об'єктами державної власності: порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів суб'єктів господарювання та ін. Також МРЕТ виконує деякі функції обліку та контролю, зокрема, отримує за затвердженою ним формою від органів управління інформацію про: фінансово-господарську діяльність кожного окремого суб'єкта господарювання державного сектору економіки, що перебуває у сфері їх управління; стан об'єктів державної власності; укладені контракти з керівниками суб'єктів господарювання державного сектору економіки; формує та веде реєстр укладених контрактів з керівниками суб'єктів господарювання державного сектору економіки; здійснює контроль за виконанням суб'єктами управління функцій з управління об'єктами державної власності шляхом проведення єдиного моніторингу ефективності управління об'єктами державної власності. МРЕТ здійснює в порядку організації управління державними підприємствами, зокрема, формує за пропозицією суб'єктів управління: перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації та переліки державних підприємств, що підлягають корпоратизації та виконує деякі інші повноваження.

ФДМУ відповідно до Закону України «Про Фонд державного майна України» є ЦОВВ із спеціальним статусом, що реалізує державну політику у сфері приватизації, оренди, використання та відчуження державного майна, управління об'єктами державної власності, у тому числі корпоративними правами держави щодо об'єктів державної власності, що належать до сфери його управління. В порядку організації діяльності інших суб'єктів управління державними підприємствами та господарськими товариствами, в яких більшість акцій належить державі, ФДМУ бере участь у підготовці відповідних законопроектів та передає їх на розгляд КМУ, а

також приймає нормативно-правові акти, які мають міжвідомчий характер, і стосуються приватизації, управління державними корпоративними правами, обліку об'єктів державної власності, зокрема, виступає розпорядником Єдиного реєстру об'єктів державної власності. Поряд з цим ФДМУ здійснює безпосереднє (та через регіональні відділення) управління державними підприємствами та корпоративними правами держави, переважно, але не виключно, щодо підприємств, які знаходяться в процесі приватизації. Зокрема, неопублікованим наказом від 04.08.2015 було створене Державне підприємство «Управління справами Фонду державного майна України».

Основні функції по безпосередньому управлінню державними підприємствами виконують уповноважені органи управління, до яких відповідно до Закону «Про УОДВ» відносяться наступні органи виконавчої влади: ЦОВВ (міністерства, державні служби, агентства, інспекції, органи зі спеціальним статусом) та у випадку створення – територіальні органи ЦОВВ за рішенням останнього, державні колегіальні органи, а також місцеві державні адміністрації. За даними МРЕТ на 01.10.2020 в кількості державних підприємств в управлінні зазначених органів становила: міністерства – 1413, державні агентства, служби та інші органи виконавчої влади – 1285, місцеві державні адміністрації – 70 [12].

Уповноважені органи управління приймають рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію державних підприємств, призначають на посади керівників державних унітарних підприємств, забезпечують формування наглядових рад, затверджують стратегічні плани розвитку державних унітарних підприємств та господарських товариств із державною часткою понад 50%; затверджують фінансові плани державних підприємств; проводять моніторинг фінансової діяльності підприємств; ведуть облік об'єктів державної власності, що перебувають в їх управлінні, та здійснюють контроль за їх використанням і збереженням; погоджують договори у визначених випадках.

Слід зауважити, що Закон «Про УОДВ», а також закони, що визначають правовий статус відповідних органів виконавчої влади, визначають лише повноваження відповідних органів, проте не встановлюють процедур реалізації повноважень по управлінню державними підприємствами. На наш погляд, загальні процедури управління державними підприємствами доцільно встановити на рівні закону, наприклад, закону «Про управління державними підприємствами» з можливістю лише їх деталізації на рівні підзаконних актів.

Основою для реалізації функцій управління державними підприємствами має бути планування. Функція планування реалізується уповноваженими органами управління шляхом затвердження фінансових планів державних підприємств. Загальна процедура погодження та затвердження фінансових планів державних підприємств та

господарських товариств з часткою держави понад 50% встановлена МРЕТ 02.03.2015 № 205 [13]. Фінансовий план складається державним підприємством, подається не пізніше 1 червня року, який передусє плановому, на розгляд уповноваженого органу управління. Останній затверджує фінансовий план та надсилає МЕРТ, МФУ та ДПУ. Передбачена зазначеним наказом процедура займає півроку, ще більш складною є процедура затвердження фінансових планів підприємств, які знаходяться в управлінні КМУ та суб'єктів природних монополій. Тому випадки незатвердження фінансових планів є непоодинокими. Порядок покладає контроль за своєчасним складанням фінансових планів підприємств та виконанням показників затверджених фінансових планів підприємств на суб'єктів управління. Втім, жодної відповідальності за порушення щодо змісту фінансових планів та неналежний контроль за їх виконанням уповноважений суб'єкт управління не несе. Часто держпідприємства планують показники, які не співвідносяться з їх реальним фінансовим станом та вартістю активів. За даними ДАСУ, із перевічених за 2018 р. 142 підприємств не виконали плани 65, а окремі планували мінімальний прибуток. Так, Бердянське лісове господарство, яке має загальну площу 21 985 га, у 2018 році запланувало отримати 6 тисяч гривень прибутку, а дитячий центр "Молода гвардія" (Одеса) одержав за рік 1 тисячу гривень прибутку [14]. Процедура планування «знизу вверх», свідчить про відсутність на державному рівні науково обґрунтованої стратегії управління державними підприємствами, не дивлячись на прийняття державними документів, які мають назву «стратегія», але за змістом такими не є. Крім того, загальновідомо, що практично жодна із затверджених за останні 30 років стратегій не була виконана.

Основною функцією, яку здійснюють уповноважені органи по управлінню державними підприємствами є кадрова. До недавнього часу вона реалізувалася шляхом призначення і звільнення в адміністративному порядку керівника державного підприємства. З 2008 р. був запроваджений конкурсний порядок, але для значної кількості підприємств конкурси не проводиться, оскільки постановою КМУ № 777 [15] передбачено, що конкурс на посаду керівника державного підприємства проводиться за рішенням міністерства, ФДМУ або іншого уповноваженого органу. Відбір здійснюється комісією, затвердженою уповноваженим органом. Рішення комісії погоджується у встановленому порядку головою відповідної місцевої адміністрації за місцезнаходженням підприємства, але у випадку відмови, рішення приймається КМУ. Виключно за конкурсом проводиться наразі тільки відбір керівника підприємства, що має стратегічне значення для економіки та безпеки держави і вартість активів якого за даними останньої

фінансової звітності або річний розмір чистого доходу якого перевищує 200 млн. гривень, та керівника особливо важливого для економіки підприємства (підприємства, вартість активів якого за даними останньої фінансової звітності перевищує 2 млрд. гривень або річний розмір чистого доходу якого перевищує 1,5 млрд. гривень). В таких випадках відбір керівника здійснює утворений КМУ конкурсний комітет, який включаються незалежні члени. До відбору кандидатів залучаються професійні консультанти з добору персоналу (рекрутингові агентства). Такий порядок мав би забезпечити прозорий та якісний відбір керівників особливо важливих державних підприємств. Проте наразі практика свідчить про інше. Зокрема, комітет не оприлюднює належним чином інформацію про кандидатів та проведення конкурсів, а перекладення відбору на рекрутингові агентства звільняє комітет від жодної відповідальності.

У зв'язку з проведенням реформи управління державними підприємствами і внесенням змін до законодавства щодо створення наглядових рад не тільки в господарських товариствах з державною часткою понад 50%, але й на державних унітарних підприємствах, наглядові ради (у випадку їх створення) перебрали функцію призначення керівників, а також контролю та регулювання їх діяльності. Проте виникають проблеми і з формуванням та діяльністю наглядових рад. Наразі незалежні наглядові ради створено на семи державних підприємствах: НАК "Нафтогаз", АТ "Укрзалізниця", НЕК "Укренерго", ПрАТ "Укргідроенерго", державне підприємство "Адміністрація морських портів України", державне підприємство "Міжнародний аеропорт "Бориспіль", АТ "Укрпошта" [16]. Причому призначення КМУ до наглядових рад стратегічних підприємств більшості незалежних членів з іноземним громадянством було неоднозначно сприйняте суспільством і викликало, зокрема, звернення 48 народних депутатів до Конституційного Суду України 15 червня 2020 року з конституційним поданням, в якому обґрунтовується неконституційність та загроза національній безпеці відповідних змін до Господарського кодексу України та Закону «Про УОДВ» [17].

Питання ефективності управління державними підприємствами актуалізувалося з затвердженням розпорядженням КМУ Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки [10]. В Стратегії розглядається тільки економічний аспект ефективності, тобто йдеться про реформування діяльності підприємств для досягнення їх максимальної прибутковості. Такий підхід до визначення ефективності управління державними підприємствами має місце не тільки в урядових та інших підзаконних актах, але й у наукових публікаціях. Так, Тараніч О.В. і Ярошенко О.П. відзначають низьку ефективність управління з боку

міністерств і відомств, які здійснюють повноваження держави як власника, але пов'язують неефективність управління лише з показниками діяльності самих державних підприємств. [18, с. 106]. Прийняте в науці розмежування ефективності як одержання найкращого результату з найменшими видатками та результативності як міри досягнення поставленої мети має враховуватися в управлінні державними підприємствами. Визначення основним критерієм ефективності державного підприємства його прибутковості не враховує соціальні функції, які виконують державні підприємства. А оскільки саме кількісні показники є основними у Критеріях визначення ефективності управління об'єктами державної власності, затверджених постановою КМУ від 19.06.2007 N 832 та Методичних рекомендаціях застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності, затверджених наказом МРЕТ 15.03.2013 N 253, то керівники підприємств намагаються у будь-який спосіб підвищити прибутковість. На практиці це призводить до втрати частини соціальних функцій підприємства на користь досягнення прибутковості, яка є критерієм оцінки діяльності керівництва і обґрунтуванням його винагород, які перевищують аналогічні виплати у розвинених державах. Прикладом може бути закриття третини відділень Укрпошти та підвищення тарифів на її послуги, що спричинило проблеми з одержанням пенсій, особливо у сільській місцевості. При цьому, заробітна плата керівника досягла 1 866 тис грн. на місяць [19].

**Висновки та пропозиції.** В управлінні державними підприємствами існують значні проблеми, пов'язані не тільки з діяльністю самих підприємств, але і значними недоліками регулювання функцій та реалізації повноважень органами виконавчої влади щодо управління зазначеними підприємствами. КМУ, МРЕТ, МФУ, ФДМУ одночасно із реалізацією повноважень щодо загального управління об'єктами державної власності, здійснюють функції безпосереднього управління державними підприємствами. Функції управління державними підприємствами розпорознені між значною кількістю органів виконавчої влади та господарських організацій. Процедури управління державними підприємствами встановлені підзаконними актами. Відсутня науково обґрунтована стратегія розвитку державних підприємств, що робить планування їх діяльності формальним. Державний контроль за діяльністю державних підприємств є недостатньо ефективним, оскільки розпорознений між різними органами. Відсутня система оцінки ефективності діяльності посадових осіб органів виконавчої влади, уповноважених здійснювати управління державними підприємствами та їх відповідальність за наслідки управлінських рішень. Пропонується: встановити процедури управління на рівні закону, встановити відповідальність органів держави за прийняття та реалізацію управлінських рішень

щодо державних підприємств та ввести оцінку діяльності посадових осіб уповноважених органів управління державними підприємствами шляхом прозорого встановлення конкретних завдань та впровадження KPI (Key Performance Indicators) не тільки для керівників державних підприємств, а також і для посадових осіб держави; ефективність управління державними підприємствами оцінювати як сукупність ефективності управління державним підприємством з боку уповноваженого органу виконавчої влади та управління державним підприємством з боку керівництва підприємства.

#### Список літератури:

1. Питома вага державного сектору економіки/ Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки і торгівлі України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=3f9cbf0b-24bf-48f8-8360-04d559e41d60&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomikils>
2. У 2019 році Україна виконала план приватизації на 3% – Фонд держмайна. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/3/655492/>
3. Адміністративне право: підручник / Ю. П. Битяк (кер. авт. кол.), В. М. Гарашук, В. В. Богуцький та ін.; за заг. ред. Ю. П. Битяка, В. М. Гарашука, В. В. Зуй. — Х.: Право, 2010. — 624 с.
4. Білокур Є.І. - *Управління об'єктами державної власності як складова змісту управлінської діяльності*. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nashp\\_2015\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nashp_2015_4_27)
5. Нижник Н.Р. Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: навч. посіб. / Н.Р. Нижник, О.А. Машков; за заг. ред. Н.Р. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — 160 с., с. 82, 87; Атаманчук Г.В. Теорія державного управління : учебник / Г.В. Атаманчук. М.: Изд-во «Омега-Л», 2014. 525 с.
6. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
7. Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору, затв. Кабінетом Міністрів України 10.10.2018 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomrozvitku-rozrobilo-politiku-vlasnosti-u-derzhavnomu-sektori-ekonomiki>
8. Деякі питання управління об'єктами державної власності: розпорядження КМУ від 20.01.2021 р. № 50-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/50-2021-%D1%80#Text>
9. Офіційна інформація Міністерства розвитку економіки і торгівлі України на запит від 19.05.2021 URL: <https://dostup.pravda.com.ua/request/86746/response/329544/attach/html/4/2%201%202.pdf.html>
10. Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного

сектору економіки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.05.2015 р. № 662-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text>; Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору, затв. Кабінетом Міністрів України 10.10.2018 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomrozvitku-rozrobilo-politiku-vlasnosti-u-derzhavnomu-sektori-ekonomiki>

11. Мельниченко В.І. Правове забезпечення реформування системи центральних органів виконавчої влади в Україні: стан та перспективи / В.І. Мельниченко // Вісник Національної академії державного, серія «Державне управління». 2013. Вип. 1. С. 180–187.

12. Моніторинг ефективності управління об'єктами державної власності. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки і торгівлі України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=2e24db81-1b0d-4322-80ce89e6d3c269e2&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti>

13. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки: наказ Міністерства розвитку економіки і торгівлі України від 02.03.2015 № 205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text>

14. Химичук А. Генератори збитків: як працюють державні підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/03/31/658781/>

15. Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки: постанова Кабінету Міністрів України від 03.09.2008 № 777. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/777-2008-%D0%BF#Text>

16. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>

17. На розгляд Суду надійшло конституційне подання 48 народних депутатів України / Офіційний сайт Конституційного суду України. URL: <https://ccu.gov.ua/novyna/na-rozglyad-sudu-nadiyshlo-konstytuciynne-podannya-48-narodnyh-deputativ-ukrayiny>

18. Таранич О.В., Ярошенко О.П. Ефективність управління об'єктами державного сектору України / Економіка і організація управління. No 1(33).2019. С.103-109.

19. Зарплати міністрів і керівників держкомпаній: з чого складаються, як нараховуються і що з KPI. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/22/656104/>

**Teterin K.Y.,**  
*PhD student of Regional Policy and Public Administration Department,  
 Odessa Regional Institute for Public Administration,  
 National Academy for Public Administration under the President of Ukraine  
 (ORIDU NAPA under the President of Ukraine),  
 Ukraine, Odessa*

## SOME ASPECTS OF NORMATIVE AND LEGAL PROVISION OF HUMAN RIGHTS PROTECTION IN UKRAINE AND FOREIGN COUNTRIES

### ДЕЯКІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

**Annotation.** The article attempts to analyze the norms of Ukrainian legislation and foreign countries in the context of providing human rights and the universal standards of person's rights and freedoms, compared with domestic legislation. It was found through a systematic analysis of processes taking place in the organizational and regulatory activities of the EU and the Council of Europe, the facts indicating the formation of a new paradigm of public administration - humanization of management activities due to strengthening the international component in the mechanism of human rights.

**Анотація.** В статті робиться спроба проаналізувати норми законодавства України та зарубіжних країн в контексті забезпечення прав людини і громадянина. Розглянуто сучасні міжнародні правові документи, що встановлюють загальнолюдські стандарти прав і свобод особистості, здійснено порівняння з вітчизняним законодавством. Виявлено за допомогою системного аналізу процесів, що мають місце в організаційно-нормативній діяльності ЄС та Ради Європи, факти, які свідчать про формування нової парадигми публічного управління - гуманізації управлінської діяльності через посилення міжнародної компоненти в механізмі забезпечення прав людини.

*Key words: human rights, legal norms, normative documents, interaction between power and society, legal guarantees, international standards*

*Ключові слова: права людини, правові норми, нормативні документи, взаємодія влади і суспільства, правові гарантії, міжнародні стандарти*

**Formulation of the problem.** The urgency of the chosen study is due to the fact that Ukraine, as well as throughout the world, one of the most important issues of public administration act human rights, since it is in the system of public administration the effectiveness of the interaction of power and society associated with the integrity of the system of their legal implements. Currently, the provision of our country needs new elements relating to human rights in the context of the consequences of war conflicts, the protection of border areas and other crisis phenomena. Problems of finding out essential signs of the concept of human rights, institutionalized rights of the EU, the initial principles of the phenomenon of the lawyer, and therefore, and the formulation of the definition of the general angle concept of human rights are highlighted in separate works of domestic authors: M. Vitruk, S. Gorbunov, and Guseva, I. Kovaleva, A. Korneva, P.Lazareva, I. Lukashuk, S. Maksimova, O. Petryshyn, I. Petrukhina, as well as foreign scientists: R. Alston, V. Burns, D. Donelli, A. Milna, M. Peter, and others.

It should be noted that in the world, effective mechanisms for implementing human rights are formed as a number of international agreements of a universal and regional nature, ratified by the overwhelming majority of countries and through a system of control and law enforcement agencies, as well as human rights organizations. But the problem of harmonization of international standards of human rights and freedoms and citizen with national legislation is not resolved.

The purpose of the article is to consider the norms of domestic legislation and foreign legislation in the context of human rights and citizen.

Presenting main material. In a broad sense of human rights - it is inalienable properties, natural development opportunities that determine the measure of human freedom, as human rights are too complicated, multifaceted, philosophical, ethical, political scientific and legal concepts. At the same time, human rights are a scientific category that characterizes the legal status of a person regarding the state, its institutions, officials, intergovernmental and international organizations, political groups, opportunities and ability of a person in the economic, social, political and cultural spheres.

At the present stage of development, there is a need for developing new international treaties, for example, a Human Rights Charter for the Third Millennium in which all existing UN human rights contracts have to be united, as well as to provide new guarantees and principles in the field of human rights and a citizen, taking into account All social, political, economic, environmental and other changes in the world.

Among the most important international legal acts that establish the universal standards of the rights and freedoms of the individual are the following international legal acts:

– On the General Declaration of Human Rights (1948). Its position is a task, the execution of which all



peoples and the state (preamble declaration) should be striving;

- About the International Pact on Civil and Political Rights (1966) and optional protocols to it;
- About the International Pact on Economic, Social and Cultural Rights (1966);
- About the European Convention, the protection of human rights and fundamental freedoms (1950), ratified by Ukraine on 17.07.1997, which came into force on September 11, 1997 [1-7].

In aggregate these acts form, the so-called international harbor of human rights.

In accordance with these acts, all persons living in the participating States or in which the jurisdiction of such a state extends to use the rights provided by these acts without any restrictions [8-13].

According to Part 1 of Art. 9 of the Constitution of Ukraine The current international treaties, the consent to which the Verkhovna Rada provided by the Verkhovna Rada is part of the national legislation of Ukraine. Art. 19 Part 2 of the Law of Ukraine «On International Treaties of Ukraine» (dated 29.06.2004) contains the principle of primacy of international law in Ukraine. It says that if an international treaty of Ukraine, which has entered into force in the established procedure, are enshrined in other rules than those provided for in the relevant act of Ukraine, then in this case, the rules of the international agreement are applied.

Analysis of Articles of Section II of the Constitution of Ukraine «Rights, Freedoms and Duties of Man and Citizen» indicates that almost all articles of this section in one way or another reflect the content of acts that form an international harbor of human rights, but sometimes tracing indents from the sequence of rights and freedoms provided by international legal acts. Also, in the Constitution of Ukraine, it is possible to find provisions that are not in international human rights documents due to the general formulation of rights and freedoms in international acts as well as a factor in time. For example, the right to life and the health of the environment provided in Art. 50 of the Constitution of Ukraine, not contained in the texts of major international documents [14].

According to Art. 28 of the Constitution of Ukraine Everyone has the right to respect for its dignity. Under the dignity of man, it means a set of personal rights and freedoms, the realization of which allows each person to become, to be a personality. The right to respect for human dignity is a logical extension of the provision recorded in Art. 3 of the Constitution of Ukraine, according to which, in particular, the honor and dignity of man are recognized in Ukraine with the highest social value. It should be noted that the right to life, the right to respect for dignity and the right to freedom and personal integrity belong to personal rights (in accordance with Art. 64 of the Constitution of Ukraine) and can not be limited, even in a military or emergency condition [14].

In our state, a number of constitutional and legal guarantees are also aimed at protecting the person's dignity, including:

1) nobody can be subjected to torture, cruel, inhuman or degrading his dignity, treatment or punishment (Article 29 of the Constitution of Ukraine);

2) No person without free consent can be subjected to medical, scientific or other experiments;

3) the right to privacy;

4) the right to the inviolability of housing (Art. 30 of the Constitution of Ukraine, Art. 379 of the Civil Code of Ukraine);

5) the right to non-interference in private and family life (Article 31 and 32 of the Constitution of Ukraine);

6) the right to freedom of thought and words (Article 31 and 32 of the Constitution of Ukraine);

7) the right of each for compensation at the expense of the state or local self-government bodies of material and moral damage caused by illegal decisions, actions or inactivity of state authorities, local self-government bodies, their officials and officials in their powers (Art. 56 of the Constitution of Ukraine) [14, 15-17].

Focusing on further democratization in Ukraine of the process of protecting the rights and freedoms of man, in Art. 55 Constitution recorded that everyone has the right after the use of all national remedies to apply for the protection of its rights and freedoms to the relevant international lawsuits or to the relevant authorities of international organizations (a member or part of which Ukraine is), that is: the UN Human Rights Committee, in the European Court of Human Rights, as well as to the European Commission on Human Rights. The composition and procedure of the activities of these courts are determined in Sections II, III and IV of the European Convention on the Protection of the Rights and Fundamental Freedoms of Man [18].

The country of the world that has undertaken to comply with international conventions, including human rights, must be guided by the principles and norms of these agreements in its domestic legislation. Such norms are contained in international documents and are compulsory legislative developed states, that is, international standards. It is to indicate that this concept (international standards) covers heterogeneous norms, such as the rules of international treaties, resolutions of international organizations, political arrangements (for example, Helsinki Final Act, Documents of Vienna and Copenhagen meetings, international customs).

It can be assumed that humanity produced a "peculiar" human rights code in international law. However, international standards are not declared by the international community examples, but norms that need to be embodied in life

[19-20].

According to S. Chernichenko, international standards in human rights are international, that is, those arising from the norms of international law, duties of states. Meanwhile, L. Setyakov expresses denial that human rights can not be imported, since they have their own specifics for each society. International standards are only heartless shapes, and the content and spirituality they acquire in a state separate society. Regarding the process of national norms on human

rights, this remark has historical grounds. M. Orzich believes that although the main rights, freedoms and responsibilities are established by the highest state authorities in the form of a Constitutional Law, they can not be faculty in content from international legal standards. This is a task to perform any peoples [21-23].

It should be noted that the definition of "international standards" refers to modern international human rights documents that are originating from the Human Rights Charter when the international community was entrusted to the rule of the ruling process at the global level. By this time, the norms on human rights arose in national law systems and, having recognized the world community, spread through the relationship between states.

If we consider human rights as a direction of modern international law, it can be argued that, on the one hand, it forms principles and norms that fix the main and derivatives of human rights and thus determine the standards of democracy in international and national systems, and, on the other hand, there is a point of view that "human rights" is nothing more than a humanitarian law. On the one hand, these rights are not limited to the protection of individual rights, they determine the nature of international law and order and national legal systems, and on the other, they are the main feature of international humanitarian law and is that the norms that make it are determined by the rights and obligations of states. Not only in their relationship with each other, but also in their behavior (relationships) with people. The International Community is not the same as humane and just national laws and practices of their application. On the other hand - Democracy can not be completely identified with human rights. Generally accepted human rights rates are inherent in both international and domestic law. They reflect the historically achieved level of democracy and humanity of society at the international and domestic level, due to special legal properties. Human rights can not be limited by an international treaty or internal law. Such a status follows from the concept of natural human rights. In Art. 21 of the Constitution of Ukraine are prescribed as follows: "The rights and freedoms of man are inalienable and inviolable." Thus, constitutional rights and freedoms are guaranteed and can not be canceled. When adopting new laws or the introduction of changes to applicable laws, it is not allowed to narrow the content and volume of existing rights and freedoms (Article 22).s.

This provision also belongs to international treaties, for example, the Charter of the United Nations obliges States to promote and develop respect for human rights (Article 3 of Art. 1 s). Any human rights contract will be declared invalid for Art. 103 of the Statute, which determines the latest prevalence of obligations [24]. The most important thing is that the states that have signed human rights treaties are obliged to ensure the implementation of their provisions within its territories. According to Art. 9 of the Constitution of Ukraine provides for existing international treaties, the consent to the obligation of which provided by the Verkhovna Rada is part of the national legislation of

Ukraine. Standards for basic rights and freedoms enshrined in the general declaration are mandatory for the United Nations Member States who have made a statement. Consequently, it can be concluded that the relations between the states are regulated legally. The main in the system of international law is the norms that determine the rights and obligations of states in their relationship. Such norms are contained in international agreements or are generally recognized and have the status of a custom. With regard to human rights, as a branch of international law, we are dealing with such a feature as norms and their application by states in relations with people. That is, there are two aspects of human rights in the field of «human rights», namely: 1) the norms of «human right», which consolidate the rights and responsibilities of states in relations between them; 2) the norms of «human rights» regulating the duties and rights of states in their relationship with people. The International Community is to ensure that national laws meet international human rights standards.

Since the historical experience shows, antidemocratic states always accounted for and pose a threat to general peace and security, then there is a need to unify the efforts of states and the constant development of international humanitarian cooperation. International peace and safety can not be provided only through the prevention and overcoming of aggression acts. To do this, it is necessary to develop a friendly relationship between nations and, as fixed in paragraph 3 of Art. 1 of the UN Charter, resort to international cooperation in solving international problems of economic, social, cultural and humanities and in promoting and developing respect for human rights and basic freedoms for all, without differences on the basis of race, gender, language and religion [24].

Analyzing the leading experience of international integration processes, regarding the unification of the main standards for ensuring fundamental rights and freedoms of citizens, should be given as an exemplary example, the implementation of European standards not only in Europe, but also around the world.

Particular attention deserves the experience of accepting and applying the Canadian Human Rights Charter. Since it is a leading country that managed to build a model of ethical infrastructure, in which not only guarantees human rights, but also realized in life, and has the most democratic principles of public administration in view of the priority of satisfying all rights and opportunities of the individual. The Canadian Charter is recognized as an international community with an exemplary model of interaction between power and society, so it is proposed:

- to take advanced experience to build ethical infrastructure;
- to adopt a similar document in Ukraine, which will be an add-on to the Constitution of Ukraine;
- develop and accept the code of ethical behavior for the population in view of national traditions and customs.

**Conclusions and prospects for further intelligence.** It was found through a systematic analysis

of processes taking place in the organizational and regulatory activities of the EU and the Council of Europe, the facts indicating the formation of a new paradigm of public administration - humanization of management activities due to strengthening the international component in the mechanism of human rights. Its essential features are overcoming existing contradictions and delimitation of the spheres of the influence of international human rights bodies, in particular, the judicial bodies of the Council of Europe; interregional borrowing of individual meaningful elements of determining human rights; Gradual formation of an intergovernmental unified system of meaningful human rights standards.

It has been established that at this stage of state formation, Ukraine's entry into the world community, and democratic transformations within the country require a fundamentally new attitude to the Institute for Honoring the rights and freedoms of a person, which represents a set of norms of the law of the EU, which consolidate the most important and united standards for the entire European Union standards Human behavior and citizen in society, as well as the principles of citizens' relations with public authorities at all levels, including with EU institutions. Of particular importance, it is necessary to provide issues to bring national legislation in line with European norms and standards.

#### References

1. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права // Міжнародні договори України. К., 1992.
2. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права 1966 р. // Международные акты о правах человека: Сборник документов. М., 1999.
3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права // Міжнародні договори України. К., 1992.
4. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права 1966 р. // Международные акты о правах человека: Сборник документов. М., 1999.
5. Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, Першого протоколу та протоколів № 2, 4, 7 та 11 до Конвенції: Закон України від 17 липня 1997 р. // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 40. Ст. 263.
6. Добрянський С. П. Актуальні проблеми загальної теорії прав людини / С. П. Добрянський. Львів: Астрон, 2006. 120 с.
7. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 р. № 995\_015 // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_015).
8. Верланов С. О. Європейська соціальна хартія: особливості принципів міжнародного тлумачення (за матеріалами практики Європейського комітету соціальних прав) / С. О.

Верланов // Бюл. М-ва юстиції України, 2008. № 2. С. 119-130

9. Міжнародні стандарти прав людини у правоохоронній діяльності: практикум / Боняк В.О., Завгородній В.А., Перецьолкін С.М., Філяніна Л.А., Христова Ю.В. Дніпропетровськ: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2014. 284 с.

10. Міжнародні стандарти прав людини. О. Зайчук, Н. Оніщенко. Теорія держави і права, підручник, К., Юрінком Інтер, 2006. 686 с.

11. Міжнародне право прав людини // Юридична енциклопедія: [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. К.: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3: К.-М., С. 671. ISBN 966-7492-03-6.

12. Нестерович В. Ф. (2017). Верховенство права та забезпечення прав людини на тимчасово окупованих територіях України. Наукові записки НаУКМА. 2017. Т. 200. Юридичні науки. с. 85–92.

13. Тетерін К.Ю. Досвід впровадження стандартів якості роботи державних службовців в країнах ЄС: матеріали VIII щорічної науково-практичної конференції «Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів», ОРІДУ НАДУ при Президентові України, Одеса, 19 грудня 2019р., С. 57-60.

14. Конституція України. К.: Ін Юре, 2006. 144 с.

15. Жила О.В. Відшкодування шкоди, завданої незаконними рішеннями, діями, чи бездіяльністю службових осіб органів державної податкової служби України: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.03 / О. В. Жила. О., 2009. 19 с.

16. Сенюта І. Я. Право людини на особисту недоторканність у контексті надання медичної допомоги [Електронний ресурс] / І. Я. Сенюта Режим доступу: <http://www.google.com.ua/urltSGsao1eYusQsY1XfA>.

17. Стефанчук Р. О. До питання про поняття та зміст права на гідність та честь / Р. О. Стефанчук // Правова держава. 2004. Вип. 15. С. 229–239.

18. Європейська конвенція про захист прав та фундаментальних свобод людини з протоколами 1950 р. // Международные акты о правах человека: Сборник документов. М., 1999.

19. Міжнародні стандарти прав людини // Велика українська юридична енциклопедія: у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін.г 2017. Т. 3: Загальна теорія права. С. 294. ISBN 978-966-937-233-8.

74. Міжнародні стандарти прав людини у правоохоронній діяльності: практикум / Боняк В.О., Завгородній В.А., Перецьолкін С.М., Філяніна Л.А., Христова Ю.В. Дніпропетровськ: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2014. 284 с.

20. Орзіх М. Міжнародно-правові стандарти і права людини в Україні / М. Орзіх // Право України. 1992. № 4. С. 7.

100. Савич О. С. Міжнародні соціальні стандарти прав людини: сутність та значення / О. С. Савич // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Право». 2009. № 2. С. 278.

129. Черниченко С. В. Права человека и гуманитарная проблематика современной дипломатии / С. В. Черниченко // Московский журнал международного права. 1992. № 3. С. 38.

21. Шпакович О. М. Вплив актів міжнародних організацій на внутрішні правопорядки держав-членів: теорія і практика. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2011. 415 с.

1. Mizhnarodnyj pakt pro ghromadjansjki i politychni prava // Mizhnarodni doghovory Ukrainy. K., 1992.

2. Mizhnarodnyj pakt pro ghromadjansjki ta politychni prava 1966 r. // Mezhdunarodnye акты o pravakh cheloveka: Sbornyk dokumentov. M., 1999.

3. Mizhnarodnyj pakt pro ekonomichni, socialjni i kuljturni prava // Mizhnarodni doghovory Ukrainy. K., 1992.

4. Mizhnarodnyj pakt pro ekonomichni, socialjni ta kuljturni prava 1966 r. // Mezhdunarodnye акты o pravakh cheloveka: Sbornyk dokumentov. M., 1999.

5. Pro ratyfikaciju Konvenciji pro zakhyst prav ljudyny i osnovopolozhnykh svobod 1950 roku, Pershogho protokolu ta protokoliv № 2, 4, 7 ta 11 do Konvenciji: Zakon Ukrainy vid 17 lypnja 1997 r. // Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy. 1997. № 40. St. 263.

6. Dobrjanskyj S. P. Aktualjni problemy zaghaljnoji teorii prav ljudyny / S. P. Dobrjanskyj. Ljviv: Astron, 2006. 120 s.

7. Zaghaljna deklaracija prav ljudyny vid 10 ghrudnja 1948 r. № 995\_015 // Oficijnyj portal Verkhovnoji Rady Ukrainy [Elektronnyj resurs] Rezhym dostupu: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_015).

8. Verlanov S. O. Jevropejsjka socialjna khartija: osoblyvosti pryncypiv mizhnarodnogho tlumachennja (za materialamy praktyky Jevropejskogho komitetu socialnykh prav) / S. O. Verlanov // Bjul. M-va justyciji Ukrainy, 2008. № 2. S. 119-130.

9. Mizhnarodni standarty prav ljudyny u pravookhoronnij dijalnosti: praktykum / Bonjak V.O., Zavghorodnij V.A., Perepjolkin S.M., Filjanina L.A., Khrystova Ju.V. Dnipropetrovsjk: Dniprop. derzh. un-t vnutr. sprav, 2014. 284 s.

10. Mizhnarodni standarty prav ljudyny. O. Zajchuk, N. Onishhenko. Teorija derzhavy i prava, pidruchnyk, K., Jurinkom Inter, 2006. 686 s.

11. Mizhnarodne pravo prav ljudyny // Jurydychna encyklopedija: [u 6 t.] / red. kol. Ju. S. Shemshuchenko (vidp. red.) [ta in.]. K.: Ukrainjsjka encyklopedija im. M. P. Bazhana, 2001. T. 3: K.-M., S. 671.

12. Nesterovych V. F. (2017). Verkhovenstvo prava ta zabezpechennja prav ljudyny na tymchasovo

okupovanykh terytorijakh Ukrainy. Naukovi zapysky NaUKMA. 2017. T. 200. Jurydychni nauky. s. 85–92.

13. Teterin K.Ju. Dosvid vprovadzhennja standartiv jakosti roboty derzhavnykh sluzhbovciv v krajinakh JeS: materialy VIII shhorichnoji naukovopraktychnoji konferenciji «Jevropejsjka integracija v konteksti svitovykh ghlobalizacijnykh procesiv», ORIDU NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Odesa, 19 ghrudnja 2019r., С. 57-60.

14. Konstytucija Ukrainy. K.: In Jure, 2006. 144 s.

15. Zhyla O.V. Vidshkoduvannja shkody, zavdanoji nezakonnymy rishennjamy, dijamy, chy bezdijalnistju sluzhbovykh osib orghaniv derzhavnoji podatkovoji sluzhby Ukrainy: avtoref. dys... kand. juryd. nauk: 12.00.03 / O. V. Zhyla. O., 2009. 19 c.

16. Senjuta I. Ja. Pravo ljudyny na osobystu nedotorkannistju u konteksti nadannja medychnoji dopomogy [Elektronnyj resurs] / I. Ja. Senjuta Rezhym dostupu: <http://www.google.com.ua/url?SGsao1eYusQsY1XfA>.

17. Stefanchuk R. O. Do pytannja pro ponjattja ta zmist prava na ghidnistju ta chestju / R. O. Stefanchuk // Pravova derzhava. 2004. Vyp. 15. S. 229–239.

18. Jevropejsjka konvencija pro zakhyst prav ta fundamentalnykh svobod ljudyny z protokolamy 1950 r. // Mezhdunarodnye акты o pravakh cheloveka: Sbornyk dokumentov. M., 1999.

19. Mizhnarodni standarty prav ljudyny // Velyka ukrainjsjka jurydychna encyklopedija: u 20 t. / O. V. Petryshyn (vidp. red.) ta in.g 2017. T. 3: Zaghaljna teorija prava. S. 294. ISBN 978-966-937-233-8.

20. Mizhnarodni standarty prav ljudyny u pravookhoronnij dijalnosti: praktykum / Bonjak V.O., Zavghorodnij V.A., Perepjolkin S.M., Filjanina L.A., Khrystova Ju.V. Dnipropetrovsjk: Dniprop. derzh. un-t vnutr. sprav, 2014. 284 s.

21. Orzikh M. Mizhnarodno-pravovi standarty i prava ljudyny v Ukraini / M. Orzikh // Pravo Ukrainy. 1992. № 4. S. 7.

22. Savych O. S. Mizhnarodni socialjni standarty prav ljudyny: sutnistju ta znachennja / O. S. Savych // Naukovyj visnyk Akademiji municypal'nogho upravlinnja, serija «Pravo». 2009. № 2. S. 278.

23. Chernychenko C. B. Prava cheloveka y ghumanytarnaja problematika sovremennoj dyplomaty / C. B. Chernychenko // Moskovskij zhurnal mezhdunarodnogho prava. 1992. № 3. S. 38.

24. Shpakovych O. M. Vplyv aktiv mizhnarodnykh orghanizacij na vnutrishni pravoporjadky derzhav-chleniv: teorija i praktyka. Kyjiv: VPC «Kyjivskij universytet», 2011. 415 s.

#5(69), 2021 часть 2  
Восточно Европейский научный журнал  
(Санкт-Петербург, Россия)  
Журнал зарегистрирован и издается в России  
В журнале публикуются статьи по всем  
научным направлениям.  
Журнал издается на русском, английском и  
польском языках.

Статьи принимаются до 30 числа каждого  
месяца.  
Периодичность: 12 номеров в год.  
Формат - А4, цветная печать  
Все статьи рецензируются  
Бесплатный доступ к электронной версии  
журнала.

Редакционная коллегия

Главный редактор - Адам Барчук

Миколай Вишневецки

Шимон Анджеевский

Доминик Маковски

Павел Левандовски

Ученый совет

Адам Новицки (Варшавский университет)

Михал Адамчик (Институт  
международных отношений)

Питер Коэн (Принстонский университет)

Матеуш Яблоньски (Краковский  
технологический университет имени  
Тадеуша Костюшко)

Петр Михалак (Варшавский университет)

Ежи Чарнецкий (Ягеллонский университет)

Колуб Френнен (Тюбингенский  
университет)

Бартош Высоцкий (Институт  
международных отношений)

Патрик О'Коннелл (Париж IV Сорбонна)

Мацей Качмарчик (Варшавский  
университет)

#5(69), 2021 part 2  
Eastern European Scientific Journal  
(St. Petersburg, Russia)  
The journal is registered and published in Russia  
The journal publishes articles on all scientific  
areas.  
The journal is published in Russian, English  
and Polish.

Articles are accepted till the 30th day of each  
month.  
Periodicity: 12 issues per year.  
Format - A4, color printing  
All articles are reviewed  
Free access to the electronic version of journal

Editorial

Editor-in-chief - Adam Barczuk

Mikolaj Wisniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Pawel Lewandowski

Scientific council

Adam Nowicki (University of Warsaw)

Michal Adamczyk (Institute of International  
Relations)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jablonski (Tadeusz Kosciuszko  
Cracow University of Technology)

Piotr Michalak (University of Warsaw)

Jerzy Czarnecki (Jagiellonian University)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Institute of International  
Relations)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (University of Warsaw)

**Давид Ковалик (Краковский технологический университет им. Тадеуша Костюшко)**

**Питер Кларквуд (Университетский колледж Лондона)**

**Игорь Дзедзич (Польская академия наук)**

**Александр Климек (Польская академия наук)**

**Александр Роговский (Ягеллонский университет)**

**Кехан Шрайнер (Еврейский университет)**

**Бартош Мазуркевич (Краковский технологический университет им. Тадеуша Костюшко)**

**Энтони Маверик (Университет Бар-Илан)**

**Миколай Жуковский (Варшавский университет)**

**Матеуш Маршалек (Ягеллонский университет)**

**Шимон Матысяк (Польская академия наук)**

**Михал Невядомский (Институт международных отношений)**

**Главный редактор - Адам Барчук**

1000 экземпляров.

Отпечатано в ООО «Логика+»

198320, Санкт-Петербург,

Город Красное Село,

ул. Геологическая,

д. 44, к. 1, литера А

«Восточно Европейский Научный Журнал»

Электронная почта: [info@eesa-journal.com](mailto:info@eesa-journal.com),

<https://eesa-journal.com/>

**Dawid Kowalik (Kracow University of Technology named Tadeusz Kościuszko)**

**Peter Clarkwood (University College London)**

**Igor Dzedzic (Polish Academy of Sciences)**

**Alexander Klimek (Polish Academy of Sciences)**

**Alexander Rogowski (Jagiellonian University)**

**Kehan Schreiner (Hebrew University)**

**Bartosz Mazurkiewicz (Tadeusz Kościuszko Cracow University of Technology)**

**Anthony Maverick (Bar-Ilan University)**

**Mikołaj Żukowski (University of Warsaw)**

**Mateusz Marszałek (Jagiellonian University)**

**Szymon Matysiak (Polish Academy of Sciences)**

**Michał Niewiadomski (Institute of International Relations)**

**Editor in chief - Adam Barczuk**

1000 copies.

Printed by Logika + LLC

198320, Region: St. Petersburg,

Locality: Krasnoe Selo Town,

Geologicheskaya 44 Street,

Building 1, Litera A

"East European Scientific Journal"

Email: [info@eesa-journal.com](mailto:info@eesa-journal.com),

<https://eesa-journal.com/>