Міністерство освіти і науки України
Національне агентство України з питань державної служби
Івано-Франківська обласна державна (військова) адміністрація
Івано-Франківська обласна рада
Івано-Франківська міська рада
Національна Академія педагогічних наук України
Товариство «Знання» України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Факультет права та адміністрації Ягеллонського університету (Краків, Республіка Польща)
Гданський університет (Гданськ, Республіка Польща)
Гданська Вища школа в Гданську (Гданськ, Республіка Польща)
Факультет європейських студій Університету Бабеша-Бойяї (Клуж Напока, Румунія)
Вища школа права і адміністрації (Жешув, Республіка Польща)
Каунаський технологічний університет (Каунас, Литовська Республіка)
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
Інститут права, психології та інноваційної освіти Національного університету
«Львівська політехніка»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Вища школа публічного управління

# *ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП*

***Збірник матеріалів***
***ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції***
***за міжнародною участю***
***Том 2***

*30 травня 2025 р.*

Івано-Франківськ
2025

ISBN 978-617-8435-13-4
УДК 35

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 07/679 від 27 травня 2025 р.)*

**Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ** : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 488 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ».

Під час дискусій та обміну досвідом обговорено підвищення ефективності публічного управління з урахуванням європейського досвіду та дії воєнного стану в Україні; питання оптимізації діяльності органів влади на державному, регіональному та місцевому рівнях; проблеми та напрацьовано рекомендації щодо розвитку компетентності публічних службовців; розвиток лідерства в публічному управлінні, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Матеріали конференції будуть корисними для фахівців у сфері публічного управління, працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також усіх, хто цікавиться особливостями публічного управління та адміністрування в умовах війни і в повоєнний період.

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.*
*За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.*

*© Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2025.*

**Шановне товариство!**

Згідно із затвердженим планом проведення наукових конференцій та семінарів з проблем вищої освіти і науки в системі Міністерства освіти і науки України на 2025 рік сьогодні в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу на базі кафедри публічного управління та адміністрування в гібридному форматі проходить ІІ-га Всекраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ».

У роботі нашої конференції беруть участь науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти всіх рівнів, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, представники громадянського суспільства із усіх регіонів України, а також Канади, Республіки Польща, Румунії, Словаччини, усього 364 особи.

Таку проблематику для обговорення на конференції обрано невипадково, оскільки пошук найбільш суспільно ефективної соціально орієнтованої моделі публічного управління та адміністрування, що має на меті забезпечення збалансованого розвитку країни і суспільства, зумовлює чітке розуміння комплексу наукових та організаційних засад, сучасних форм і засобів впливу, спрямованих на розвиток людського капіталу та забезпечення соціальних стандартів життя, добробуту і злагоди в суспільстві.

Бажаю всім учасникам ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» плідної роботи та вироблення рекомендацій органам публічної влади щодо поліпшення публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграційного поступу, правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України.

З повагою -
Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу,
доктор технічних наук, професор Ігор ЧУДИК

## СВІТЛИНИ З КОНФЕРЕНЦІЇ
## (30 травня 2025 р.)

……

***УКРАЇНА БУЛА, Є І БУДЕ!***

## ЗМІСТ


| | |
|---|---|
| **СЕКЦІЯ 5**<br>**ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ** | |
| **Maria CHOMKA, Mateusz ROSIŃSKI**<br>THE IMPORTANCE OF NON-MATERIAL DETERMINANTS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION STRUCTURES | 19 |
| **Andrey LYMAR**<br>MODERN TASKS IN THE PROCESS OF SOCIAL AND HUMANITARIAN TRAINING OF CIVIL SERVANTS | 23 |
| **Iryna OZMINSKA**<br>DIGITAL PLATFORMS FOR FOSTERING ENGLISH COMMUNICATIVE SKILLS AMONG PUBLIC ADMINISTRATION STUDENTS | 26 |
| **Mariana SHTOHRYN, Oksana RIBA-HRYNYSHYN, Myroslava VENHRYNIUK**<br>METHODOLOGY OF STUDYING HUMANITARIAN SUBJECTS IN TECHNICAL UNIVERSITY | 30 |
| **Олена БАЧИНСЬКА**<br>КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ | 33 |
| **Ніна БРИНЗЕЙ**<br>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ | 36 |
| **Оксана ГОРДІЙ**<br>МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОМУНІКАЦІЯ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ: ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ДО МОВНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ | 39 |
| **Володимир ДЕМЧЕНКО**<br>ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНА СИНЕРГІЯ В ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ ДО КОМУНІКАЦІЇ | 42 |
| **Тетяна ДРОЗД**<br>ВСТУПНА ЧАСТИНА ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ: ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ, СПОСОБИ АКТИВІЗАЦІЇ УВАГИ СЛУХАЧІВ | 45 |

| | |
|---|---|
| **Михайло ДУБЕЛЬ**<br>ДОТРИМАННЯ ЦИФРОВОЇ ГІГІЄНИ ЯК ВАГОМА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ | 50 |
| **Олександр ЄВТУШЕНКО**<br>ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 53 |
| **Микола ЄЖЄЄВ**<br>ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ДОБУ ШІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ | 57 |
| **Ангеліна ІЛЬЄВА**<br>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ | 60 |
| **Лідія КОЗАКОВА**<br>КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА-УПРАВЛІНЦЯ | 64 |
| **Наталія ЛИТВИН**<br>РОЗВИТОК МЕДІАГРАМОТНІСТІ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ІНФОРМАЦІЙНА, БІБЛІОТЕЧНА ТА АРХІВНА СПРАВА» У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ АКАДЕМІЧНОГО ПИСЬМА» | 68 |
| **Віталій МАЛІМОН**<br>УПРОВАДЖЕННЯ ОСНОВ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ПРОЦЕС РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ | 72 |
| **Тетяна МИХАЙЛІВ, Віктор ПЕТРЕНКО**<br>ПРО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ | 77 |
| **Олена МИХАЙЛЯК**<br>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ | 80 |
| **Володимир ПАВЛИК**<br>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ІНОЗЕМНОЮ МОВОЮ | 85 |

| | |
|---|---|
| **Тарас ПАРКУЛАБ, Василь ШИКЕРИНЕЦЬ**<br>КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ | 88 |
| **Роман ПЯТКІВСЬКИЙ**<br>АКАДЕМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ | 92 |
| **Сергій РУДЬ**<br>ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЧЛЕНІВ КАДРОВОГО ОСЕРДЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 95 |
| **М. САВЛЮК**<br>ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ : БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР ДЛЯ ДЕРЖАВИ | 101 |
| **Олексій САЛІХОВ**<br>МЕДІАЦІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ | 104 |
| **Олег СЕРНЯК, Христина ДЕНИЩУК**<br>РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ | 107 |
| **Анна ТОКАР**<br>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ | 111 |
| **Ольга ЯНИШИН**, **Анастасія ГЕМА**, **Ірина-Меланія РАЙКОВСЬКА**<br>ІНТЕГРАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ ТА ОНЛАЙН-ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ | 115 |
| **Ольга ЯНИШИН**, **Ірина ПАЛЬЧАК**, **Христина РОГОВСЬКА**<br>ПЛАТФОРМА MyEnglishLab: ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ | 119 |
| **Володимир ЯРОШОВИЧ**<br>ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ | 123 |

| **СЕКЦІЯ 6**<br>**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА РЕЗИСТИВНІ МОЖЛИВОСТІ** | |
|---|---|
| **Dr Grzegorz Krzysztof KRZESZOWSKI**<br>MANAGEMENT AND THE CULTURAL CONTEXT OF HYBRID WARFARE IN UKRAINE. CREATION AND NEGATION OF IDENTITY | 126 |
| **Oleh KUNITSYN**<br>E-BUDGETING: A KEY TOOL TO MAINTAIN THE FINANCIAL RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE | 129 |
| **Oleksandr LYPOVYJ**, **Veronika KOVALCHUK**<br>MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE MILITARY SPHERE: SPECIFICS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION | 131 |
| **Oleksandr SLAVINSKYI**<br>CRITERIA FOR ASSESSING THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE RECREATIONAL SPHERE | 134 |
| **Вікторія АДАМОВСЬКА, Арсеній КУЗЬМЕНКО**<br>ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ | 136 |
| **Світлана АРХИПЕНКО, Вікторія ДОРОШЕНКО**<br>СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 139 |
| **Сергій БЕВЗ**<br>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ | 143 |
| **Олександр БІЛОЦЬКИЙ**<br>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ В УКРАЇНІ | 146 |
| **Олександр БЛИЩИК**<br>РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ | 149 |

| | |
|---|---|
| **Андрій БОБАК**<br>РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ | 153 |
| **Андрій БОГОНІС**<br>СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ | 156 |
| **Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ**<br>ЦИФРОВА ТРАСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ | 158 |
| **Анастасія БОЙКО**<br>ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У ВІЙСЬКОВИХ СТРУКТУРАХ УКРАЇНИ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ | 162 |
| **Богдан БОРИС**<br>ЯКІСТЬ ОСВІТИ ШКОЛЯРІВ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ | 165 |
| **Леся БРИЧ**<br>ПЕРЕШКОДИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТУВАННЯ В РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ | 169 |
| **Софія БУРЛІНГАС-ОПЛАКАНЕЦЬ, Світлана ПЕРМІНОВА**<br>КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ | 171 |
| **Олександр ВОЛЯНСЬКИЙ**<br>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ РЕАГУВАННЯМ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 174 |
| **Ірина ГАВРИЛИЦЯ**<br>ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ | 178 |
| **Зоряна ГБУР**<br>НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА – ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ | 181 |

| | |
|---|---|
| **Олександр ГОНЧАРУК**<br>УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 184 |
| **Наталія ГРУЩИНСЬКА**<br>ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ПУБЛІЧНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА | 186 |
| **Елеонора ГУСЬКОВА**<br>КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ | 188 |
| **Юлія ДАВИДЮК**<br>СТУДЕНТСЬКЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ВОЛОНТЕРСТВО В ПРОТИДІЇ АНТИУКРАЇНСЬКІЙ ПРОПАГАНДІ ТА ДЕЗІНФОРМАЦІЇ | 192 |
| **Олександр ЖИВАГА**<br>СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ ДТЕК «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ») ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 197 |
| **Олександр ЗАГУРСЬКИЙ, Тетяна ЛЕВКУН**<br>СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 201 |
| **Ільяс ЗАЗА**<br>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 204 |
| **Микола ІЩЕНКО, Дмитро СТОРОЖУК**<br>ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 207 |
| **Олена КОВРИГА**<br>ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ | 211 |
| **Світлана КОШОВА**<br>МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В КОСМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ | 214 |

| | |
|---|---|
| **Оксана КРИЖОВА**<br>ПРОБЛЕМАТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ | 217 |
| **Максим КРИЛОВ**<br>ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ | 219 |
| **Ірина КРИЛОВА**<br>ПРОБЛЕМАТИКА ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ | 223 |
| **Віталій КРУГЛОВ**<br>СИСТЕМНИЙ РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ПІДТРИМКИ РІШЕНЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ | 228 |
| **Володимир КУШНІРЮК**<br>ДЕРЖАВНА СІМЕЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ | 231 |
| **Тетяна ЛАВРОВА**<br>МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МЕДИЦИНІ | 236 |
| **Вікторія ЛЕВЧЕНКО, Ірина ДІДЮК, Юрій ДЕМЕШКО**<br>ОРГАНИ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ | 240 |
| **Кирило ЛИСИЦЬКИЙ**<br>ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ | 243 |
| **Тамара ЛОЗИНСЬКА**, **Тетяна КИРИЧЕНКО**<br>ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗЕСТИВНОСТІ | 248 |
| **Вадим ЛУНЯЧЕК**<br>КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДДІЛІВ ОСВІТИ ТГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ | 252 |
| **Назарій ЛЯШУК**<br>РЕЗУЛЬТАТИ ВПЛИВУ ВИКОРИСТАННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ | 255 |
| **Олександр МАКАРЕНКО**<br>РОЗШИРЕННЯ Й ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИКИ З ЄС | 259 |

| | |
|---|---|
| **Іван МАКОВЕЦЬКИЙ**<br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ | 263 |
| **Іван МАКУЛОВИЧ**<br>ПОЛІТИЧНИЙ БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ | 265 |
| **Тетяна МАЛАХОВА**<br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ДЕРЖАВНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЗАГРОЗИ | 268 |
| **Наталія МАЛИШ**<br>МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК: ВІЗІЯ, СТРАТЕГІЯ, БРЕНД | 272 |
| **Анна МАТВІЄНКО, Лариса ШВЕЦЬ**<br>ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ | 276 |
| **Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО, Жанна КРАВЧЕНКО, Ольга ЯВОРОВСЬКА**<br>АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ У МЕЖАХ ДЕРЖАВНОЇ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ | 280 |
| **Аліна МИРОШНИЧЕНКО, Аделіна КУШНЕРИК**<br>ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ | 283 |
| **Лариса МОСОРА**<br>РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 286 |
| **Евеліна МУШИЦЬКА**<br>РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 288 |
| **Андрій НАКОНЕЧНИЙ**<br>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СЕКТОРАЛЬНОГО САМОРЕГУЛЮВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ В СИСТЕМІ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 290 |
| **Олександр ОЛЬШАНСЬКИЙ, Валентина МАМОНОВА**<br>ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ | 294 |

| | |
|---|---|
| **Михайло ПАЛАГНЮК, Тетяна ОЛЬХОВСЬКА**<br>ВІЙНА ТА НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ МОЛОДІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКІ НАСЛІДКИ У ФОРМУВАННІ МАЙБУТНІХ ПОКОЛІНЬ | 297 |
| **Олег ПАСЮГА**<br>КЛЮЧОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ | 302 |
| **Богдан ПЕТРІВ**<br>ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ | 304 |
| **Аліна ПЛОХОТИШИНА**<br>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 307 |
| **Олена ПОСТУПНА, Микола ПОЛЯНСЬКИЙ**<br>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДЯНСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬННОСТІ НГО «ПОШУКОВИЙ ЗАГІН «АНГЕЛ») | 310 |
| **Роман ПРОЦЬ**<br>ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ | 314 |
| **Олексій ПУСТОВІТ**<br>ЕФЕКТИВНІСТЬ ЧИННИХ ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ МІСТ | 316 |
| **Ярослав ПУСТОВІТ**<br>ЧИННІ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБОРОНІ | 320 |
| **Юрій РУБАН**<br>ПЕТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ | 324 |
| **Мар'ян СВІТЛИК**<br>ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНАСЛІДОК ПОСИЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ | 325 |

| | |
|---|---|
| **Віталій СЕРГЕТА**<br>УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ | 327 |
| **Едуард СИРОМОЛОТ**<br>ЗНАЧЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРИМЕНТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ | 330 |
| **Віктор СИЧОВ**<br>СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ | 334 |
| **Григорій СТАРЧЕНКО**<br>ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ | 338 |
| **Валерій СТАФІЙЧУК**<br>ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 340 |
| **Андрій ТЕСЛЯ**<br>РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ | 343 |
| **В. ТОКАР**<br>АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ | 346 |
| **Віталій ТОЛУБ'ЯК**<br>ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ | 351 |
| **В. ХМАРА**<br>ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОІ БЕЗПЕКИ В МІСТАХ УКРАЇНИ | 354 |
| **Анастасія ХМІЛЬОВА**<br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕДИЦИНИ ВІННИЧЧИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 358 |
| **Сергій ХОЛОДОВ**<br>СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ | 362 |

| | |
|---|---|
| **Дмитро ХОМЕНКО**<br>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В БУДІВНИЦТВІ | 364 |
| **Ганна ЦИГАНЕНКО**<br>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ | 368 |
| **А. ЧАБАНОВ**<br>ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ТРАНСПОРТНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР | 372 |
| **Ганна ШУМСЬКА**<br>ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ | 376 |
| **Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ, Анастасія РЕДВАНСЬКА**<br>РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ | 381 |
| **СЕКЦІЯ 7**<br>**ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ** | |
| **Kateryna LARIONOVA**<br>E-DEMOCRACY AS A FACTOR OF REGIONAL RESILIENCE IN UKRAINE DURING WARTIME | 386 |
| **Вікторія АДАМОВСЬКА, Костянтин КАРАУШ**<br>ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ | 389 |
| **Андрій БЕДЕР**<br>УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ | 393 |
| **Тарас БІДНИК**<br>ІННОВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | 396 |

| | |
|---|---|
| **Ірина БОВСУНІВСЬКА**<br>РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 399 |
| **Наталія ВИНОГРАДОВА**<br>ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА КОМУНІКАЦІЙНУ ПОЛІТИКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ | 402 |
| **Ігор ГРИНЕНЬКО**<br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 406 |
| **Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО**<br>ПРЕДСТАВНИЦЬКІ ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ : ПРОБЛЕМИ ЛЕГІТИМНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 409 |
| **Дмитро ДЗВІНЧУК, Назарій ТУРКОЦЬО**<br>МІСЦЕВА ДЕМОКРАТІЯ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ (ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ) | 412 |
| **Олег ДІДЕНКО**<br>РЕАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «ЗАХИСТ УКРАЇНИ» ЯК КРИТЕРІЙ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПОЛТАВЩИНИ | 416 |
| **Микола ДУРМАН, Олена ДУРМАН**<br>КООПЕРАТИВИ FUSA ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД | 419 |
| **Олександр КОМПАНЕЦЬ**<br>ПРІОРИТЕТИ ЩОДО РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СТАРОСТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 423 |
| **Валерій КОНОНЕНКО, Ігор КУШКО**<br>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ | 427 |
| **Яна КОТЕЛЕВСЬКА**<br>ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ | 431 |

| | |
|---|---|
| **Валентин МАЛИНОВСЬКИЙ**<br>ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ | 434 |
| **ОЛЕГ МАРИЧ**<br>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЛАСТЕРНІ ОФІСИ ТА АКАДЕМІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО | 440 |
| **Ігор НЕДОКУС**<br>ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТАТУТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ) | 443 |
| **Павло НЕСЕНЕНКО, Дмитро ЛАГУНКІН**<br>РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ | 447 |
| **Віталій ОЛІЙНИК, Петро КУХАРЧУК**<br>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 453 |
| **Оксана ОРЕЛ**<br>ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ | 457 |
| **Олександр ПІДДУБНЯК**<br>СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ | 460 |
| **Ірина ПОЛЄТУХА, Оксана ЯРОШ**<br>МІЖ ВІЙНОЮ І РЕФОРМОЮ: РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ РАДНИЦТВА ІЗ ПИТАНЬ МОЛОДІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ | 463 |
| **Сергій ПОНОМАРЕНКО, Юрій ХРЕБТАНЬ**<br>ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 466 |
| **Андрій СКРИЛЬНИК**<br>СПРИЯННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГРОМАДАХ | 469 |

| | |
|---|---|
| **Уляна СМІЛЯНЕЦЬ, Марія БАРАН**<br>ПІДТРИМАННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я: ДОСВІД ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ | 472 |
| **Алла ТАРАСЮК**, **Катерина ПРИЄМЕЦЬ**<br>СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД | 475 |
| **Алла ТАРАСЮК**, **Максим ДЕЖКУНОВ**<br>ПІДТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ГРОМАДАМИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 480 |
| **Єгор ФОМЕНКО**<br>СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ | 482 |

## СЕКЦІЯ 5
## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**Maria CHOMKA,**
Assistant Professor
PhD Eng of Earth and Environmental Science
Powiślański University in Gdańsk,
Gdańsk, Poland

**Mateusz ROSIŃSKI,**
Gdynia Maritime University,
Gdynia, Poland

### THE IMPORTANCE OF NON-MATERIAL DETERMINANTS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION STRUCTURES

Amidst the evolving landscape of socio-economic change and the intensification of expectations directed toward the public sector, the strategic management of human resources within local government administration has emerged as a determinant of institutional effectiveness and the overall quality of public service provision. While conventional material incentives—such as remuneration and financial benefits—retain their relevance, they increasingly prove inadequate in fostering sustained employee commitment, professional satisfaction, and organizational resilience. Contemporary scholarship increasingly underscores the salience of intangible motivational determinants as essential components of effective public sector personnel management. These include, inter alia, opportunities for professional development, recognition and symbolic rewards, participatory decision-making processes, perceived organizational justice, and the cultivation of a meaningful and supportive work environment. Within local government structures—often constrained by limited fiscal capacity—such non-material motivators assume a particularly pivotal role. This article aims to explore the role and significance of intangible motivational determinants within the organizational frameworks of local government administration. The analysis endeavors to identify and systematize key non-material factors influencing employee motivation, assess their impact on work performance and institutional engagement, and reflect on their strategic

implications for public human resource management. The study aspires to contribute to the expanding body of knowledge on motivation in the public sphere by offering a conceptual perspective rooted in the specific operational and normative context of local governance.

Public sector management is characterized by distinct features that differentiate it from private sector practices, especially within commercial enterprises. It involves the governance of formally autonomous yet functionally interdependent entities, underscoring the necessity of coordination to achieve collective organizational objectives. A fundamental imperative within this domain is the advancement of the public interest, operationalized through the provision of universally accessible services financed by public authorities and subject to accountability toward the citizenry [2. pp. 47-56].

Public organizations are tasked with fulfilling societal needs by delivering public goods and services within complex political, legal, and socio-cultural frameworks. These entities exemplify "organizational publicness," reflected in their normative commitment to the public good, operation within politically and socially dynamic environments, prioritization of equity and accountability, constrained managerial autonomy due to external political mandates, and institutionalized decision-making processes designed to ensure transparency and legitimacy. Political determinants exert significant influence over strategic decision-making and resource allocation, compelling public managers to reconcile demands for operational efficiency with multifaceted accountability to political actors, stakeholders, and the broader public. Consequently, the assessment of organizational effectiveness in the public sector requires analytical frameworks that are sensitive to its unique normative objectives and contextual conditions. Management within the public sector requires a comprehensive understanding of its organizational complexities and the substantial political contingencies that influence strategic objectives, decision-making processes, and managerial accountability. The adoption of an appropriate governance model is pivotal to the effective realization of public mandates. Moreover, a critical determinant of public administration efficacy lies in the effective motivation of personnel, particularly through intangible motivational factors, which significantly contribute to enhancing employee engagement and organizational performance in the public sector context [6. pp. 31–34].

Intangible motivational factors comprise a distinct category of motivational mechanisms that are decoupled from direct financial or material remuneration. Although material incentives remain predominant within traditional motivational

frameworks, contemporary human resource management paradigms increasingly foreground the critical role of non-financial motivators, particularly in the context of the ascending prominence of self-actualization and the individual differentiation of employee needs. Current workforce expectations transcend mere material satisfaction, encompassing the pursuit of personal value fulfillment alongside conducive conditions for competency development and professional fulfillment. Accordingly, intangible motivational constructs—such as perceived job security, social recognition, organizational belongingness, and positive workplace climate—are gaining traction as pivotal determinants of enhanced employee engagement, organizational commitment, and operational efficacy.

Empirical investigations substantiate that strategic deployment of intangible motivators fosters heightened employee loyalty, augments occupational satisfaction, and catalyzes both personal and professional development trajectories. Nevertheless, the efficacy of these motivational agents is contingent upon the foundational satisfaction of basic material needs, which underpin subsequent intrinsic motivational processes. The efficacy of motivational systems is predicated on the nuanced individualization of motivational stimuli, calibrated to heterogeneous demographic and occupational variables, including tenure, age, aspirational profiles, and lifestyle factors. Organizations increasingly adopt a bifurcated approach encompassing both universal motivators and those tailored to employees exhibiting exceptional performance metrics or occupying strategically vital positions [3. p. 43]. Intangible motivators may be analytically classified into three domains: performance-contingent incentives, such as recognition, promotion, and participatory roles, which reinforce goal-directed behavior and perceived autonomy; socio-relational drivers, including trust, prestige, and a supportive organizational climate, which cultivate affective commitment and job satisfaction; and engagement-oriented attractors, such as employment stability, temporal flexibility, and developmental prospects, which underpin workforce recruitment and retention [4. p. 61]. Further subclassifications demarcate intangible motivators into psychological (e.g., verbal praise, social belonging, self-actualization), organizational (e.g., promotion pathways, task autonomy, working conditions, flexibility), and technological (e.g., access to advanced digital tools) domains [5. p. 48].

The multidimensional impact of intangible motivators encompasses enhancement of working conditions, interpersonal dynamics, organizational culture, and individual employee development. Facilitating transparent

communication and fostering participative decision-making processes substantively reinforce employees' perceived organizational value, attenuate frustration, and bolster managerial trustworthiness [1, pp. 3-40].

The diagnostic survey conducted on the effectiveness of motivational methods in public sector institutions confirms the growing importance of non-material motivational factors in shaping employee attitudes. The results indicate that, for the vast majority of respondents, recognition and praise for well-performed work, access to professional development opportunities, and clearly defined goals and expectations are considered essential for job satisfaction and engagement.

Organizational flexibility—such as flexible working hours—as well as a collaborative and supportive work environment and opportunities for skill development also play a significant role in building motivation. The high ratings assigned to workplace atmosphere and interpersonal relations underscore the relevance of psychosocial factors in enhancing work performance. Nevertheless, a subset of respondents expressed skepticism regarding the impact of flexible work arrangements (including remote work) on their motivation, suggesting the need for individualized approaches in this area. The variability in responses, particularly regarding tools such as coaching and mentoring, points to the necessity for deeper investigation into their appropriateness and perceived value across different occupational groups. These areas warrant further qualitative inquiry aimed at identifying employee preferences for intangible motivational support and its correlation with factors such as job type, seniority, age, and organizational level. From the perspective of human resource management in the public sector, the findings offer significant insights for the design of effective motivational systems that integrate non-material incentives with financial and material components. They also highlight the importance of continuously monitoring employee expectations and adapting motivational instruments to the evolving socio-professional context.

Future research should consider the following directions: conducting in-depth qualitative studies (e.g., individual interviews) to better understand motivational needs across diverse employee segments; examining the long-term impact of specific non-material motivators on job performance and employee retention; comparing the effectiveness of non-material motivational strategies across various types of public institutions; evaluating the influence of organizational culture on the perception and effectiveness of non-material motivational tools.

In conclusion, the survey results represent a valuable contribution to the understanding of employee motivation in the public sector and can serve as a foundation for developing more personalized and thus more effective human resource strategies.

**REFERENCES**

1. Małgorzata **BEREDA,** Niematerialne środki motywacji pracowników Starostwa w Lidzbarku Warmińskim, praca dyplomowa WSTiH, Gdańsk 2024.
2. Ricky W. **GRIFFIN**, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024.
3. Maria **KOPERTYŃSKA**, Motywowanie pracowników, Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2008.
4. Piotr **LENIK,** Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników, Difin, Warszawa, 2012.
5. Tadeusz **OLEKSYN**, Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów, „Personel" 2001, nr 15/16.
6. Jerzy **WILKIN**, Teoria wyboru publicznego. Główne nurty i zastosowania, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

**Andrey LYMAR,**
Dr, Instytut Bezpieczeństwa i Administracji
Pomorskiej Szkoły Wyższej
Starogard Gdański, Polska

## MODERN TASKS IN THE PROCESS OF SOCIAL AND HUMANITARIAN TRAINING OF CIVIL SERVANTS

The last few decades have been a period of dynamic changes in public life, and at the same time associated with challenges and tasks for public administration. Public administration is a phenomenon that determines not only the provision of a number of public services in accordance with established standards and rules, but above all, the task of public administration is increasingly becoming the organization of public life, solving security problems, planning and forecasting social processes, possible development and progress.

Generally speaking, public administration should play the role of a creator of meanings, referring to the age-old philosophical approach, influencing the

involvement of society in the processes of jointly building a friendly environment, comfortable for everyone who is ready to cooperate.

One of the modern examples of managerial activity is the preparation and conduct of elections. It is during the electoral process – from the moment of candidate registration to the act of voting and tabulation of results – that the most realistic vision of social priorities in terms of needs and values can be formulated. The task is to learn about the factors that influence this or that choice of citizens. As for the so-called correct choice, the current situation is such that correctness does not have unambiguous meanings, and this is because social discourse does not reflect consistency in social attitudes, there are differences in the perception of reality both at the collective level and at the individual level (of course, as far as it is possible to talk about the individual in the context of social life). But already in these expectations of voters, one can observe the real state of society, which, regardless of its beliefs and vision, is the main consumer of public services. From this perspective, public administration can begin the process of fulfilling the above-mentioned tasks (if it is focused on efficiency) only when the level of competence of its officials is characterized by a wide range of humanistic and social knowledge.

This is not about the formal implementation of a program for training specialists in the field of public administration (a largely traditional program), the main challenge is precisely such training, which is primarily responsible for the formation of a professional culture. What is this professional culture? Of course, it is not a set of academic subjects. Having lectured for several decades on various scientific disciplines, mainly to future specialists in the field of public administration and security, we can conclude that some problems in the process of performing tasks are caused by shortcomings in the training process.

If we look at the process of training civil servants, it turns out that their main problem is the problem of effective communication. And this problem is mainly the cause of social conflicts, as well as the reason for such a phenomenon (as it is called) as professional burnout. I am more inclined to evaluate burnout at work as emotional burnout, as well as social or physical fatigue. The task is to teach a specialist critical thinking, but not on the basis of constant criticism of everything, but on the basis of applied knowledge, to free from indifference and passivity, to teach to make decisions in accordance with the norms of law and the principles of moral convictions, as well as responsibility.

Next, you can begin to formulate goals and objectives, look for solutions to already known problems. And only then try to realize your own goals and

objectives related to this profession. It is important to teach students to understand (in a broad sense) texts, to avoid explaining texts depending on stereotypes and your own prejudices. Respect for the text and the word concerns not only perfect knowledge of the norms of spelling, orthoepy or stylistics. Here, the culture of communication and rhetorical skills should dominate as the basis for creating your own texts. The content of these texts should be the above-mentioned pro-social meanings, of course, with a positive intention. And most importantly, these texts should be as clear and unambiguous as possible. We note that the lack of clarity and unambiguousness is one of the causes of corruption in public administration. Excessive textual compromises allow officials, as well as citizens, to accept a contradictory reality and truth.

All information topics related to ethical principles in the work of public administration officials are mostly related to the theory and history of ethics. The problem is to link the theory with the individual experience of ethical behavior. Professional ethics is usually associated with numerous prohibitions and restrictions. Individual morality, on the other hand, is more related to the circle of values, among which the desire for freedom and independence clearly dominates. Therefore, it is worth paying more attention to the issue of the emergence of an ethical norm, its foundations and possible impacts on real, and mainly modern, life. This is the formation of an ethical worldview, the possibility of establishing a common foundation of social mentality, social solidarity while accepting diversity. The devaluation of values in the direction of adhering to conservative traditionalism reduces the possibilities of social dialogue and cooperation. Knowledge of psychology and pedagogy is necessary in the training of public administration officials. The main attention should be paid to the issue of the formation and activity of social psychology, the formation of a holistic system of values of social groups, including as potential consumers of public services.

There are several more key tasks that are worth discussing. It may be about understanding the purpose and tasks of an official, mainly in the context of relations with citizens. For example, students can be offered to formulate problems within the framework of a discussion of the issue of cooperation between officials and consumers of public services. A future management specialist should have experience using social memes and narratives spread among target groups in their professional work. The acquired competencies in the field of cultural studies, pedagogy and psychology are actually useful in this, but mainly in order to study the mechanism of forming the worldview of citizens, to deepen knowledge about the formation of the needs and motivations of different

groups of recipients of public services. The task is to teach civil servants to formulate unambiguous solutions to problems based on mandatory legal norms and the relevant competencies of administration employees.

**Abstract**

It is mainly about a new approach to the process of educating future specialists in public administration. Based on the existing education program, the task is to correct reference points in order to actively form a professional worldview and develop communication skills.

**Iryna OZMINSKA,**
Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor at the Department of
Public Administration and Management
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine

## DIGITAL PLATFORMS FOR FOSTERING ENGLISH COMMUNICATIVE SKILLS AMONG PUBLIC ADMINISTRATION STUDENTS

The evolving global trends along with the Ukraine's gradual advancement towards the EU membership necessitate the proficiency in specialized English language so that public administrators can engage with international counterparts, handle unexpected culturally diverse situations, and articulate complex policies and initiatives to a broad audience.

Within the ESP, communicative competence entails the ability to communicate effectively and appropriately within defined professional contexts, mastery of specialised registers, genres (e.g., council memos, policy briefs) and interactional norms [7]. In the context of public administration, communicative competence is not limited to language proficiency but extends to digital literacy (and now – AI literacy) and the ability to effectively convey information, negotiate meaning, and resolve conflicts across different communication levels and styles – communicative, interactive, and perceptive [1].

According to UNESCO [4] and European training and policy terminology[o][3], digital literacy involves the ability to effectively and responsibly use digital technologies for various purposes, including accessing, managing, creating, and communicating information online.

The following overview shows digital resources that have been used at ESP classes and proven effective at triggering spontaneous discussion, structured debate and role-play, while simultaneously reinforcing the vocabulary and genres specific to administrative work:

- *Kahoot* – the all-time-favorite among learners of all ages [6]. Kahoot quizzes can be used as individual warmers, vocabulary and grammar revisions, and even discussions. For example, when quizzes are played in a team mode, team members negotiate before each answer, and later the winning team explains how they knew the answer.

- *Wordwall* helps to gamify the learning process offering a range of various interactive templates: "matching pairs", random cards, flash cards;

- *Liveworksheets* – for interactive learning or testing where students have to either type in the answer, drag and drop, match with a digital pencil, tick the correct option, or write a longer passage. Besides testing vocabulary, grammar and reading, this platform also allows embedding listening and recording voice.

- *Quizlet* – for learning vocabulary through a number of retention activities such as learning, matching, and testing. Although the app is meant for vocabulary memorizing, it can also be used in creative ways to boost students communicative skills through *Live* mode, where students work in pairs and discuss definitions, situations or meanings.

- *Mentimeter* is an audience-response platform ideal for word clouds, brainstorming ideas, conducting polls and rankings [5]. It allows collaborative learning by enabling students to share their opinions with teachers and other students. For instance, prediction polls (e.g. "Which policy will the mayor pick?") can become a starter for a few-minute debate, where students have to justify their choice or suggestion. *Lucidchart* is a similar platform.

- *Google Docs* are ideal for sharing and editing documents and collaborating on the tasks which require pair or group work. If the teacher is a creator of the document, they can see how the collaboration among the students went, what each student's share in the performance was.

- *Miro, Padlet*, Pitch** serve as collaborative online whiteboards for brainstorming, sharing ideas or interactive activities like matching, gap filling etc. Padlet has video recording function, so it can substitute Flipgrid for asynchronous studies or flipped learning.

- *Canva* is a design platform with built-in voice-over recording that students prefer when creating digital presentation materials and visualizing their story-telling. Besides presentations, it is also used for creating infographics and

resumes. It can be used as follows: small groups co-create a one-slide infographic memo (or 3 slides), then record a 30-second spoken pitch (in Pecha-Kucha style). This is excellent practice for concise, rapid and coherent speech) [6].

- *Notebook LM* is an innovative Google AI-powered platform which can read any uploaded file and produce helpful study aids such as short summaries, glossaries, question-and-answer lists, or even a double voice audio podcast with the material. In an ESP setting, it can build vocabulary lists with English definitions or sample sentences, which can be imported to Quizlet or Wordwall; or students may listen to a summary of the text they read at home and orally complete it with missing details.

The Ministry of Education of Ukraine's recommends in new "Guidelines on implementing AI technology in educational processes in education" [2], harnessing AI and integrating it into teaching and learning. The most popular generative AI tool among university students is Chat GPT.

- *ChatGPT* may take on different roles in the ESP context. It can answer questions, suggest ideas, and generate text in real time. In ESP classroom, it can be used for brainstorming or language checks, or generating pictures grounded on student-made prompts/descriptions. It is important to highlight that final answers, presentations, and reflections are done by students.

To integrate these technologies responsibly, educators should observe four core principles: *1) expediency of use*; *2) human-centredness; 3) data protection*; *4) digital hygiene*.

The main drawback of almost all listed tools is costly subscription, especially if we consider the use of different platforms throughout the course. Some students may become discouraged especially if they are behind their peers due to poor connection or a technical lag. The other drawback is the likelihood of platform discontinuation, which happened to Jamboard, a popular Google tool for brainstorming and collecting ideas (closed in October, 2024), Flipgrid (a platform for sharing and commenting video without making them public; closed in December 2024); educational platform Edmodo (closed in 2022; an LMS not as wide spread as Google Classroom but offered more interactive, and similar to Moodle but with more user-friendly interface and operation system).

Using digital resources in higher education brings clear, practical benefits. When students work with digital platforms, they are not simply completing classroom tasks, they are also learning how the same tools can help them present ideas, gather feedback, and engage audiences in their future public-administration roles.

At the same time, digital platforms allow students to become creators rather than passive consumers of content. A small group can design an infographic in Canva that explains a new policy, record a concise sixty-second pitch, and share it with classmates. Producing own materials forces learners to think about language accuracy, clarity, and audience needs, deepening both their subject knowledge and communication skills.

## REFERENCES

1. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2023. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.2.

2. Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти: Міністерство освіти та науки України від 25.04.2025 року.

3. Digital literacy: European training and policy terminology. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary/digitale-alphabetisierung

4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. UNESCO. 2021. URL: https://tcg.uis.unesco.org/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/Metadata-4.4.2.pdf

5. Mentimeter: website. URL: https://www.mentimeter.com/

6. Morrain R. EdTech helpers: integrating technology into your classroom practice. *Educast International Conference*. 2025. URL: https://www.youtube.com/watch?v=PLkc4Kjvyu0

7. Whyte Sh. What is communicative competence? *Innovation in EFL in higher education.* 2017. URL: https://shonawhyte.wordpress.com/2017/10/03/what-is-communicative-competence/

**Mariana SHTOHRYN,**
**Oksana RIBA-HRYNYSHYN,**
**Myroslava VENHRYNIUK**
Associate Professors of the Department of Philology and Translation,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, PhD in Philology, Associate Professors,
Ivano- Frankivsk, Ukraine

## METHODOLOGY OF STUDYING HUMANITARIAN SUBJECTS IN TECHNICAL UNIVERSITY

In today's world, technical education is increasingly integrated with humanitarian knowledge. This is due to the demand for specialists with a wide range of skills, capable of critical thinking, effective communication and socially responsible decision-making. According to the researchers, "today, Ukrainian society needs competitive graduates who are not only proficient in their speciality, but also strive for constant and conscious self-improvement, self-development and achievement of an appropriate level of professional skills"[1,"p."240]. In this regard, the methodology of teaching humanities in technical higher education institutions is of particular importance.

The aim of the study is to determine the optimal approaches to teaching humanities to students of technical specialities.

The methodology for studying humanities disciplines in a technical HEI is based on a combination of:

- *cognitive approach* that focuses on the development of thinking;
- *communicative approach* that develops social interaction skills;
- *competence-based approach*, focused on the development of general competences;
- *integrative approach*, which allows to synthesise technical and humanitarian knowledge. Let us analyse each of these approaches in more detail.

Thus, *the cognitive approach* focuses on the development of students' intellectual processes (thinking, memory, imagination, logic, analysis, reflection). For students of technical specialities, this approach is aimed at developing abstract thinking skills, the ability to see problems in a broader context and the ability to rethink their own actions and decisions. The following forms of application of this approach in practice can be distinguished: analysis of concepts and texts, critical thinking exercises, development of the ability to

generalise and systematise knowledge.

The basis of *the communicative approach* is the development of communication and social skills: the ability to listen, engage in dialogue, persuade, argue, and work in a team. In the modern world, an engineer must be not only a specialist but also an effective communicator. The importance of the communicative approach lies in its ability to develop emotional intelligence, to be ready to work in a multicultural environment, and to develop leadership skills. The application of the communicative approach in practice involves group discussions, debates, round tables; modelling communication situations (presentations, business games); creating multimedia content, joint projects.

*The competence-based* approach involves focusing not only on knowledge but also on the development of key general competences. The advantage of this approach is that it is aimed at training not only a specialist, but also an active citizen, as it forms a responsible attitude towards the profession and society. The following forms of application of this approach can be distinguished: assessment not only by tests, but also by the practical ability to apply knowledge; interdisciplinary tasks.

*The integrative approach* involves combining the content of humanities and technical subjects, creating a coherent educational picture. This allows students to see the connections between knowledge and think interdisciplinarily. The interactive approach forms a comprehensive vision of problems in technical students, promotes innovative thinking, and brings education closer to the real challenges of the modern world. An integrative approach can be implemented by creating projects that combine technical solutions with socio-humanitarian aspects.

It is worth noting that these approaches are effective in combination: cognitive provides depth, communicative – dynamics, competence-based – focus on real needs, and integrative – integrity. This is the model of education that is relevant for a technical university of the XXI century [2].

As teaching experience shows, students of technical specialities often tend to algorithmise knowledge and logically structure information, which makes it difficult to perceive abstract humanitarian concepts. This requires the adaptation of teaching methods to take into account the dominance of analytical thinking. In this regard, effective forms of teaching are:

1) case methods (involve the analysis of real or simulated situations, which forms analytical and ethical thinking, decision-making skills);

2) project-based learning (promotes the integration of knowledge from

different fields, develops research skills, teaches planning and collaboration);

3) debates and discussions (develop critical thinking, the ability to argue one's own opinion, listen and take into account the positions of others);

4) role-playing games (allow to model social situations, develop empathy, communication and social competences);

5) the use of digital platforms for studying humanities disciplines in an interactive format (provide access to interactive, multimedia content, make learning more flexible and personalised).

It is advisable to introduce programmes that combine humanitarian and technical knowledge. This contributes to the formation of a holistic worldview and broadens the professional horizons of future engineers.

Thus, the methodology of teaching humanities to students of technical specialities is based on a combination of cognitive, communicative, competence and integrative approaches. Taking into account the peculiarities of the perception of humanitarian knowledge by students of technical specialities (a tendency to algorithmisation and logical structuring of information) allows for the effective use of such forms of learning as case studies, project-based learning, debates and discussions, role-playing games and digital platforms, which contributes to the formation of a holistic worldview, expanding the professional horizons of future engineers and preparing them to meet the real challenges of the modern world.

## REFERENCES

1. Лисак Л. К., Григор'єва В. А., Лисак Т. К. Формування професійно-ціннісних орієнтацій у майбутніх фахівців технічних вишів під час вивчення дисциплін гуманітарного циклу. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2022. № 1. Т. 90. С. 238-247.

2. *Сучасні освітні технології у вищій освіті* : матеріали міжнар. наук.- метод. конф. (Київ, 1-2 листопада 2017 року) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 259 с.

**Олена БАЧИНСЬКА,**
кандидат економічних наук,
в.о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

## КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства ефективна комунікація між органами публічного управління та громадськістю є ключовим чинником забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень. Комунікація також відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури. Вона впливає на стиль управління, взаємини в колективі, мотивацію працівників та загальний клімат в організації. Проте, у практиці публічного управління часто виникають комунікативні бар'єри, що ускладнюють або навіть унеможливлюють ефективну взаємодію між владою та громадянами. Ці бар'єри можуть суттєво знижувати ефективність управлінських рішень, призводити до непорозумінь, конфліктів та зниження рівня задоволеності громадян якістю державних послуг. Розуміння природи цих бар'єрів та розроблення дієвих механізмів їх подолання є ключовим завданням для модернізації системи публічного управління.

Проблематика комунікативного бар'єру як явища, що ускладнює або навіть унеможливлює досягнення взаєморозуміння між учасниками комунікації, привертала увагу мислителів ще в античну епоху. Уже в працях Демосфена (IV ст. до н.е.), Сократа, Платона (V–IV ст. до н.е.), Марка Тулія Цицерона (II–I ст. до н.е.) та Тіта Лукреція Кара (I ст. до н.е.) простежується усвідомлення важливості володіння мовленням як засобом впливу й переконання. Представники античності розглядали риторику, мистецтво публічного мовлення та дискусії як ключові чинники ефективної комунікації. Особи, які демонстрували високий рівень володіння ораторським мистецтвом, здобували суспільне визнання, обіймали відповідальні державні та культові посади, ставали речниками політичних і культурних ідей. Через силу переконливого слова вирішувалися доленосні питання, формувалися колективні дії, а вплив окремих постатей залишив глибокий слід в історичній пам'яті людства [1].

Комунікативні бар'єри можуть мати об'єктивний та суб'єктивний характер, бути ситуативними або системними. Загальноприйнято виокремлювати кілька основних категорій комунікативних бар'єрів, що часто мають місце в публічному управлінні (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Основні види комунікативних бар'єрів**

| Назва | Сутність |
|---|---|
| *Мовні* | Пов'язані з різним тлумаченням слів, термінів, символів, що ускладнює обмін інформацією між міжнародними підрозділами або багатонаціональними командами |
| *Психологічні* | зумовлені індивідуальними особливостями сприйняття, емоційним станом, стереотипами, упередженнями, недовірою, часто формуються внаслідок історичних травм або негативного досвіду взаємодії з органами влади |
| *Соціально-культурні* | зумовлені соціальними, політичними, релігійними, етнічними, професійними, віковими, гендерними тощо відмінностями, які породжують не тільки різну інтерпретацію понять, що застосовуються в процесі комунікації, але й різні світовідчуття, світогляд, світорозуміння |
| *Організаційні* | спричинені недосконалістю організаційної структури, нечітким розподілом повноважень, відсутністю налагоджених каналів комунікації або ієрархічними обмеженнями |
| *Інформаційні* | виникають через брак, надлишок, спотворення, неактуальність або несистемність подачі інформації |

Джерело: [2; 3; 4]

Наявність комунікативних бар'єрів призводить до:

- зниження рівня легітимності управлінських рішень;
- виникнення соціальної напруги;
- ігнорування суспільних інтересів у політичному процесі;
- зменшення ефективності реалізації державної політики [5].

Подолання комунікативних бар'єрів вимагає системного підходу, що має включати як організаційно-правові, так психологічні, інформаційні та технологічні заходи:

- забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності влади;
- розвиток механізмів громадської участі (партисипації);
- запровадження електронного урядування та цифрових сервісів;
- підвищення комунікативної компетентності публічних службовців;
- адаптація інформації до потреб різних цільових аудиторій;
- розвиток партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством;

- удосконалення системи зворотного зв'язку та моніторингу.

Таким чином, комунікація є системоутворювальним елементом у структурі публічного управління, оскільки вона визначає ефективність взаємодії між владними інституціями та громадськістю, формує суспільну довіру, легітимізує управлінські рішення та забезпечує інклюзивність у процесах ухвалення політичних й адміністративних рішень. Виявлені в процесі дослідження комунікативні бар'єри суттєво ускладнюють налагодження результативного діалогу між державою та суспільством. Їх наявність свідчить про потребу в переосмисленні підходів до формування сучасної комунікаційної політики у сфері публічного управління. Подолання комунікативних бар'єрів має стати пріоритетним напрямком державної політики у сфері управління людським капіталом, цифрової трансформації та інституційного вдосконалення. Лише за умови конструктивної взаємодії та діалогу можна сформувати відповідальну, інклюзивну та ефективну систему публічного управління, зорієнтовану на потреби людини та суспільства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проскуріна В. А. Комунікація і комунікативні бар'єри: соціально-психологічний підхід. *Наукові праці МАУП*, 2009. Вип. 3(22). С. 190-197.
2. Рижкова О. А. Організаційно-інституційні передумови розвитку публічної комунікації в Україні. *Публічне адміністрування*, 2019. №1. С. 71-76.
3. Федорова Л. В. Інформаційні бар'єри в комунікаціях органів влади з громадськістю. *Інформаційне суспільство*, 2021. №3. С. 34-39.
4. Чаплай І. І. Психологічні бар'єри взаємодії громадян і влади: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 2020. №2. С. 22-27.
5. Шевченко В. М. Наслідки порушення комунікативного процесу в публічному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*, 2022. №1. С. 17-23.

**Ніна БРИНЗЕЙ,**
студентка кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний
університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління змінюються не лише організаційні моделі та інструменти управлінської діяльності, а й підходи до комунікації між владою та суспільством. Отже, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій вимагає від публічних службовців не лише технічної грамотності, а й нових форм комунікативної поведінки, орієнтованих на відкритість, оперативність і прозорість.

У таких умовах особливого значення набуває формування належного рівня комунікативної компетентності публічних службовців. Сучасний фахівець повинен уміти ефективно спілкуватися не лише в особистій чи офіційно-документальній формі, а й у цифровому середовищі: через електронні сервіси, платформи, соціальні мережі. Це вимагає не лише технічної обізнаності, а й здатності швидко адаптуватися до нових інформаційних викликів, водночас дотримуючись стандартів професійної етики та публічної комунікації.

Перед органами публічної влади нині постає завдання розроблення системи комунікацій, що б охоплювала традиційні інструменти та цифрові публічні комунікації. І якщо досвід використання традиційних комунікацій в органах публічної влади є суттєвим, то застосування інструментів цифрових комунікацій потребує постійного вивчення й опанування[1, с. 113]. Упродовж останніх років активно розвиваються соціальні медіа, штучний інтелект, платформи для онлайн-зустрічей, застосунки для комунікації між органами влади й населенням, а також інші цифрові технології. Саме це й зумовлює потребу в розвитку комунікативних компетенцій публічних службовців. Проте, попри значний прогрес, не всі державні установи змогли рівномірно адаптуватися до цифрових змін. Ті, що вже успішно інтегрували сучасні технології, здобули значні переваги, у

той час, як інші органи влади й досі стикаються з труднощами в упровадженні новітніх цифрових інструментів у свою діяльність.

Варто відзначити, що провідні країни світу вже досягли значних успіхів у розбудові цифрового урядування. За даними ООН, лідерами рейтингу готовності до електронного уряду є Данія, Південна Корея, Естонія, Фінляндія, Австралія, Швеція, Велика Британія, Нова Зеландія, США, Нідерланди. Ці держави реалізують принципово нову філософію взаємодії з громадянами та бізнесом, в основі якої – людиноцентричність, інноваційність, сервісна орієнтація, проактивність та цифровізація за замовчуванням. Урядові послуги надаються переважно онлайн за принципом «єдиного вікна», а більшість громадян віддають перевагу цифровим каналам комунікації з державою [2, с. 405].

Зважаючи на це, Україна має не лише орієнтуватися на передовий міжнародний досвід, а й адаптувати його до власного соціального, культурного й адміністративного контексту. Публічні службовці повинні бути не лише виконавцями цифрових рішень, а й активними агентами змін, здатними ініціювати інновації, використовувати сучасні цифрові формати комунікації та відповідати на потреби суспільства в оперативній і доступній формі. Попри воєнний стан, українські територіальні громади продовжують цифрову трансформацію, зокрема в межах реалізації регіональних програм°[4, с. 135]. З огляду на це, зростає потреба в системній підготовці кадрів нового покоління, які поєднуватимуть глибоке розуміння державної політики з досконалим володінням цифровими навичками та розвиненою комунікативною компетентністю.

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, публічні службовці одночасно з впровадженням цифрових рішень стикаються з низкою складних і взаємопов'язаних викликів. Насамперед варто відзначити активне зростання загроз кібератак на державні інформаційні ресурси, тому службовці повинні мати базові знання з цифрової безпеки, володіти навичками роботи в захищених інформаційних системах та дотримуватися протоколів конфіденційності. Також у воєнний час управлінські процеси часто супроводжуються невизначеністю, обмеженим доступом до інформації, перерваними комунікаціями, а це вимагає високого рівня адаптивності, стресостійкості та ефективної координації дій онлайн. Варто враховувати і те, що публічні службовці обов'язково мають забезпечувати оперативне інформування населення про безпекову ситуацію, зміни в роботі органів влади та шляхи отримання допомоги,

використовуючи при цьому доступні цифрові канали. При цьому вони мають звертати увагу на ризики пошкодження мереж, відсутності стабільного інтернету або електропостачання, що ускладнює доступ до цифрових сервісів як для громадян, так і для самих службовців.

Щоб краще долати виклики, які постають перед ними, публічні службовці мають:

1. Постійно підвищувати рівень своєї цифрової грамотності через онлайн-курси, тренінги та вебінари.
2. Удосконалювати практичні навички роботи з електронною поштою, месенджерами, відеозв'язком та системами документообігу.
3. Розвивати вміння вести офіційні сторінки, створювати якісний контент та дотримуватись інформаційної етики.
4. Знати принципи захисту персональних даних та інформаційної безпеки у цифровому середовищі.
5. Бути здатними швидко реагувати на запити громадян і поширювати достовірну інформацію у надзвичайних ситуаціях.
6. Розвивати своє критичне мислення, емоційний інтелект, гнучкість і адаптивність до нових цифрових форматів.

Зважаючи на те що Міністерство цифрової трансформації України зазначило, що стратегічним напрямком його діяльності є переведення всіх державних послуг у цифровий формат (онлайн) та консолідація всіх міністерств та відомств в цифровому форматі, то основним завданням публічної служби є забезпечення ефективного менеджменту, що буде здійснювати цифрову трансформацію зсередини державного органу. Для цього потрібно забезпечити навчання всіх публічних службовців цифрової грамотності та цифрових компетентностей, а також систематичне підвищення їх якості з урахуванням швидких технологічних змін. Державні службовці повинні бути готові до стрімких змін і мати змогу адаптуватися до нових умов праці [3, с. 131].

Отже, у контексті цифрової трансформації публічного управління, публічні службовці повинні адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з використанням цифрових інструментів та комунікаційних платформ для ефективної взаємодії з громадянами. Підвищення комунікативної компетентності є ключовим елементом у забезпеченні прозорості, швидкості та доступності публічного управління. Тільки за умови постійного професійного розвитку та впровадження цифрової культури в публічному секторі Україна зможе досягти рівня країн-лідерів у сфері

цифрового врядування та забезпечити якісне, доступне й орієнтоване на громадянина управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України.* 2023. № 3–4. С. 112–119. Doi: 10.31767/su.3-4 (102-103) 2023.03-04.09
2. Євдокимов В., Коломієць С. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 9 (27). С. 403-415. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415
3. Макаров О. Цифрові трансформації та їх вплив на державну службу. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект.* 2024. С. 130-131.
4. Маматова Т., Чикаренко І., Бешта О. Цифрова трансформація публічного управління для забезпечення інфокомунікації. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект.* 2024. С. 134-135.

**Оксана ГОРДІЙ**,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОМУНІКАЦІЯ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ: ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ДО МОВНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

У контексті євроінтеграції публічні службовці як агенти змін мають бути готовими до викликів глобалізації, що потребує високого рівня комунікативної та міжкультурної компетентності, включно з умінням здійснювати наукову комунікацію англійською мовою на міжнародному рівні.

Участь у програмах академічної мобільності, підготовка наукових публікацій у міжнародних виданнях, подання заявок на ґрантове

фінансування, залучення до проєктів технічної допомоги ЄС – усе це формує нову якість професійної діяльності публічних службовців. Володіння англійською як мовою академічного дискурсу є інструментом представництва України на міжнародній арені.

Європейський освітній простір функціонує на засадах академічної доброчесності – комплексної системи цінностей, що охоплює чесність, прозорість, відповідальність, довіру та повагу до інтелектуальної праці. Ці принципи формують етичний фундамент будь-якої наукової діяльності та стають визначальними в процесі міжнародної комунікації. В умовах розбудови єдиного освітнього і наукового простору, до якого прагне Україна, академічна доброчесність виступає не лише стандартом поведінки, а й критерієм якості підготовки майбутніх фахівців публічного сектору. Реформування вищої освіти та орієнтація на європейський освітній простір вимагають створення сучасного академічного середовища, що поєднує навчання, науку і практику, сприяючи творчій ініціативі студентів та автономії викладачів [1, с. 109].

Для здобувачів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» академічна доброчесність має подвійну цінність – як у навчанні, так і в майбутній професійній діяльності. Наукова комунікація англійською передбачає підготовку публікацій, участь у проєктах, презентаціях, що вимагає грамотного використання джерел, коректного цитування, етичного відношення до чужої праці й уміння критично аналізувати матеріал з урахуванням культурних особливостей.

Попри стратегічну важливість формування англомовної академічної комунікативної компетентності, практика засвідчує наявність низки труднощів у підготовці здобувачів вищої освіти. Академічне мовлення вимагає не лише високого рівня володіння англійською мовою, а й розуміння логіки наукового аргументування, дотримання жанрових та стилістичних норм. Нерідко труднощі виникають на рівні організації тексту, побудови тез, оформлення.

Питання формування академічної доброчесності тісно пов’язане з розвитком особистої відповідальності здобувачів освіти. Дослідження українських науковців засвідчують ефективність інтеграції модулів, присвячених етиці роботи з інформацією, у курси англійської мови за професійним спрямуванням та практики перекладу. Результати експериментального впровадження таких тем демонструють позитивну

динаміку в формуванні відповідальності студентів, що, своєю чергою, сприяє дотриманню академічної доброчесності [2].

Ще одним викликом є недостатня мотивація до опанування саме академічного різновиду англійської мови, що часто розглядається як другорядний порівняно з «загальною» чи професійною англійською. Отже, подолання вищезазначених проблем потребує цілеспрямованого впровадження інтегрованих підходів до викладання англійської мови, з акцентом на розвиток академічної доброчесності як невід'ємного компонента професійної підготовки публічних службовців.

Формування навичок академічної доброчесності має відбуватися не як ізольований теоретичний блок у межах окремої дисципліни, а як невід'ємний складник курсу англійської мови для академічних і професійних цілей.

Одним із ефективних підходів є запровадження міждисциплінарних навчальних модулів, що поєднують мовний, академічний та професійний складники. Зміст таких модулів може включати:

- аналіз автентичних англомовних наукових текстів (статей, policy papers, executive summaries);
- вправи на ідентифікацію та виправлення порушень академічної доброчесності;
- практику перефразування, аналітичного переказу та оформлення цитувань за міжнародними стандартами (APA, MLA, Chicago тощо);
- написання есе та підготовку анотацій із дотриманням вимог доброчесного письма;
- моделювання виступів на наукових заходах, переговорів або презентацій проєктів у міжнародному середовищі.

Особливої уваги варто надавати розвитку критичного мислення як основи усвідомленого академічного письма та усного мовлення. Робота з кейсами, порівняльний аналіз джерел, колективне рецензування студентських робіт – усе це сприяє формуванню відповідального відношення до академічної діяльності та поглиблює розуміння цінності інтелектуальної праці.

Такий підхід повністю відповідає рекомендаціям європейських освітніх ініціатив, зокрема положенням Болонського процесу, Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя (EQF-LLL) та Стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Упровадження принципів академічної доброчесності в мовну

підготовку не лише підвищує якість освіти, а й сприяє інтеграції українських фахівців у глобальну академічну спільноту.

Таким чином, розвиток англомовної комунікативної компетентності студентів спеціальності з публічного управління з урахуванням принципів академічної доброчесності, є важливим кроком у формуванні нової генерації фахівців, здатних не лише ефективно реалізовувати державну політику, а й долучатися до глобального наукового діалогу на засадах прозорості, відповідальності та партнерства. Це вимагає переосмислення підходів до викладання англійської мови – створення навчального середовища, що стимулює етичну, відповідальну та ефективну наукову комунікацію. В умовах євроінтеграції та глобалізації саме такі фахівці зможуть гідно представляти Україну, долучатися до наукового обміну та сприяти демократичним цінностям.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнецова Л. Щодо питання академічної доброчесності як складової адміністративно-управлінської діяльності ЗВО (теоретико-правове дослідження). *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. №2. С. 104–111.

2. Nesterova O., Nakaznyi M., Berdnyk L., Sorokina N., Cherkashchenko O., Medvedovskaya T. Responsibility development as academic integrity tool for translation and public administration students. *Cypriot Journal of Educational Sciences*. 2019. Vol. 14, No. 3. P. 436–444.

**Володимир ДЕМЧЕНКО**,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНА СИНЕРГІЯ В ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНЦІВ ДО КОМУНІКАЦІЇ

Відповідно до норм Закону України від 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (далі – ЗУ 2019 року) установлюється її домінанта в публічній сфері життєдіяльності, через що всі

публічні особи – освітяни, депутати, управлінці, службовці, військовики, правоохоронці, працівники торгівлі та іншого сервісу – зобов'язані не лише нею володіти (як кожен громадянин України), але й використовувати під час виконання службових обов'язків [1]. Звісно, демократичні пріоритети не дозволяють вимагати користуватися виключно українською мовою в побутовій та конфесійній сферах, проте нинішня ситуація, коли ворог-агресор є носієм російської мови, зумовила часті випадки переходу російськомовних міських сімей спілкування українською мовою, тобто і в побутовому спілкуванні державна мова зробила крок уперед у сенсі свого функціонування, оскільки міська субкультура й формувалася довгий час саме як російськомовна.

У таких умовах питання мовної грамотності названих публічних осіб, зокрема управлінців / службовців, набуває неабиякої важливості – і не лише через їхню професійну функцію, а й через обов'язок ознайомлювати громадян із певними мовними нормами чи новаціями [1]. Тобто службовець перетворюється з просто надавача адміністративних послуг на такого собі вчителя (тьютора), який, як колись священник у сільській церкві чи нині пастор у протестантській, має знайомити свою аудиторію з певними правилами чи ділитися певною інформацією. Іншими словами – бути методистом.

Для того щоб бути таким методистом, публічний службовець мусить мати певні теоретичні знання, щоб синергія методичного й теоретичного створила засіб переконання громадян у вірогідності наданої інформації та викликала зворотній зв'язок із ними у вигляді поваги до адміністративного органу влади, який цей службовець представляє, та загалом до держави. Скажімо, термін латинського походження «фактор», що використовується довгий час як запозичений із російської мови, в українській мові має відповідник «чинник», тобто на відміну від першої в другій є два синоніми на позначення відповідного поняття, проте ми маємо використовувати саме термін «чинник», за нормою ЗУ 2019 року, оскільки це повномірний замінник іншомовного слова [1].

Що ж до методичного аспекту, то громадянам варто пояснити, що дієслово «чинити» в українській мові є дуже давнім і позначає «виконувати певну дію» (на відміну від російськомовного «чинить», що означає «здійснювати певний ремонт»), а також ознаку тривалої дієвості, коли калькований дієприкметник «діючий» («діючий наказ») або «існуючий» («існуючий порядок») потрібно замінити на «чинний». Тобто правильно

казати «чинний Президент» і «чинний уряд», а також «чинники розвитку держави» та «учинити / вчинити справу».

Часто вживаним є дієслово «знаходиться» (калька від рос. «находится»), яке знов-таки на відміну від російської форми має в українській мові кілька синонімів із певними відмінностями для різних мовленнєвих контекстів. Так, словосполучення «управління знаходиться на вулиці…») потребує замінника «розташоване» чи «розміщується» («міститься»), що відповідає предметно-комплексному його значенню. Тобто людина не може мати при собі таких дієслівних форм – вона «перебуває» чи «проживає» («мешкає»). Отже, говоримо «будинок розташований за адресою…», «особа перебуває у відпустці», «особа проживає за адресою», а також із іменниковими похідними – «місце розташування управління», «місце перебування особи» тощо. Як аргумент функційної переваги української мови можна навести власне логічний: дієслово «знаходиться» (за бажання його використовувати) має значення «знайти щось», що ніяк не стосується описаних вище мовленнєвих ситуацій.

Мовний штамп «прийняти Закон» (а також постанову, рішення тощо) ніяк не вдається прибрати з ділового стилю мови. Навіть люди, які зрозуміли його нелогічність або, навпаки, потребу використання в такому контексті українського питомого відповідника «ухвалити», усе одно в умовах спонтанного (швидкого) мовлення використають кальку «прийняти». Пояснити її нелогічність можна через значення «узяти щось у руки» (аналогійно «акушерка прийняла дитину»), тобто Президент простяг руки й отримав у них той Закон – «прийняв» його. Насправді це затвердження Президентом того Закону, тобто його ухвалення в такій редакції.

Таким же нелогічним є й загальновживане слово «договір» (калька від рос. «договор»), адже, по-перше, в українській мові дієслова «договоритися» немає, а є «домовитися», через що той «договір» можна замінити, скажімо, на «домовленість»; по-друге, за сутністю цього акта (а також й акту як відповідної дії), він передбачає досягнення його сторонами згоди на певне рішення. Тобто вони на таке згоджуються, через що питомим замінником того «договору» є «угода». Отже, говоримо «міжнародна угода», «партнерська угода» тощо, а також «учасники угоди» (а не «договірні сторони»).

Як висновок зазначимо, що останнім часом в інтернет-мережі все частіше можна побачити правильні мовні форми, якими замінюються вікові російськомовні кальки. І публічна особа мусить пояснити пересічним

громадянам, що ці кальки були спеціально впроваджені в українську мову переважно в середині ХХ сторіччя в межах стратегії на «зближення націй» і утворення єдиного народу з однією мовою (звичайно ж – російською).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 21. Ст. 81. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text

**Тетяна ДРОЗД**,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
декан факультету публічного управління,
соціальних та природничих наук
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

## ВСТУПНА ЧАСТИНА ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ: ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ, СПОСОБИ АКТИВІЗАЦІЇ УВАГИ СЛУХАЧІВ

Традиційна композиція публічного виступу, що склалася ще з античних часів, містить три структурні складники: вступ, основна частина й завершення (висновки). Більш деталізованою є побудова, у якій виокремлюють додаткові елементи за формулою 5 +/- 2. 5-2=3 – це вищезазначена структура. 5+2 дорівнює 7 елементам, тобто: зачин, початкове резюме, вступ, асоціативний перехід, розкриття теми, зміна ракурсу розгляду теми, висновки. Така деталізація не завжди прослідковується в промові. Окрім того, в основній частині, залежно від теми й мети промови, можуть міститись тези та їх доведення: аргументи, докази, приклади, спростування контраргументів. Ці складники аргументації теж можна розглядати як окрему структурну складову.

Ми зосередимо увагу на вступній частині промови і маємо на меті обґрунтувати важливість використання різноманітних способів активізації уваги слухачів та врахування при роботі публічних службовців над текстом промови та її виголошенні таких аспектів, як: рід красномовства, вид і тема промови, характер аудиторії та ситуація мовлення.

Теза, що вступна частина промови має бути вкрай лаконічною та обмежуватися етикетною формулою вітання й оголошенням теми, на нашу думку, є помилковою. Яким зазвичай є зміст вступної частини? На додачу до вже названих елементів, це зазначення мети виступу, доведення актуальності та практичної значущості теми, повідомлення плану, тлумачення базових понять. І якщо обмежуватися лише цим матеріалом, ризикуємо стати дуже посередніми мовцями, чия мовленнєва діяльність, попри різницю тем, дуже схожа й вряд чи може зацікавити слухачів.

Саме тому у фокусі уваги як викладачів основ риторики, так і мовців, зокрема публічних службовців, перебувають способи активізації уваги слухачів, використання яких дозволяє досягти завдань вступу: привернути увагу, встановити контакт, підготувати слухачів до сприйняття промови, створити відповідне емоційно-психологічне налаштування, викликати інтерес до теми та здобути довіру.

Перелік способів активізації уваги у вступній частині промови (звісно, ці способи можуть бути використані також в інших структурних частинах) є досить розлогим. Назвемо їх, звернувши також увагу на ті аспекти, що потребують уваги додаткової уваги мовця (див. таблицю 1).

*Таблиця 1*

**Способи активізації уваги слухачів**

| **Спосіб активізації уваги** | **Коментар щодо особливостей використання** |
|---|---|
| Цитата | має бути доречною, точною, співзвучною темі виступу, зрозумілою аудиторії, від авторитетного джерела або ж із лаконічним коментарем щодо автора |
| Віршовані рядки, крилатий вислів | не «прикраса», а логічне підсилення думки; емоційність має бути доречною, поетичний фрагмент – лаконічним |
| Риторичні запитання | дозованість: не більше, ніж 2-3 поспіль; інтонаційно – паузи для обмірковування |
| Відкриті запитання | готовність промовця реагувати за різних умов: надмірна активність аудиторії, або ж пасивність і відсутність відповідей, непередбачувані відповіді, висловлення позицій, що кардинально різняться |
| Проблемні запитання | на початку промови аудиторія може бути ще не підготовлена для сприйняття. Потрібне врахування особливостей слухачів, аби запитання не було надмірно складним, не спровокувало конфлікт |
| Цікавий факт | достовірний, у контексті теми, лаконічно викладений |
| Звернення до джерел інформації | стисліть, без зайвої академічності та перевантаження деталями |
| Звернення до власного досвіду | релевантність щодо теми, без хизування |

| | |
|---|---|
| Наголошення на власній зацікавленості темою | щирість, доречна й виважена емоційність, відсутність тиску, лаконічність викладу, можливо, цікавий приклад |
| Звернення до досвіду аудиторії | обережно з припущеннями й узагальненнями. Краще припущення, ніж ствердження. Потрібні як чітке розуміння особливостей аудиторії, так і зчитування зворотного зв'язку й швидка реакція на нього |
| Виклик співучасті | уникнення надмірної активізації, що викликає дискомфорт або опір. Цей прийом працює в атмосфері довіри, тому насамперед – повага, доброзичливість. Дієвий спосіб – використання займенника «ми», коли психологічно зменшується дистанція між промовцем і слухачами, створюється інтелектуальна й емоційна єдність |
| Новина, актуальна подія | близькі до теми. Виклад – лаконічний, але достатній для розуміння тим, хто з новиною не був обізнаний |
| Використання статистичних даних | не перевантажувати числовою інформацією. Доречно навести 1-2 значущих числа з коментарями, поясненням, порівнянням, зазначенням динаміки, використанням візуалізації чи образним підсиленням |
| Приклад, історія з життя | без надмірної деталізації, стисло, доречно щодо теми та емоційного забарвлення, з логічним підсумком, що слугує переходом до основного викладу матеріалу |
| Проблемна ситуація | виважувати складність та актуальність для аудиторії. Використання зрозумілої лексики при поясненні, баланс емоційного і логічного |
| Порівняння або парадокс | ризик незрозумілого, штучного порівняння. Порівняння має бути в площині професійного або життєвого досвіду слухачів. Парадокс впливає, якщо зрозуміла його логіка, тому може бути корисним коментар-пояснення |
| Наочність, візуальні матеріали | доречність! Неперевантаженість інформацією. Надмірна кількість відволікає, розфокусовує увагу. Також негативне враження можуть справляти технічні недоречності |
| Посилання на виступ попереднього промовця | цитування передбачає повагу, наголошення на спільних ідеях. Обережно з критичними зауваженнями. Надмірна кількість посилань сприймається як лестощі |
| Жарт | адекватний щодо ситуації мовлення, що не може бути образливим і неоднозначно потрактованим. Варто уникати жартів на чутливі теми |

Нами схарактеризовано способи активізації уваги аудиторії. Варто зауважити, що при введенні їх до промови важлива не кількість і різноманітність, а доречність та дієвість у досягненні мети виступу. Завдання промовця полягає не в тому, щоб поєднати багато засобів водночас. Краще використати один спосіб, але той, що ефектно впливатиме на слухачів.

Принагідно звернемося до питання, який обсяг повинна мати вступна частина промови? Зустрічаємо інформацію, що різниться. Тривалість вступу визначають від 10% до 15%, навіть 20% промови. Так, для п'ятихвилинного виступу вступна частина може складатися з 35-70 слів. Для півгодинної промови доречний 3-5-хвилинний вступ. Резюмуємо пряму залежність: чим коротша промова, тим більш коротким має бути вступ. З. Сергійчук, порівнюючи вступну частину промови із «шапкою», зауважує, що часом оратори «надягають таку велику «шапку» на «голову» промови, що промови не видно, залишається одна «шапка» [3, с. 113].

Водночас, варто розглянути залежність обсягу вступу не лише від загальної тривалості промови. Не менш важливим нам здається врахування роду й виду красномовства. Мовлення публічних службовців насамперед підпадає під характеристики суспільно-політичного красномовства.

Серед найпоширеніших видів промов:

- доповіді (звітні, аналітичні, програмні),
- виступи в органах державної влади, місцевих радах (на засіданнях, колегіях, брифінгах тощо),
- виступи на публічних слуханнях, форумах, панельних дискусіях,
- інформаційні й мотиваційні промови – пояснення державної політики для громадськості.

Розглянемо відмінності, запропонувавши як приклад порівняльну характеристику окремих елементів вступної частини офіційно-ділової доповіді й інформаційної промови.

*Таблиця 2*

**Порівняльна характеристика вступної частини звітної доповіді та інформаційної промови суспільно-політичної тематики**

| **Структурний складник вступу** | **Звітна доповідь** | **Інформаційна промова** |
|---|---|---|
| Етикетні формули вітання | офіційні, ділові | варіативні: від офіційних до нейтральних, залежно від характеру аудиторії, теми й конкретної ситуації мовлення |
| Етикетні формули знайомства | можуть бути відсутні, якщо доповідач відомий аудиторії | зазвичай використовуються, особливо якщо промовець вперше виступає перед цією аудиторією |
| Оголошення теми виступу | чітке, формальне, часто з посиланням на регламент або порядок денний | формулюється гнучко, може містити риторичне питання чи загальну постановку проблеми |

| | | |
|---|---|---|
| Озвучення мети виступу | конкретна й офіційна: інформування про виконання планів, завдань тощо | залежить від теми, може мати аналітичний, критичний чи мотиваційний характер |
| Компліменти аудиторії | рідко вживаються або мають стриманий, формальний характер | можуть використовуватись для встановлення контакту й доброзичливої атмосфери. Мають бути висловлені щиро, природно |
| Способи активізації уваги слухачів | мінімальні: акцент на фактах, статистиці | різноманітні, використовуються активно |
| Інтонаційно-емоційна виразність | промова стримана, достатньо одноманітна, спрямована на точність і об'єктивність | мовлення емоційно виразне й різноманітне, спрямоване на вплив і залучення слухачів<br>Доречно використовуються зміни сили голосу, використання пауз, уповільнення темпу мовлення, додаткове емоційне забарвлення |
| Використання невербальних засобів | обмежене: стримана жестикуляція, нейтральна міміка, офіційна постава | можливе активне: виразна жестикуляція, контакт очима, зміни інтонації, емоційна міміка |

Отже, звітна доповідь вимагає помірності, а інформаційна промова – більшого емоційного залучення й гнучкості. І врахування цих концептуальних особливостей починається зі вступної частини промови, а якщо більш точно, то з докомунікативного етапу, тобто з етапу попередньої підготовки до публічного виступу, роботи над його текстом.

Водночас, має рацію Р. Кацавець, зазначаючи, що «дисгармонія раціонального та емоційного чинників у творчості сучасних ораторів-популістів, представників «мітингового красномовства» частіше виявляється в ігноруванні логіко-філософського, змістового аспекту промови через інтенсифікацію емоційного чинника з метою маніпулювання аудиторією, її тимчасовими пристрастями» [1, с. 32].

Підсумовуючи, зазначимо, що вступна частина промови виконує надзвичайно важливу функцію – формує перше враження, сприяє налагодженню контакту між мовцем та аудиторією, зацікавлює та активує увагу, створює атмосферу довіри. В організації мовленнєвої діяльності публічних службовців, у розвитку їхньої комунікативної компетентності важливим є цілеспрямований та усвідомлений підхід. Розуміння промовцем теоретичних основ родо-видових ознак красномовства, практичне врахування особливостей аудиторії та комунікативної ситуації, безперечно, сприяє підвищенню ефективності комунікації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кацавець Р. Риторика і психологія. Навчальний посібник. 2024. 234 с.
2. Ораторське мистецтво: навч.-метод. посіб. / авт.-уклад.: І. М. Плотницька, О. П. Левченко, З. Ф. Кудрявцева та ін. ; за ред. І. М. Плотницької, О. П. Левченко. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2021. 110 с.
3. Сергійчук З. Риторика. Навчальний посібник для дистанційного навчання. 2007. 149 с.

**Михайло ДУБЕЛЬ**,
доктор філософії в галузі
міжнародних економічних відносин,
старший викладач кафедри
політології та державного управління,
Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

## ДОТРИМАННЯ ЦИФРОВОЇ ГІГІЄНИ ЯК ВАГОМА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Однією із важливих вимог до публічних працівників як в Україні, так і, там паче, державам Європейського Союзу є базові знання по користування інформаційно-комунікаційним технологіям. Серед переліку цифрових компетентностей варто відзначити ті, що можна охарактеризувати як знання цифрової гігієни – базові вміння, що можуть допомогти зберегти цільність та конфіденційність інформації користувача. У більшості випадків зламати цілісність пристрою намагаються знайомі люди. З публічними працівниками ситуація інша через те, що інформація про них знаходиться у відкритому доступі, що робить достатньо зручною мішенню для злочинців, особливо в умовах війни.

Варто зазначити, що підняття актуальності підвищення цифрової грамотності загалом у публічних працівників в нашій державі призвело до появи сервісу «Цифрограм для державних службовців» [1]. Проте, попри всі

його очевидні переваги, хотілося б також розкрити декілька сервісів за напрямком основ цифрової гігієни в цій публікації.

Насамперед потрібно розпочати з того, що публічні працівники має усвідомлювати, чи були вже зламані його дані, у тому числі й особисті пошта або акаунти на інших сайтах. Один із подібних варіантів це перевірити паролі на Менеджері паролів від Google [2]. На основі перевірки знаходяться три категорії, що потенційно можуть допомогти у визначенні надійності своїх аккаунтів. Перша позиція – кількість зламаних паролів та сайт, де відбувся злам, друга – кількість повторюваних паролів, третя – ненадійні паролі. Тут важливо відзначити, що більшість користувачів достатньо сильно тяжіють до автоматизації процесу користування Інтернетом. Відповідно, паролі не просто зберігають, коли сайт пропонує подібне зробити, а використовують однакові паролі для різних сайтів. Відповідно, злам одного сайту може, по інерції, призвести до зламу відразу низки сайтів, а у випадку публічних працівників – і до зламу сайту установи. Дещо схожий аспект недотримання цифрової гігієни мало історичний аналог у разі витоку пошти комітету Демократичної партії США 2016 р. [3].

Тут відзначимо певний нюанс – далеко не всі користувачі зберігають паролі саме у Google, а деякі не зберігають взагалі. Проте, це ще не дає гарантію, що виток з пошти не був допущений. Тут може бути корисним сервіс від haveibeenpwned [4]. Справа в тому, що на деяких сайтах відбувався виток інформації, що призводило до того, що в мережі Інтернет з’являвся масив даних про користувачів. Наприклад, у вересні 2024 року цифрова бібліотека інтернет-сайтів Internet Archive зазнала витоку даних, у результаті якого було викрито 31 мільйон записів. Унаслідок витоку було викрито записи користувачів, уключаючи адреси електронної пошти, імена користувачів та паролі [5]. Відповідно, можна зазначити, що потрібно використовувати неробочу пошту на сайтах для особистих інтересів. Окрім цього, потрібно дотримуватися згаданого вище правила – різні паролі для особистої та робочої пошти.

З огляду на менеджер паролів Google, також можна проаналізувати третій показник, а саме – надійність паролю. Справа в тому, що більшість людей, як правило, розробляють паролі, що найбільш зручні для запам’ятовування. З одного боку – зручно, оскільки не треба втрачати багато часу, щоб увести, з іншого – використання загальновідомої інформації, такі як ім’я своє або близьких, дат народження, назв місць – усе це буде відомо з поверхневого аналізу профіля держслубовця в соціальних мережах. Саме

тому актуальним можна вважати використання різних сервісів, де можна як перевірити потенційний пароль (не вводячи свій), так і скористатися запропонованим. Наприклад, можна скористатися зв'язкою від вітчизняного розробника антивірусів Zillya! та Кіберполіції України. Zillya! показує наскільки надійним є пароль, при цьому є наголошення, що не потрібно вводити справжній пароль [6]. Кіберполіція ж пропонує згенерувати пароль, що потім можна перевірити на сайті Zillya! [7].

Звісно, це лише базові елементи безпечного користування поштою для державного службовця. Такі загрози, як, наприклад, фішингові листи потребують додаткового розгляду в наступних публікаціях. Проте, підбиваючи підсумок саме цього дослідження, потрібно відзначити те, що, насамперед, працівник публічного органу влади має відрізняти свою особисту пошту та корпоративну пошту, що знаходиться в екосистемі установи. Реєструватися на різних сайтах з корпоративної пошти потенційно небезпечно для цілісності системи, оскільки будь-який сайт зі значною кількістю користувачів можуть зламати з метою комерційної реалізації масиву інформації. Окрім цього, бажано не використовувати одні й ті ж паролі на особистих та корпоративних сайтах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цифрограм для держслужбовців. URL: https://osvita.diia.gov.ua/digigram
2. Менеджер паролів Google. URL: https://passwords.google.com/
3. Kilovaty, I. (2018). Doxfare: politically motivated leaks and the future of the norm on non-intervention in the era of weaponized information. *Harv. Nat'l Sec. J.*, *9*, 146.
4. Have i been pwned? URL: https://haveibeenpwned.com/
5. Internet Archive hacked, data breach impacts 31 million users. URL: https://www.bleepingcomputer.com/news/security/internet-archive-hacked-data-breach-impacts-31-million-users/
6. Ваш пароль, як сейф. Перевір його надійність. Zillya! URL: https://zillya.ua/check-password
7. Генератор Кіберполіції України. URL: https://cyberpolice.gov.ua/generate-password/

**Олександр ЄВТУШЕНКО**,
доктор політичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту
публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

# ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному інформаційному суспільстві зростає роль і значення інформаційно-комунікативних технологій (далі ІКТ), що змінюють суспільні комунікації, соціальне життя людини, оскільки стають повсюдними та загальнодоступними. Запровадження й використання ІКТ забезпечує суспільні трансформації, сприяє зміні форм взаємовідносин в суспільстві. Вони стають складником процесу комунікації органів публічного управління з громадськістю, обов'язковою умовою побудови демократичної, правової держави.

По-перше, тому що ІКТ можна розглядати, як механізм підвищення якості та ефективності публічного управління у взаємовідносинах з інститутами громадянського суспільства, громадськістю, представниками бізнес структур через залучення їх до процесів розроблення та реалізації управлінських рішень, що спрямовані на задоволення потреб населення.

По-друге, ІКТ стимулюють створення сприятливого середовища для розвитку та впровадження інновацій у публічному управлінні.

По-третє, ІКТ змінюють управлінські процеси, способи ведення електронного документообігу.

По-четверте, сприяють запровадженню європейських стандартів та принципів у практику публічного управління.

Як бачимо, ІКТ ми розуміємо, як програмні, технічні та програмно-апаратні засоби та пристрої на базі мікропроцесорної, обчислювальної техніки, а також сучасних засобів та систем передачі, збереження, оброблення інформації в публічному управлінні є нагальною потребою сьогодення щодо підвищення його якості та ефективності.

Отже, використання поняття «інформаційно-комунікативних технології» дозволяє показати, що йдеться не просто про сукупність технічного обладнання, цифрових процесів і ресурсів, але про цілісний, єдиний інформаційно-цифровий простір, складниками якого є забезпечення можливості всім особам відігравати більш активну роль у житті сучасного суспільства на національному, регіональному і місцевому рівнях за допомогою використання новітніх ІКТ; доступ до офіційних текстів місцевих, регіональних і національних законів, нормативно-правових актів, міжнародних договорів та рішень національних й міжнародних судових органів; а також доступу до основних новітніх інформаційних технологій і комунікаційних послуг, наприклад, за допомогою створення широкої мережі пунктів доступу громадськості до публічних адміністративних послуг; сприяє ефективній міжнародній співпраці та взаємодії.

Отже, за допомогою ІКТ «модернізуються й запроваджуються нова модель публічного управління, що будується на співпраці з населенням, захисту суспільних інтересів, відстоювання інтересів громадян, державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [2, с. 1159-1160]. ІКТ стимулюють «темпи реалізації поставлених цілей за допомогою скорочення потрібного часу на передавання й отримання інформації, а також зменшення об'ємів паперової роботи завдяки електронним носіям інформації» [4, с. 48]; регламентують процеси зберігання та передачі інформації, забезпечуючи зворотний зв'язок між користувачами інформації.

Ми погоджуємось з визначенням Клауса Шваба, засновника Всесвітнього економічного форуму, що ІКТ, що «об'єднують цифрові та фізичні світи, і їх застосування сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи в усіх галузях діяльності» [5].

Однак, використання ІКТ породжує різноманітні проблемні питання, що пов'язані з недосконалістю та суперечливістю нормативно-правових актів, які регулюють їх використання, а також недостатнім фінансуванням використання ІКТ, зокрема згідно офіційних даних «з більшості завдань та заходів цільових програм щодо інформатизації вітчизняного суспільства, схвалених відповідними нормативно-правовими документами, фінансувались лише третина…» [3, с. 10].

Зауважимо, що в умовах євроінтеграції й реформи децентралізації, зміни у вітчизняному законодавстві призвели до змін ситуації щодо використання ІКТ. Спрямувавши процес здійсненні комунікацій органів публічного управління з громадськістю на суспільне порозуміння, довіру та

підтримку громадськістю владних рішень, що можна розглядати, як шлях до розбудови демократичної, правової, соціальної держави, що, на нашу думку, стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічного управління, а також передумовою для оптимізації процесів забезпечення спрямування їх діяльності щодо реалізації управлінських, доступності адміністративних послуг та формування відкритого суспільства. Крім того, ІКТ роблять адміністративні послуги уряду, по-перше, через електронні портали та додатки, більш доступними та зручними для громадян; по-друге, зменшують фінансові витрати на обслуговування їх надання в офлайн-режимі; по-третє, мінімізують прояви корупції, оскільки їх можна отримати віддалено через Інтернет.

ІКТ дають змогу оптимізувати діяльність публічного управління, підвищити якість та ефективність комунікацій з бізнес-структурами, громадськістю, ефективність логістики, сформувати конкурентні переваги та вдосконалити бізнес-процеси.

Демократизація, децентралізація та євроінтеграція українського суспільства сприяло активізації участі громадян у життєдіяльності суспільства, дотримання принципів гласності та відкритості при ухваленні управлінських рішень. Виникає принципово нова модель суспільної комунікації, що варто розглядати як «систему взаємодії та взаємовідносин суспільства й влади, управлінського апарату й громадських структур, посадовця й громадянина» [1, с. 22].

Особливістю державної комунікативної політики в сучасних умовах стає формування потрібного сприятливого комунікативного середовища, покликаного вивчати суспільні потреби, особливості громадської думки, сприяти кращому залученню громадськості до публічного діалогу, активної участі в процесах формування, ухвалення й реалізації державноуправлінських рішень. Інституалізація суб'єктів громадянського суспільства має створити міцний каркас громадянського суспільства, мережу неурядових організацій, центрів взаємодії з органами виконавчої влади.

Саме тому процес поширення ІКТ можна розглядати, як складник інформаційне-комунікативних взаємозв'язків у межах структур публічного управління (внутрішніх) та інформаційних взаємовідносин, що встановлюються поза межами системи публічного управління з приводу одержання потрібних для її функціонування відомостей. Зрозуміло, процес побудови функціональної системи публічного управління неможливий без

упорядкування інформації. Поширення ІКТ дозволяє використовувати комплекс етапів, що забезпечують інформаційний процес, до яких можна віднести:

– завдання, що забезпечують інформаційні взаємозв'язки та цілі інформування;

– створення фонду відомостей, банк даних відповідний відбір інформації, відповідно до встановлених критеріїв;

– оброблення, систематизація інформації, для її дальшого використання та сприймання;

– визначення найоптимальнішого режиму використання ІКТ та засобів обміну інформацією;

– поширення інформації за допомогою медіа [4, с. 47].

Запропонована схема не має універсального характеру, оскільки може набувати різних форм залежно від завдань інформаційних взаємовідносин.

Таким чином, запровадження ІКТ в публічному управлінні, по-перше, призводить до його кількісних та якісних змін та забезпечує його ефективний розвиток; по-друге, зменшує бюрократичні бар'єри та спрощує процедури надання адміністративних послуг, зробивши їх доступнішими та зручнішими для громадян та бізнесу; по-третє, забезпечує прозорість і відкритість управлінського процесу, знижує ризик корупції, що призводить до інституалізації процесів комунікації в суспільстві, розроблення єдиних комунікативних стандартів, а тому сприяє становленню громадянського та інформаційного суспільства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). Право України. 2015. №1. С. 21-25.

2. Євтушенко О. Н. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. № 26. 2024. С.1158-1176.

3. Семенченко А. І. Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Електронне урядування: міжнародний науковий фаховий журнал. 2010. № 1.С. 6-17.

4. Шпак Н. О., Венгер О. І. Переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Вісник Національного університету «Львів. Політехніка». 2012. № 727.С. 47-55.

5. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.

**Микола ЄЖЕЄВ,**
кандидат військових наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

## ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ДОБУ ШІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Формування нових компетентностей публічних службовців у добу штучного інтелекту (ШІ) стає ключовим завданням для закладів вищої освіти та системи професійного розвитку в Україні. З огляду на стрімку цифрову трансформацію, публічні службовці мають опановувати нові навички, що дозволяють ефективно використовувати інструменти ШІ у своїй діяльності.

У добу стрімкого розвитку штучного інтелекту (ШІ) публічні службовці мають опановувати нові компетентності, що дозволяють ефективно використовувати інноваційні технології у своїй діяльності. Згідно з програмами професійного навчання та рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), ключовими компетентностями є:

1. **Цифрова грамотність та етика використання ШІ**

Публічні службовці повинні вміти користуватися цифровими інструментами та розуміти етичні аспекти застосування ШІ, уключаючи прозорість алгоритмів, захист персональних даних та недопущення дискримінації.

Опанування цифрових технологій, уключаючи базові знання про ШІ, його можливості та перспективи використання в державному управлінні. Це також передбачає вміння працювати з інформацією та виконувати поставлені завдання на високому рівні.

Розуміння етичних та правових аспектів використання ШІ, уключаючи принципи доброчесності, недискримінації та поваги до прав і

свобод людини. Це також передбачає оцінку ризиків упродовж усього життєвого циклу систем ШІ та забезпечення прозорості алгоритмів управлінських рішень.

2. **Аналітичне мислення та робота з даними**

Здатність аналізувати великі обсяги даних, використовувати аналітичні інструменти та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних стає все більш важливою.

Здатність аналізувати великі обсяги даних, використовувати аналітичні інструменти та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних. Це також передбачає вміння використовувати інструменти ШІ для оптимізації робочих процесів.

3. **Гнучкість та адаптивність до змін**

Уміння швидко адаптуватися до нових технологій та змін у робочому середовищі, а також готовність до неперервного навчання є потрібними для ефективної роботи в умовах цифровізації, тобто готовність до неперервного навчання та швидкої адаптації до нових технологій і змін у робочому середовищі. Це містить у собі впровадження змін та ухвалення ефективних рішень в умовах цифрової трансформації.

Роль закладів вищої освіти у формуванні нових компетентностей полягає в тому, що ЗВО відіграють важливу роль у підготовці публічних службовців до роботи в умовах цифрової трансформації. Зокрема:

- **Розроблення спеціалізованих освітніх програм**

Наприклад, Вища школа публічного управління розробила короткострокову програму «Основи штучного інтелекту для публічного службовця», що охоплює теми від етичного використання ШІ до практичних навичок застосування цифрових інструментів.

- **Інтеграція ШІ в навчальний процес**
- Університети, такі як Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, активно впроваджують елементи ШІ в освітні програми, готуючи здобувачів вищої освіти до викликів цифрової епохи.

- **Підвищення кваліфікації та неперервне навчання**

Програми на платформах, таких як «Дія. Освіта», сприяють постійному оновленню знань та навичок публічних службовців у сфері цифрових технологій.

Проте для вирішення таких складних питань потрібно враховувати можливі виклики, а саме:

- **Нерівний доступ до цифрових ресурсів**

Варто забезпечити рівний доступ до цифрових технологій та навчальних ресурсів для всіх публічних службовців, незалежно від регіону чи посади.

- **Опір змінам та низький рівень цифрової культури**

Потрібно впроваджувати програми з підвищення цифрової культури та мотивації до навчання серед публічних службовців.

- **Відсутність нормативної бази для використання ШІ**

Розроблення та впровадження нормативних документів, що регулюють використання ШІ в публічному управлінні, є потрібною умовою для ефективного впровадження технологій.

Таким чином, підсумовуючи, варто наголосити, що формування нових компетентностей публічних службовців у добу ШІ є критично важливим для ефективного функціонування державного апарату. Заклади вищої освіти у співпраці з державними установами повинні активно впроваджувати інноваційні освітні програми, спрямовані на розвиток цифрових навичок, аналітичного мислення та етичного використання технологій. Забезпечення рівного доступу до навчальних ресурсів та створення нормативної бази для використання ШІ сприятиме успішній цифровій трансформації публічного управління в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петькун С. М. Теоретико-методологічна концептуалізація механізмів державного управління соціальною безпекою України в умовах цифрової трансформації: дис. … д-ра наук держ. упр: 25.00.02 / Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. Київ, 2024. 466 с.

2. Закон України «Про національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 року № 2807-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 51, ст.127) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text

3. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text

**Ангеліна ІЛЬЄВА,**
студентка кафедри публічного
управління та адміністрування
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,

Науковий керівник: **Оксана ЛАЗОР**,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах публічного управління, коли суспільство вимагає відкритості, прозорості та підзвітності, зростає потреба в переосмисленні ролі публічного службовця – не лише як виконавця норм, а як ефективного комунікатора. Для України це особливо важливо з огляду на низький рівень довіри до влади та формальність у взаємодії з громадянами, що вказує на нестачу комунікативної культури в публічному управлінні.

В умовах глобальних змін управлінська ефективність дедалі більше залежить від здатності до діалогу, активного слухання та формування довіри. Саме тому комунікативна компетентність набуває стратегічного значення для якісного, сучасного управління.

Як зазначає Б. Никитюк, комунікативна компетентність – це багатокомпонентне явище, що охоплює знання, уміння та навички, потрібні для ефективної взаємодії в різних соціокультурних умовах, і передбачає здатність до відкритого діалогу, активного слухання, переконливої аргументації та побудови довірливих відносин. Вона включає як вербальні, так і невербальні засоби спілкування, що формують повноцінну систему зворотного зв'язку між державою та громадянами [7].

У сучасному дискурсі публічного управління комунікативна компетентність постає як визначальний чинник ефективної взаємодії між суб'єктами владних повноважень і громадянським суспільством. Її наявність забезпечує зворотний зв'язок у процесах надання

адміністративних послуг та ухвалення управлінських рішень, сприяючи підвищенню легітимності та довіри до державних інституцій. Ця компетентність поєднує вербальні (мовні) та невербальні (кінетика, паралінгвістика, проксеміка, візуальні сигнали) засоби, що доповнюють одне одного задля досягнення взаєморозуміння. З урахуванням цифрової трансформації комунікації зростає потреба в умінні точно кодувати й декодувати інформацію з урахуванням соціокультурного контексту. Формування таких навичок потребує системного підходу – через навчання, тренінги, розвиток емоційного інтелекту та самовдосконалення [1].

На нормативному рівні в Україні сформовано правову базу, що регулює професійний розвиток публічних службовців, зокрема в частині формування ключових компетентностей, уключаючи комунікативну. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р) визначає пріоритетом становлення сервісної держави шляхом модернізації системи навчання та створення ефективних мотиваційних механізмів. Серед її завдань – удосконалення інформаційних систем, оцінювання якості навчання, підтримка неперервного професійного розвитку та забезпечення якісної освітньої інфраструктури [8].

Крім того, постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 затвердила Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [9]. У ній визначено вісім базових вимог до компетентностей, серед яких особлива увага надається комунікації та взаємодії, що охоплюють уміння будувати партнерські відносини, здійснювати публічні виступи, доносити позицію, слухати та впливати на думку інших шляхом переконливої аргументації.

Формування комунікативних настанов публічних службовців є провідним чинником розвитку їх комунікативної компетентності, що визначає характер професійної взаємодії з колегами та громадськістю. Комунікативна компетентність охоплює низку функціональних компонентів: діагностичний (аналіз ситуації спілкування), програмувальний (моделювання комунікативного процесу), організаційний (активізація учасників взаємодії) та виконавський (реалізація індивідуальної стратегії спілкування) [3].

Означені компоненти проявляються як у внутрішньо професійному, так і в зовнішньому комунікативному середовищі, сприяючи досягненню цілей спілкування та соціально-психологічній регуляції взаємодії.

Ефективність такої взаємодії зумовлюється паритетним рівнем комунікативної компетентності службовців і громадян.

З урахуванням структури комунікативної компетентності, запропонованої О. Є. Кравченко-Дзондзою [2], а також на основі результатів досліджень професійної та особистісної компетентності публічних службовців (А. Б. Мудрик [5], Н. А. Гальчевська, Л. О. Матохнюк [6, с. 20-24]), доцільно виокремити шість ключових складників, що визначають процес формування комунікативної компетентності публічних службовців: мотиваційний компонент забезпечує розвиток внутрішніх стимулів до самовдосконалення у сфері комунікації; когнітивний – формує знання, пов'язані з мовними, логічними та соціокультурними аспектами спілкування; операційно-технологічний – охоплює практичні навички взаємодії в комунікативному процесі; особистісно-поведінковий – сприяє розвитку таких якостей, як толерантність, відкритість та здатність до міжособистісного діалогу; спеціально-професійний – пов'язаний із професійною мовленнєвою підготовкою й умінням діяти в специфічному службовому середовищі; а рефлексивний – забезпечує здатність до самоаналізу, критичного осмислення власної комунікативної діяльності та її постійного вдосконалення. Розгляд комунікативної компетентності як цілеспрямованого процесу формування дозволяє поєднувати особистісні характеристики службовця з професійними вимогами публічного управління.

Така компетентність відрізняється специфікою, що зумовлена потребами громадянського суспільства та стандартами прозорого, якісного державного управління. Її формування передбачає оволодіння знаннями, навичками та здатністю до прогнозування й регулювання комунікативних ситуацій на засадах відкритості, законності, адаптивності та професіоналізму [4].

Важливими є також дотримання ключових комунікативних правил: зрозумілості повідомлень, конкретності висловлювань, готовності до діалогу, визнання можливості помилковості власної позиції, контролю невербальних сигналів і навичок активного слухання. Усе це створює підґрунтя для ефективної комунікації між публічними службовцями та громадянами і забезпечує досягнення взаєморозуміння в процесі реалізації публічної політики [1].

Отже, у сучасних умовах демократизації та цифрової трансформації публічного управління комунікативна компетентність публічних

службовців постає однією із ключових умов ефективного виконання службових обов'язків. Вона не лише забезпечує результативну взаємодію з громадянами, а й сприяє підвищенню довіри до органів влади, легітимності управлінських рішень і прозорості державної політики. Комунікативна компетентність є багатовимірним явищем, що включає знання, уміння, навички, емоційний інтелект, здатність до діалогу та критичного самоаналізу. Її формування вимагає системного, міждисциплінарного підходу, що охоплює мотиваційний, когнітивний, операційно-технологічний, поведінковий, професійний та рефлексивний компоненти. На нормативному рівні в Україні закладено важливі засади для розвитку цієї компетентності, проте практична реалізація потребує дальшого вдосконалення освітньої інфраструктури, системи підвищення кваліфікації та внутрішньої мотивації службовців. Саме комунікативна культура та професійна взаємодія є основою для побудови відкритої, орієнтованої на громадянина сервісної держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017, Вип 1(50) Ч.1 URL:https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/340/335 (дата звернення 04.05.2025)

2. Кравченко-Дзондза О. Е. Формування комунікативної компетентності майбутніх учителів початкових класів у процесі фахової підготовки : дис.канд. пед. наук : 13.00.04. Дрогобич, 2015. 188 с. URL:https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42636/Kravchenko_Dzondza_dis.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення - 06.05.2025)

3. Ляшенко І. В. Компонентний аналіз комунікативної компетенції майбутніх юристів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України.* 2014. Пед. науки, No 1. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/231769651.pdf (дата звернення- 04.05.2025)

4. Марченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. № 1 (1) 2021 р.

5. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/ (дата звернення- 06.05.2025)

6. Матохнюк Л. О., Гальчевська Н. А. Рефлексія як системоутворювальний механізм безперервного професійного розвитку педагога. *Габітус*. 2022. Вип. 38. С. 20–24.

7. Никитюк Б. Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. Вип. 2. 2024. URL: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/181/170 (дата звернення- 06.05.2025)

8. Про деякі питання реформування державного управління України. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 21.07.2021 №831-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (дата звернення- 04.05.2025)

9.Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А". Кабінет Міністрів України. Постанова від 22.07.2026 р., №448 URL: https://surl.li/cygesg (дата звернення- 04.05.2025)

**Лідія КОЗАКОВА**,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон, Україна

## КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА-УПРАВЛІНЦЯ

Подальший розвиток України в умовах глобальних процесів залежить від наявності високопрофесійних кадрів на всіх рівнях виконавчої влади та місцевого самоврядування, які здатні взяти на себе відповідальність за модернізацію держави. Безпека життєдіяльності суспільства визначається ефективністю процесів формування людського потенціалу як ключової складової державної політики. Одним із пріоритетних завдань розвитку держави є забезпечення високого професіоналізму публічних службовців у сфері публічного управління завдяки комунікативних якостей. Зміни, що відбуваються у сфері публічного управління, вимагають від службовців зусиль не тільки на усвідомленні потреби нових професійних якостей, а й

передбачають постійне вдосконалення професійного рівня, зростання комунікативних якостей діяльності, зорієнтованих на обслуговування громадянина, на надання якісних публічних послуг.

«На сучасному етапі вітчизняного державотворення поступово змінюється політика у сфері публічного адміністрування. Сьогодні пріоритетними стають питання професійності державної служби й формування професійної компетентності державних службовців, що вимагає, поміж іншого, і підвищення вимог до ефективності їх комунікативної діяльності як чинника встановлення зв'язків між державою та суспільством, між органами державної влади й громадськістю»[1]. У зв'язку з цим актуалізується проблема залучення до сфери публічного адміністрування кваліфікованих працівників, які, окрім інших професійних якостей, повинні бути спроможними ефективно та швидко долати різні комунікативні бар'єри, налагоджувати ділові стосунки як з представниками вищих органів державної влади, так і з громадянами - основними споживачами державно-управлінських послуг. «Таким чином, зростає значимість комунікативної складової діяльності державних службовців, яка стає важливим елементом формування довіри й партнерських відносин між громадою та владою. Враховуючи зазначені фактори, виникає нагальна потреба у формуванні високої комунікативної культури державних службовців, що передбачає, перш за все, дослідження теоретичних аспектів даної проблеми» [Там само].

Комунікації в публічному управлінні – це фундаментальний процес, який лежить в основі ефективної взаємодії державних органів з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Від того, наскільки прозорою, доступною та оперативною буде ця комунікація, залежить рівень довіри до влади, ефективність реалізації державної політики та загальний добробут суспільства. «Ефективна комунікація між владою та громадськістю, а також між самими громадянами є основою для взаємодовіри та співпраці. Незаперечним є той факт, що якість демократії безпосередньо залежить від того, наскільки добре налагоджені комунікації між владою та громадянами. Це двосторонній процес, який ґрунтується на взаємній повазі та прагненні до спільного блага»[2]. Комунікації дають змогу громадянам отримувати доступ до інформації про діяльність влади, політичні події, висловлювати свою думку та брати участь у прийнятті рішень, контролювати владу та співпрацювати для вирішення спільних проблем. «Владним структурам ефективні комунікації допомагають краще

розуміти потреби та думки громадян, інформувати громадян про свою діяльність та рішення, залучати їх до прийняття рішень та будувати довіру і підтримку з боку громадян»[Там само].

Галузь управління та адміністрування має потреби у висококваліфікованих фахівцях з розвинутими комунікативними зв'язками. Комунікація відіграє найважливішу функцію інформаційного обміну між об'єктом та суб'єктом мовного простору. Комунікація в управлінні загалом являє собою процес взаємодії за допомогою повідомлень, вказівок, рекомендацій та інструкцій. Працівник цієї сфери передусім має володіти обширним словниковим запасом державної мови, лідерськими якостями. Головними аспектами мовленнєвої поведінки професіонала-управлінця є грамотне ведення ділового мовлення. Особа зобов'язана достовірно володіти інформаційним джерелом і термінологією сфери діяльності та формулювати логічні висновки.

Кожний член колективу – команда, а тому кожний з них матиме своє завдання та обов'язки, які виконуватимуться відповідно до загальноприйнятих законів та норм. Фахівець має бути готовий навчатися упродовж життя й удосконалювати з високим рівнем здобуті під час навчання компетентності, а також бути готовим до можливих змін у правописі та впровадженні інноваційних технологій.

Ораторські вміння є також важливою складовою комунікації, що дозволяє впевнено висловлювати свої думки, захоплювати увагу слухачів і досягати бажаних результатів. Ці навички необхідні не лише для публічних виступів, але й для ведення переговорів, спілкування в колективі або навіть у щоденних розмовах. Покращення ораторських здібностей – це процес, що вимагає тренувань, самопізнання та дисципліни. Одним з основних факторів, що визначає ефективність ораторської діяльності, є впевненість у собі. Доведено,що оратор, який володіє високим рівнем самовпевненості, здатний досягти кращих результатів у процесі комунікації. Важливими методами розвитку впевненості є регулярна практика публічних виступів, а також самоспостереження через записи виступів. Ці методи дозволяють ідентифікувати слабкі місця та коригувати стиль мовлення. Ораторський успіх значною мірою залежить від чіткої артикуляції та здатності варіювати інтонацією, темп і гучність мовлення залежить від контексту та емоційного змісту. Техніки, спрямовані на розвиток голосових можливостей, зокрема артикуляційні вправи та тренування з використанням інтонаційних змін, є важливими інструментами покращення ораторських умінь. Для того, щоб

досягати високих результатів у будь-якій сфері діяльності, важливо постійно вдосконалювати свої навички.

Отже, в сучасному науковому співтоваристві комунікативна культура розглядається як складова частина загальної культури поведінки людини. Комунікативна культура формується під впливом соціальних, психологічних та культурологічних умов, вона неодмінно спирається на ті норми і вимоги, які висуває суспільство на певному етапі свого розвитку перед державними службовцями, які покликані дотримуватися їх у своїй професійній діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Омельчук А.І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»* 2011. № 8.

2. Дзяна Г.О. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Львів, Видавництво Львівської політехніки 2024. 220 с.

3. Грузинська І. В. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців — запорука ефективного управління. *Демократичне врядування: наука, освіта, практика*. К., 2009. Т. 3.

4. Демедишина Н. Роль комунікативного аспекту в професійній діяльності державних службовці. *Збірник наукових праць Національної акад. держ. упр. при Президентові України*. К., 2007. Вип. 2.

5. Драгомирецька Н. Комунікативна діяльність як складова професійної діяльності державного службовця. *Інституційні перетворення як передумова ефективного використання ресурсного потенціалу регіону*. Одеса, 2003.

**Наталія ЛИТВИН**,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# РОЗВИТОК МЕДІАГРАМОТНІСТІ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ІНФОРМАЦІЙНА, БІБЛІОТЕЧНА ТА АРХІВНА СПРАВА» У ПРОЦЕСІ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ АКАДЕМІЧНОГО ПИСЬМА»

У XXI столітті інформація стала стратегічним ресурсом, а вільний доступ до неї - невід'ємним складником демократичного суспільства. Однак разом із розширенням інформаційного простору загострюються проблеми, пов'язані з поширенням дезінформації, маніпуляцій та інформаційного шуму. У таких умовах зростає значення медіаграмотності як здатності критично сприймати, аналізувати та створювати медіаконтент. Для фахівців, що працюють в інформаційній сфері – бібліотекарів , архівістів, документознавців - медіаграмотніст є не лише актуальною навичкою, а й важливою професійною компетенцією. Саме вони часто виступають посередниками між джерелами інформації та користувачами, упливаючи на те, яким чином суспільство сприймає, інтерпретує та використовує інформаційні потоки.

Мета нашої наукової розвідки – визначити особливості формування інфомедійної грамотності студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» в процесі вивчення дисципліни «Основи академічного письма» з акцентом на використання сучасних цифрових інструментів та нейромереж для розвитку критичного мислення і навичок роботи з інформацією.

Проблеми медіаграмотності активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями та практиками. В Україні авторами наукових студії з медіаграмотності є Оксана Волошенюк, Валерій Іванов, Любов Найдьонова, Тетяна Іванова, Олена Тараненко та ін. Зарубіжні дослідники в галузі медіаосвіти Renee Hobbs, David Buckingham, Sonia Livingstone, Marshall McLuhan та ін.

Під поняттям «медіаграмотність» розуміють сукупність знань, умінь і навичок, що дозволяють особі усвідомлено сприймати медіаконтент, критично оцінювати його достовірність, розпізнавати маніпулятивні впливи та створювати власні інформаційні продукти відповідно до етичних та правових норм. У сучасному цифровому середовищі вона постає запорукою інформаційної безпеки громадянина та важливою передумовою для формування відповідального, свідомого суспільства. Професійна підготовка студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» передбачає не лише оволодіння базовими теоретичними знаннями та практичними навичками, а й формування широкого спектру цифрових і комунікативних компетентностей. Медіаграмотний фахівець здатен не лише ефективно працювати з інформацією, а й виступати провідником інформаційної культури в суспільстві, навчаючи інших основам безпечного інформаційного споживання.

Формування медіаграмотності у студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» може відбуватися як у межах спеціальних навчальних дисциплін, так і шляхом інтеграції відповідних елементів до фахових курсів. В Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу формування інфомедійної грамотності студентів відбувається в процесі вивчення дисципліни «Основи академічного письма». Заняття з цієї дисципліни передбачають роботу з різними видами професійно орієнтованих наукових текстів. Це ж створення, скорочення, виправлення, перекладу, цитування академічного тексту. Відповідно ця дисципліна буде сприяти розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та вмінь ефективно працювати з інформацією. Студентам спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» важливо оволодіти навичками ефективного пошуку та аналізу інформації, здатністю критично мислити, вибірково використовувати джерела.

У процесі вивчення дисципліни «Основи академічного письм» студенти отримують можливість оволодіти правилами наукового письма, форматування тексту, створення тез, коректного цитуванням. Важливим складником медіаграмотності стає також уміння розпізнавати фейкові новини та недостовірні джерела інформації, що є потрібним для формування об’єктивної думки. Як свідчить практика, студенти можуть використовувати сервіси різноманітних цифрових інструментів для створення, корегування, систематизації наукових текстів. Власне, сучасному поколінню здобувачів вищої освіти подобається працювати з

найпоширенішими онлайн-інструментами, створюючи власні плакати, презентації, ментальні карти. Наприклад, розроблення та підготовлення презентацій студенти здійснюють за допомогою програм PowerPoint, Canva, залучаючи графічну, анімаційну, відео- і звукову інформацію. Популярним серед сучасної молоді є онлайн-інструмент, що можна обрати для візуалізації текстового матеріалу є Canva. За допомогою цього інструмента можна використовувати багатосторінкові шаблони та видозмінювати їх за допомогою бібліотеки графічних елементів. Використовуючи платформу Glogster, можна створювати презентації, комбінувати текст, зображення, відео та аудіо для побудови веб-плаката. Функції Glogster дозволяють відкрити плакат (прирівнюється до повноцінної презентації), текст, тлумачення терміна тощ.

Формування медіаграмотності у студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» передбачає також роботу з нейромережами, що дозволяє продемонструвати приклади текстів, створених штучним інтелектом, та текстів, написаних людиною. Загалом про нейромережі (GPT-3,5, GPT-4,0, Bing, Gamma App та ін.) студенти дізнаються ще зі школи, вирішують спробувати й перевірити функціональні можливості. Так, для написання наукових проєктів студенти-першокурсники в переважній більшості використовують чат GPT. Студенти старших курсів, особливо майбутні магістри, за допомогою нейромереж генерують потрібну джерельну базу для написання наукових кваліфікаційних робіт. Проте в роботі з нейромережами є свої особливості. Так, GPT -3,5 - доступна безкоштовна версія містить інформацію до 2021 року, що не оновлюється. Платна версія GPT-4,0 генерує найновішу інформацію з різних джерел, у тому числі англомовних, яка щоразу оновлюється. Студентам старших курсів зручно працювати з версією GPT-4,0, оскільки цей ресур подає посилання на бібліографічні джерела як в Україні, так і за кордоном. Популярним є також безоплатний сервіс додатку Gamma App, що генерує вже готову інформацію за певною темою. Як показав практичний досвід, використання нейромереж не лише розширює можливості студентів у роботі з інформацією, а й формує у них критичне відношення до цифрових джерел, сприяючи глибшому розумінню принципів медіаграмотності та академічної доброчесності.

Таким чином, формування інфомедійної грамотності є важливим складником професійної підготовки студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Вона здійснюється, зокрема,

у процесі вивчення дисципліни «Основи академічного письма», де розвиваються навички критичного мислення, аналізу джерел та створення достовірного контенту. Важливу роль у цьому відіграє використання сучасних цифрових інструментів і нейромереж, що сприяють ефективному опрацюванню, перевірці й генеруванню інформації.

У перспективі дослідження доцільно зосередити увагу на вдосконаленні методик формування медіаграмотності з урахуванням розвитку штучного інтелекту та нейромереж, а також на інтеграції медіаосвітніх компонентів до міждисциплінарних освітніх курсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литвин Н. Б. Використання цифрових інструментів у контексті мовної підготовки студентів технічних спеціальностей *Модернізація освітнього середовища: проблеми та перспективи в контексті євроінтеграції* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, Прикарпатський університет імені Василя Стефаника, (19-20 травня 2022 р.) Івано-Франківськ,2022. С.190-194).

2. Литвин Н. Б. Використання цифрових інструментів у процесі вивчення дисципліни «Основи правознавства та академічне письмо». *Інформація та документ у сучасному науковому дискурсі*: матеріали VIII Всеукраїнської дистанційної науково-практичної конференції. (Івано-Франківськ, 16 травня 2024 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. С. 106-109.

3. Медіаосвіта та медіаграмотність: підручник / Ред. – упор. В. Ф. Іванов, О. В. Волошенюк ; за наук. редакцією В. В. Різуна. Київ: Центр вільної преси, 2012. 352 с

4. Hobbs R. *Digital and Media Literacy: Connecting Culture and Classroom*. 2-nd ed. - Thousand Oaks, CA : SAGE, 2024.

5. Son S. “Libraries’ roles in media and information literacy education: Obtaining the opinions of South Korean volunteer librarians.” *IFLA Journal*. 2024. Vol. 50, No. 3. DOI: 10.1177/03400352241252922.

**Віталій МАЛІМОН**,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# УПРОВАДЖЕННЯ ОСНОВ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ПРОЦЕС РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Основи ненасильницького спілкування (ННС) розробив американський психолог Маршалл Розенберг. У широковідомій книзі «Мова життя. Ненасильницьке спілкування» (1999 р.) він зазначав: «Вивчаючи чинники, що впливають на нашу можливість співчувати, я був вражений важливістю ролі мови і того, як ми її використовуємо. І я віднайшов певний підхід до слів, що людина чує і сприймає в процесі спілкування. Цей підхід дозволяє нам щиро говорити, прокладати шлях до серця іншої людини і звільняти нашу природну здатність до співчуття. Я називаю цей підхід «ненасильницьким спілкуванням». Термін «ненасилля» я вживаю в тому ж значенні, що і Махатма Ганді: це притаманний людині від природи стан співпереживання, стан, коли душа вільна від бажання насильства» [3, с. 81]. Тобто, означений принцип полягає у створенні емпатичної, конструктивної атмосфери в спілкуванні, задоволенні потреб усіх учасників цього процесу.

Маршалл Розенберг називає ненасильницьке спілкування мовою серця. Він розподіляє стилі спілкування на «мову жирафа» (ненасильницьке спілкування) і «мову вовка» (насильницьке спілкування); наголошуючи на тому, що переважна більшість комунікацій відбувається саме «мовою вовка». Таким чином, той, хто навчиться спілкуватися «мовою жирафа», навчиться краще розуміти співрозмовника, у нього сформується розуміння намірів і мотивів партнера, потреба застосування агресії в спілкуванні відпаде сама собою [3].

У процесі ненасильницького спілкування автор концепції виокремив дві частини: особисте самовираження за допомогою чотирьох складників: спостереження, почуття, потреби, прохання; тобто, емпатичне прийняття

іншої людини через чотири складники ненасильницького спілкування. Особлива увага надається емпатичному складникові в процесі взаємодії людей. Емпатія - «особлива форма психічного віддзеркалення» суб'єктом (тим, який емпатує) об'єктивної реальності, що опосередкована внутрішнім світом суб'єкта (емпата). Суть емпатії полягає у віддзеркаленні суб'єктом емпатії переживань емпата і трансформації цих пережив, у власні» [1, с. 9]. М. Розенберг зауважує, що часто, замість емпатії, люди схильні давати поради чи втішати іншого крізь призму своєї позиції та емоцій. Емпатичне розуміння вчений трактує як повагу до емоцій партнера по спілкуванню (не нав'язування своєї думки, власної позиції, оцінних суджень), що дає співрозмовнику можливість самовираження, тверезого підходу до оцінки тієї чи іншої ситуації. Важливе значення в процесі ненасильницького спілкування також має вдячність. За М. Розенбергом, варіант повного вираження вдячності складається з трьох компонентів: назвати дії іншої людини, що посприяли благополуччю; озвучити свої потреби, які були задоволені діями іншого; висловити приємні почуття, що виникли після вдоволення цих потреб. Крім того, потрібною умовою ненасильницького спілкування, є уміння чітко виражати себе (Я-повідомлення). Концепція ненасильницького спілкування має великий потенціал, оскільки її алгоритм сприяє формуванню навичок побудови емпатичної комунікації.

Аналіз наукових досліджень змісту реабілітаційної роботи з учасниками бойових дій, свідчить про складність такої роботи та потребу комплексних зусиль, спрямованих на організацію медиків, соціальних працівників, психологів. Застосування специфічних форм та методів відповідної роботи вимагає високого рівня кваліфікації в галузі медико-психологічної реабілітації, що загострює потребу фахової підготовки відповідних спеціалістів. Соціально-психологічна реабілітація є найважливішим елементом відновлення психічної рівноваги. Сутність її полягає в здійсненні різних впливів на психіку ветеранів війни з урахуванням терапії, профілактики, гігієни та основ ефективної комунікації. За допомогою психологічних впливів стає можливим знизити рівень нервово-психічної напруженості, швидше відновити витрачену нервову енергію і, тим самим, прискорити процеси відновлення в інших органах і системах організму.

Ветерани, які повертаються з війни, часто стикаються з ПТСР, депресією та іншими психологічними труднощами. Український ветеранський фонд Мінветеранів акцентує на потребі кваліфікованої психологічної

допомоги, уключаючи індивідуальну та групову терапію, сімейні консультації, що допомагає ветеранам адаптуватися до мирного життя.

Психологічна реабілітація передбачає такі організаційні форми і напрямки, як: 1) відновлення або формування здатності особи до адаптації; 2) формування активної життєвої позиції; 3) корекцію настановлень і допомогу у створенні нових цілей, стратегій поведінки; 4) відновлення особистісного і соціального статусу з гармонійною інтеграцією у соціум. Несвоєчасна і недостатня психологічна реабілітація або взагалі її відсутність може мати тяжкі наслідки як для військовиків, ветеранів війни, так і для їхніх родин і суспільства. Глибокі психологічні травми тоді стають причиною конфліктів не тільки між військовиками, а й між найближчим оточенням й соціумом в цілому.

Принцип ненасильницького спілкування простий – ветеранів навчають об'єктивно описувати ситуацію й висловлювати почуття щодо неї, а також формулювати бажаний результат спілкування та передбачати реакцію іншої людини.

У моделі ненасильницького спілкування чотири ступені: опис, почуття, потреби, прохання. 1) Опишіть ситуацію об'єктивно, утримуючись від особистих суджень. 2) Відчуйте й висловте свої емоції, що є основою конфлікту. 3) З'ясуйте і сформулюйте, чого ви хочете від спілкування. 4) Сформулюйте свої бажання у вигляді конкретного прохання.

Ненасильницьке спілкування спрямоване на усвідомлення власного досвіду, сприйняття іншого з глибоким співпереживанням та вираження самого себе. Цей метод є корисним для вирішення конфліктів, установлення контакту та порозуміння з іншими людьми.

Одним із головних способів навчання ННС є тренінг, у форматі якого можна не тільки почути теоретичну інформацію, але й отримати найважливіше – засвоїти практичні навички ненасильницького спілкування.

Зміна культури насильства на культуру миру вимагає трансформації проблем у творчі та конструктивні рішення, що відповідають потребам тих, хто в них задіяний.

Коли ми думаємо про насильство, дискримінацію та виключення, ці виклики можуть здаватися нездоланними. Однак, ці проблеми фундаментально пов'язані між собою. Невігластво і непорозуміння, припущення, засновані на відсутності комунікації і недовірі, живлять дискримінацію і насильство. Усе це впливає і підсилює одне одного. Вразливість до насильства, дискримінації та виключення також може бути

пов'язана з низкою загальних соціальних детермінант, таких як зловживання алкоголем і наркотиками, бідність, нерівність у доходах, гендерна нерівність, владні повноваження та зловживання владою. Ідентифікуючи ці зв'язки, стає зрозуміло, що потрібно систематично працювати над усуненням першопричин насильства.

Перший тренінг з ННС в Україні відбувся в січні 2014 року, коли сертифікований тренер із Данії Карл Плеснер приїхав до Києва на запрошення Глави УГКЦ Святослава Шевчука. Тренінг було організовано волонтерською ініціативою порятунку «Є+», що була започаткована на Майдані і потім переросла в ГО «Український центр ненасильницького спілкування і примирення «Простір Гідності»». У тренінгу взяли участь 30 волонтерів «Евакуація+». Мета роботи: психоемоційне відновлення учасників і сприяння впровадженню практик примирення потерпілих із обох боків барикад.

У квітні 2015 року було організовано «Тиждень діалогів», коли команда з 7 фасилітаторів від супервізією сертифікованого тренера Дюка Дюкшерера працювала в трьох громадах Донецької області. У 2015-2016 роках представників мережі було залучено Офісом Координатора проєктів ОБСЄ до проведення діалогових Форумів у Краматорську, Покровську, Маріуполі, Сєвєродонецьку, а також до проведення Молодіжного табору і підготовки онлайн-курсу з діалогів [2, с. 105-107].

У 2017-2023 роках реалізовувався проєкт «Школа «Інженери порозуміння». Навчання відбувалося на двох рівнях, а саме: поглиблена річна програма з повною зайнятістю для майбутніх Інженерів Порозуміння та інтенсивна 5-тимісячна програма з частковою зайнятістю для представників державного і громадського секторів, що залучені до роботи з деескалації напруги в суспільстві. Навчання в Школі для учасників річних груп програми з повною зайнятістю тривало до 1 жовтня 2020 року як компонент ширшого міжнародного проєкту «Діалог задля вирішення конфліктів». Успішна реалізація проєкту зумовила дальшу підтримку донорами і партнерами, тож Школа ІП продовжувалася в межах наступного проєкту «Діалог задля вирішення конфліктів», що здійснювався ГО «Простір Гідності» та Карлом Плеснером впродовж 2019–2023 рр. у партнерстві з міжнародною миротворчою організацією ПАКС-Нідерланди (Fund Peace Movement PAX) за фінансової підтримки Федерального Міністерства закордонних справ ФРН.

З перших днів російського вторгнення в Україну 2022 р. Інженери Порозуміння об'єдналися в мережу українських спеціалістів з кризових комунікацій і розбудови миру під парасолькою ГО «Український центр «Простір Гідності». Сьогодні Інженери Порозуміння здійснюють свою роботу в різних регіонах України як стаціонарно, так і за координації Простору Гідності, а також незалежно – за межами України, у країнах тимчасового переселення українських біженців [4].

У 2023-2025 роках фахівці з ННС почали активно долучатися до роботи з ветеранами та їх громадськими організаціями. Основне завдання – навчити ветеранів спілкуватися «мовою жирафа» - усвідомлено, щиро, емоційно, емпатійно та відкрито. Ненасильницьке спілкування базується на ідеї, що всі люди мають право на повагу та безпеку. Це допомагає ветеранам відчувати, що їх чують і розуміють, що вони не будуть принижуватись або оцінюватися за свої переживання. Ненасильницьке спілкування може допомогти ветеранам краще регулювати свої емоції та поводитися з ними більш ефективно. Це може бути особливо важливо для людей, які страждають від посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

Таким чином, ненасильницьке спілкування допомагає ветеранам війни відмовитися від мови насильства і почати усвідомлено практикувати співробітництво, діалог, рефлексивну комунікацію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журавльова Л. П. Психологія емпатії : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. 328 с.

2. Основи реабілітаційної психології : подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 2. Київ, 2018. 240 с.

3. Розенберг М. Мова життя. Ненасильницьке спілкування. Харків : Ранок, 2020. 256 с.

4. Школа «Інженери Порозуміння» (2017 – 2023). URL: https://dignityspace.org/projects/shkola-inzhenery-porozuminnya-2017-2023-3.

**Тетяна МИХАЙЛІВ,**
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління
та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Віктор ПЕТРЕНКО,**
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# ПРО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

З античних часів і до сучасних концепцій успішного лідерства його невід'ємним аспектом уважали комунікативну компетентність особистості лідера як сукупності навичок та вмінь, потрібних для ефективного спілкування з іншими людьми шляхом установлювання та підтримування потрібних для успішної взаємодії контактів.

Поява концепції й терміна «комунікативне лідерство» для характеристики такого керівника, який «… залучає співробітників до діалогу, активно ділиться інформацією та відшукує зворотний зв'язок, практикує партисипативне ухвалення рішень та сприймається як відкритий і залучений» [10, с. 6] ґрунтувалась на припущенні, що такі лідери є кращими від т. зв. некомунікабельних у досягненні цілей організацій та мотивації співробітників до результативної та ефективної спільної роботи.

Прогноз появи нових (комунікативних) лідерів, зроблений за результатами дослідження важливості в лідерстві комунікативних функцій

Б. Шульцом ще 1978 р. [12], підтверджений пізніше дослідженнями компетентності міжособистісних комунікацій Б. Х. Шпіцберга, і В.ºК.ºКупака 1984 р. [13] та запропонованою Дж. К. Бергом і Р. І. Гірокавою 1989ºр. моделлю комунікативної компетентності лідерства [9] значно популяризували цю обов'язкову рису якісного лідерства як багатообіцяльну перспективу посилення впливів лідерів на своїх послідовників з використанням спеціальних комунікаційних технологій [11].

В Україні, водночас, дослідження цієї важливої характеристики якісного лідерства в системі публічного управління та адміністрування ще не знайшли належного поширення ні в теоретичному плані, ні в практичній діяльності, оскільки за незначними винятками [наприклад, 3] більшість досліджень присвячено навчанню та формуванню комунікативної компетентності аж ніяк не в лідерів, а у функціонерів – державних службовців [2, 7], освітян [4], поліціянтів [5], військовиків [6] тощо.

У той же час проблема якісного лідерства набирає в суспільстві особливої актуальності й ваги, оскільки в умовах невизначеності і воєнної агресії роль лідерів у всіх сферах життєдіяльності суспільства стає особливо важливою, а з причин незадовільної комунікації політичної, управлінської, наукової, освітянської, військової, ділової, мистецької тощо еліт довіра найрізноманітніших верств населення до своїх інтелектуальних лідерів падає або штучно нівелюється, або відверто компрометується і знищується комунікаційними впливами різних ворожих медіа.

Проте, демократичний і сталий розвиток України формується елітами – представниками влади, опозиції, громадськості – інтелектуалами, які здатні впливати на долю країни та процеси, що в ній відбуваються тільки через належно реалізовані комунікації між всіма учасниками. Тільки комунікативні лідери» здатні гуртувати людей в спільнотах підрозділів, організацій, системи публічного управління і в державі, а професійне навчання комунікативній компетентності як професійного розвитку лідерів у цьому середовищі є потрібною передумовою посилення спроможності публічного управління в умовах тривалої війни та повоєнного відновлення. Водночас, в орієнтовному переліку професійних компетентностей для державних службовців категорії «А» для компетентності «комунікація та взаємодія» передбачені такі компоненти, як «здатність своєчасно ухвалювати виважені рішення; уміння аналізувати альтернативи; спроможність на виважений ризик; автономність та ініціативність щодо ухвалення пропозицій/рішень», для категорії «Б» – «уміння ефективної

комунікації та публічних виступів; співпраця та налагодження партнерської взаємодії», а для категорії «В» - потребу такої компетентності взагалі не передбачено [8].

Принагідно зазначимо, що в Аналітичному звіті НАДС «Організація професійного навчання державних службовців у 2024 році» [1] відсутня будь-яка інформація про аналіз та оцінку орієнтованості змісту навчання на «… розвиток компетентностей та потреби в професійному розвитку… », у т. ч. і за комунікативною компетентністю, що повинна стати обов'язковою частиною державної політики у сфері публічного комунікативного лідерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Організація професійного навчання державних службовців у 2024 році». SIGMA «Принципи державного управління». 2025. 22 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf

2. Вишневська Ю. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2023 р., № 87. 40-45.

3. Грень Л. М., Грибко О. В. Комунікативний компонент лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: шляхи формування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 2. 33-38.

4. Гузар О., Стойко К. Теоретичні основи формування компетентності комунікативного лідера. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство.* Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/8726

5. Жук Н. А. Комунікативна компетентність як основа професіоналізму патрульних поліцейських : дис… на здоб. ступ. д-ра філос. за спец. 053 – Психологія. Міністерство внутрішніх справ України. Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2021. 244 с.

6. Конаржевська В. І., Сіренко А. Є. Критичне мислення як складова формування комунікативних якостей військового лідера. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія».* Харків, 2017. Вип. 58. 90-99.

7. Малімон В. І. Комунікативна компетентність державного службовця. *Довідково-інформаційні матеріали. Вип. 41/11.* ІФЦППОДВ, 2011. 44 с.

8. Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text

9. Barge, J. K., & Hirokawa, R. Y. Towards a communication competency model of leadership. *Small Group Behavior,* 1989. 20, 167-189.

10. Catrin Johansson, Vernon D. Miller, Solange Hamrin. Communicative Leadership. Theories, Concepts and Central Communication Behaviors. CORE. DEMICOM, Mid Sweden University, 2011. 46 p.

11. Michael Z. Hackman, Craig E. Johnson. Leadership. A Communication Persrective. Long Grove, IL: Waveland Press Inc. 2018. 530 p.

12. Schultz, B. Predicting emergent leaders: An exploratory study of the salience of communication functions. *Small Group Behavior*, 1978. 9, 109-114.

13. Spitzberg Brian H., Cupach William R. Interpersonal communication competence. 1st edition. SAGE Publications, Inc. 1984. 236 p.

**Олена МИХАЙЛЯК,**
магістр екології, завідувач
лабораторії фізики та астрономії,
КЗВО «Вінницька
академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Сучасна система освіти України перебуває в стані активних трансформаційних процесів, що зумовлені інтеграцією до європейського освітнього простору, цифровізацією освітнього середовища та впровадженням компетентнісного підходу. У таких умовах суттєво зростають вимоги до професійної компетентності керівників закладів освіти, які мають забезпечувати ефективність інституційних змін, створювати сприятливе освітнє середовище та налагоджувати конструктивну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу.

Одним із ключових складників управлінської компетентності керівника закладу освіти є комунікативна компетентність, що забезпечує

здатність ефективно взаємодіяти з педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками, представниками громадськості та органів управління освітою. Саме комунікативна компетентність визначає якість професійного спілкування, успішність реалізації управлінських функцій та загальну ефективність керівництва освітньою установою.

Дослідження проблеми формування комунікативної компетентності керівників закладів освіти зумовлено низкою суперечностей, зокрема між: вимогами суспільства до якості освітнього менеджменту, що постійно зростають, та недостатнім рівнем розвитку комунікативної компетентності частини керівників; потребою в системному формуванні комунікативної компетентності та фрагментарністю відповідних механізмів у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів; потребою науково-методичного забезпечення розвитку комунікативної компетентності та недостатньою розробленістю відповідного інструментарію.

Проблема комунікативної компетентності є міждисциплінарною та активно досліджується в державному управлінні, педагогіці, психології, соціології, менеджменті та теорії комунікацій. Теоретико-методологічні засади формування комунікативної компетентності фахівців різних галузей висвітлено в працях українських та зарубіжних учених: І. Зязюна, С.ºМаксименка, Л. Петровської, О. Савченко, Б. Спіцберга, Д. Хаймса, Ю.ºХабермаса та інших.

Різні аспекти професійної компетентності керівників закладів освіти досліджували Л. Даниленко, Г. Єльникова, Л. Калініна, В. Кремень, В.ºЛуговий, В. Маслов, В. Огнев'юк, Т. Сорочан. Комунікативний складник управлінської діяльності аналізували В. Бондар, Н. Василенко, Л.ºВасильченко, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Л. Карамушка, П. Кухарчук, Л. Калініна, Н. Протасова, О. Мармаза, Є. Хриков та інші.

Комунікативна компетентність керівника закладу освіти розглядається науковцями як інтегративна якість особистості, що включає знання, уміння, навички та особистісні характеристики, які забезпечують ефективну комунікативну взаємодію в професійному середовищі (Т.ºБутенко); як здатність встановлювати і підтримувати потрібні контакти з іншими людьми в межах професійної діяльності (Л. Петровська); як система внутрішніх ресурсів особистості, потрібних для ефективної комунікації в професійно значущих ситуаціях (С. Редько).

О. Нежинська та В. Тименко акцентують увагу на тому, що комунікативна компетентність керівника закладу освіти включає не лише навички ефективного спілкування, але й культуру ділового мовлення, уміння вести переговори, запобігати та вирішувати конфлікти, проводити наради, здійснювати публічні виступи.

Водночас, попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам професійної компетентності керівників закладів освіти, проблема системного формування їхньої комунікативної компетентності залишається недостатньо вивченою, що й зумовлює потребу її детального дослідження.

На основі аналізу наукових джерел [1-9] та узагальнення різних підходів до розуміння комунікативної компетентності, нами уточнено сутність поняття «комунікативна компетентність керівника закладу освіти», яке розглядаємо як інтегративну характеристику особистості, що включає комплекс комунікативних знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які забезпечують ефективну взаємодію з усіма суб'єктами освітнього процесу та зовнішнім середовищем для успішного виконання управлінських функцій.

У структурі комунікативної компетентності керівника закладу освіти виокремлюємо чотири взаємопов'язані компоненти:

- *когнітивний компонент* – включає систему знань про сутність, структуру, функції та особливості професійної комунікації; знання етичних норм та правил ділового спілкування; знання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; розуміння специфіки комунікації з різними суб'єктами освітнього процесу;
- *операційно-діяльнісний компонент* – охоплює комунікативні вміння та навички: вербального та невербального спілкування; активного слухання; ведення переговорів; публічних виступів; проведення нарад; запобігання та вирішення конфліктів; роботи з документацією; використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- *особистісно-ціннісний компонент* – включає особистісні якості, потрібні для ефективної комунікації: емпатію, толерантність, рефлексивність, гнучкість, відкритість, емоційну стійкість, а також ціннісне ставлення до комунікації як інструменту управлінської діяльності;
- *рефлексивно-оцінний компонент* – передбачає здатність до самоаналізу та самооцінки власної комунікативної діяльності, готовність до самовдосконалення комунікативних навичок, адекватну оцінку комунікативних ситуацій.

На рівні сформованості комунікативної компетентності керівників закладів освіти було визначено критерії (відповідно до структурних компонентів): когнітивний, діяльнісний, ціннісний та рефлексивний, а також показники для кожного критерію. На основі розроблених критеріїв та показників виокремлено три рівні сформованості комунікативної компетентності: високий, середній та низький.

На основі теоретичного аналізу [3; 7; 9] було обґрунтовано умови формування комунікативної компетентності керівників закладів освіти. Створення комунікативно-орієнтованого освітнього середовища в системі післядипломної педагогічної освіти, що передбачає: інтеграцію комунікативного компонента до змісту програм підвищення кваліфікації керівників закладів освіти; використання інтерактивних форм і методів навчання; організацію професійної взаємодії керівників закладів освіти для обміну досвідом; створення професійних мереж та спільнот.

Упровадження спеціального курсу «Комунікативна компетентність керівника закладу освіти: теорія і практика», спрямованого на поглиблення знань про сутність, структуру та особливості комунікативної компетентності; розвиток комунікативних умінь та навичок; формування особистісних якостей, потрібних для ефективної комунікації; розвиток здатності до рефлексії комунікативної діяльності.

Використання технологій контекстного навчання в процесі формування комунікативної компетентності, що передбачає моделювання реальних комунікативних ситуацій професійної діяльності керівника закладу освіти через кейс-метод, ділові та рольові ігри, тренінги, симуляції, проєктну діяльність.

Розвиток мотивації керівників закладів освіти до вдосконалення комунікативної компетентності, що передбачає: усвідомлення значущості комунікативної компетентності для ефективної управлінської діяльності; стимулювання потреби в самовдосконаленні; створення ситуацій успіху в комунікативній діяльності; визнання досягнень у розвитку комунікативної компетентності.

Комунікативна компетентність керівника закладу освіти є інтегративною характеристикою особистості, що включає комплекс комунікативних знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які забезпечують ефективну взаємодію з усіма суб'єктами освітнього процесу та зовнішнім середовищем для успішного виконання управлінських функцій.

Перспективи наших дальших досліджень пов'язано з розробленням технологій дистанційного та змішаного навчання для формування комунікативної компетентності керівників закладів освіти, дослідженням особливостей розвитку комунікативної компетентності в умовах цифровізації освітнього середовища, а також вивченням зарубіжного досвіду формування комунікативної компетентності керівних кадрів освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

2. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентністькерівника / Л. В. Васильченко. Х. : Основа, 2007. 176 с. (Б-ка журн. «Управління школою»).

3. Вдовиченко Г.П. Управлінська компетентність керівника школи, - Х.: Вид. група «Основа», 2007. 112 с. (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 1(49).

4. Єльникова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 10. URL: http://tme.umo.edu.ua/. (дата звернення 12.05.2025).

5. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : монографія. УНУ ім. Б. Хмельницького. Черкаси, 2008. 608 с.

6. Калініна Л. М. Інформаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу та критерії її виміру. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту Педагогіки за 2010 рік*: наукове видання. К. : Інститут педагогіки НАПН України, 2011. С. 24–25.

7. Кремінь В. Г. Феномен інновацій : освіта, суспільство, культура : монографія / з ред. В. І. Кременя. Педагогічна думка. Київ, 2008. 472 с.

8. Кухарчук П. Управління освітою в країнах Європейського Союзу. *Публічне урядування*. Вип. 4 (9). Серпень 2017, с. 123-129. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/599 (дата звернення: 12.05.2025).

9. Коваленко С. Реформування системи управління освітою дорослих: досвід Англії. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі:

колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.

**Володимир ПАВЛИК**,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ІНОЗЕМНОЮ МОВОЮ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції до європейського і світового простору суттєво зростає роль публічних службовців як представників держави в міжнародному контексті. Одним із ключових чинників ефективного виконання ними своїх обов'язків є сформована комунікативна компетентність, зокрема – іноземною мовою. Вона дозволяє не лише здійснювати безпосередню професійну взаємодію, але й брати участь у проєктах транскордонного співробітництва, реалізовувати політику відкритості й партнерства [6, с. 44].

Комунікативна компетентність публічного службовця іноземною мовою – це інтегрована здатність до ефективного, адекватного та етично вмотивованого спілкування в усному й писемному форматі в межах професійної діяльності. Вона включає мовну, соціолінгвістичну, прагматичну, стратегічну та міжкультурну компетентності. Іноземна мова, будучи не лише засобом передачі інформації, а й інструментом формування довіри, створення іміджу та вирішення конфліктів, потребує глибокого усвідомлення публічними службовцями її функціонального і соціокультурного навантаження. Комунікативна компетентність охоплює не лише володіння мовними засобами, а й здатність ефективно взаємодіяти з різними цільовими аудиторіями з урахуванням соціокультурного контексту, інституційних норм та етичних вимог [3, с. 137].

Особливе значення у формуванні комунікативної компетентності публічного службовця іноземною мовою має психологічний аспект іншомовної комунікації. Іноземна мова передбачає не лише володіння лексико-граматичними структурами, але й активізацію когнітивних і

емоційно-оціночних процесів. Публічний службовець повинен уміти розпізнавати підтексти, ураховувати комунікативні настанови співрозмовника, реагувати на невербальні сигнали в іншомовному середовищі. Таким чином, важливим чинником є розвиток емоційного інтелекту, що дозволяє ефективно управляти власними емоціями і правильно інтерпретувати емоційний контекст висловлювань інших учасників спілкування. Значну роль відіграє тональність службових текстів та виступів, що визначає характер відношення до проблеми, адресата та цінностей інституції, яку представляє публічний службовець [2, с. 154].

На цьому етапі свого розвитку психологія дає досить обґрунтовану підставу для виокремлення такої категорії тексту, як тональність, завдяки виокремленню емоційного чуттєвого тону й тональностей почуттів. Констатувальні, передбачувальні й узагальнювальні емоції є відповідністю когнітивних процесів, формами яких є композиційно-мовленнєві форми (повідомлення, опис, міркування) на психічному рівні. Розмаїття тонів тексту, що відбивають розмаїття емоційних тонів, емоцій, почуттів мовними засобами, складають поліфонію тексту [1, с. 77].

Першим системним дослідженням тональної будови тексту стала монографія С.М. Іваненко «Поліфонія тексту». Дослідниця характеризує тональність як категорію тексту, що виражає інтенцію адресанта залежно від якостей об'єкта мовлення й відношення його до цих якостей. Інтенції адресанта під час його мовленнєвої діяльності використовуються для створення тієї чи іншої тональності в тексті, продукті мовленнєвої діяльності. Таким чином, тональність розглядається як текстова категорія[1, с. 75].

Іноземна мова є носієм культурних кодів, і отже, міжкультурна компетентність стає обов'язковим компонентом успішної комунікації. Вона передбачає розуміння особливостей мовного етикету, норм поведінки, системи цінностей та ментальних відмінностей партнерів по спілкуванню. Ігнорування цього аспекту може призвести до конфліктів, нерозуміння, втрати авторитету як у представника конкретної інституції, так і в держави загалом [5, с. 86].

Процес формування іншомовної комунікативної компетентності вимагає системного підходу, що базується на принципах професійної спрямованості, міждисциплінарності та контекстуалізації. Навчання повинно моделювати реальні професійні ситуації: ведення переговорів, підготовка аналітичних звітів, участь у конференціях, дипломатичне

листування тощо. Такий підхід сприяє розвитку мовних навичок у типових для службовця комунікативних умовах [4, с. 51]. Формування іншомовної комунікативної компетентності у сфері публічного управління передбачає як інституційну підтримку (курси підвищення кваліфікації, створення мовних середовищ, навчальні стажування за кордоном), так й особистісну зацікавленість самих службовців у професійному розвитку. Варто наголосити й на важливості сучасних цифрових інструментів, що дають змогу значно оптимізувати мовну підготовку: симулятори переговорів, онлайн-курси з фахової термінології, комунікативні платформи тощо.

Таким чином, іншомовна комунікативна компетентність публічних службовців є важливим складником їхньої професійної ефективності та конкурентоспроможності. Її формування потребує системного підходу, що охоплює мовний, когнітивний, емоційний та міжкультурний складники, інтегрується до структури підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців та відповідає сучасним викликам публічного управління у глобалізованому світі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іваненко С. М. Поліфонія тексту: монографія. Київ : Видавничий центр КДЛУ, 1999. 318 с.
2. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника. *Науковий вісник Херсонського національного університету Серія: Психологічні науки*. 2017. Вип. 1. Т. 1. С. 150-154.
3. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 2. С. 133-139.
4. Маліков В. В. Міжкультурна компетентність у професійній діяльності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. № 1. 2020. С. 49-55.
5. Brown H. D. Principles of Language Learning and Teaching. NY: Pearson Education, 2006. 347 p.
6. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment. Council of Europe. Strasbourg : Language Policy Unit, 2001. URL: https://www. https://rm.coe.int/1680459f97.

**Тарас ПАРКУЛАБ,**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна

**Василь ШИКЕРИНЕЦЬ,**
кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту, Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна

# КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

У повоєнний період питання відновлення транспортної інфраструктури набуває особливої ваги в контексті сталого розвитку, зміцнення національної безпеки, соціальної інтеграції та регіональної консолідації. Успішна реалізація заходів з відновлення потребує не лише технічних і фінансових рішень, а й ефективної комунікативної взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. Саме комунікація стає ключовим інструментом забезпечення прозорості, суспільної підтримки, запобігання конфліктам та легітимації управлінських рішень. Водночас, практика демонструє наявність численних викликів у сфері публічної комунікації, зокрема фрагментарність інформування, низький рівень залучення громадськості до ухвалення рішень, відсутність системних каналів зворотного зв’язку та недостатню комунікативну компетентність публічних службовців. Актуальність дослідження зумовлено потребою наукового обґрунтування ефективних моделей і принципів взаємодії між владою та громадянами у сфері відновлення критичної інфраструктури, зокрема транспортної. Така взаємодія має базуватися на відкритості,

діалогічності, участі громадян та інституціоналізації комунікативних механізмів.

Комунікативні аспекти взаємодії органів влади та громадськості в процесі відновлення транспортної інфраструктури становлять багатовимірну проблему, що поєднує в собі елементи публічної комунікації, соціального діалогу, інституційної відкритості, кризового управління та демократичної участі [4]. Цей процес потребує високого рівня комунікативної компетентності публічних службовців, а також наявності інституційно закріплених механізмів зворотного зв'язку, стратегічного планування комунікації та прозорості рішень.

Аналіз комунікативних аспектів потрібно розпочати з теоретико-методологічного підґрунтя, у межах якого актуалізуються положення теорії комунікативної дії Ю. Габермаса, концепції публічної сфери та теорії залучення заінтересованих сторін [3]. Взаємодія влади та громадськості у сфері транспортного відновлення повинна здійснюватися на основі принципів публічності, доступності інформації, участі громадськості у процесах ухвалення рішень та з урахуванням контексту воєнної і повоєнної відбудови.

Комунікативна взаємодія в умовах відновлення транспортної інфраструктури є частиною стратегічного управління відновленням, що включає кризову комунікацію, антикризовий піар, забезпечення прозорості процедур планування та реалізації інфраструктурних проєктів. У цьому контексті формуються комунікативні моделі, що охоплюють як вертикальну (влада-громадськість), так і горизонтальну (взаємодія між громадськими групами) комунікацію. Особливе значення має формування партнерств між органами публічного управління, місцевим самоврядуванням, громадянським суспільством, бізнесом та медіа.

Змістовно комунікативні аспекти взаємодії охоплюють кілька рівнів. На стратегічному рівні – це формування комунікативної політики органів публічної влади щодо відновлення інфраструктури, яка має містити цільові аудиторії, канали комунікації, ключові повідомлення та ризик-комунікації. На тактичному рівні – це планування конкретних заходів інформування, публічних обговорень, залучення мешканців до ухвалення рішень. На оперативному рівні – це організація ефективного двостороннього зв'язку, включно з механізмами зворотного зв'язку через соціальні мережі, електронні консультації, громадські слухання, офіційні публікації та звітність.

Формування ефективної комунікації передбачає врахування соціокультурного контексту, рівня довіри до органів влади, політичної ситуації, рівня медіаграмотності населення та особливостей регіонального розвитку [2]. Наприклад, у регіонах, що постраждали внаслідок бойових дій, варто враховувати психологічні травми мешканців, утрату соціального капіталу та дефіцит ресурсів, що вимагає особливої чутливості в комунікаціях та гнучкості в інструментах інформування.

Особливої ваги набуває диджиталізація комунікативної взаємодії. Електронні платформи, геоінформаційні системи, онлайн-карти проєктів, цифрові інструменти зворотного зв'язку дозволяють не лише оперативно інформувати населення, а й забезпечити залучення до ухвалення рішень. У цьому аспекті формуються вимоги до цифрової компетентності публічних службовців й створення електронної інфраструктури для відкритого врядування.

Ключовою характеристикою ефективної комунікації є прозорість. Органи влади повинні забезпечувати відкритий доступ до проєктної документації, тендерів, кошторисів, строків виконання робіт, звітності щодо витрат. Відкритість і доступність інформації є основою для формування довіри, без якої неможливо досягти соціального консенсусу в процесі відновлення.

Не менш важливим є інституційний аспект: наявність структурних підрозділів у виконавчій владі, відповідальних за комунікації з громадськістю, упровадження стандартів публічної звітності, функціонування дорадчих органів при ОМС (громадські ради, координаційні ради з відновлення, антикризові комітети) забезпечує системність комунікаційної політики.

У центрі уваги має бути також питання формування комунікативної компетентності публічних службовців, що включає володіння методами публічного виступу, кризової комунікації, технологіями ведення діалогу, переконування, модерації публічних консультацій, уникнення маніпуляцій і конфліктів у процесі публічного обговорення інфраструктурних проєктів. Підготовка таких кадрів має здійснюватися через інститути підвищення кваліфікації, модульні програми з публічного адміністрування, інтерактивні тренінги з комунікативних практик [1].

Для забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю в процесі відновлення транспортної інфраструктури рекомендується впроваджувати стратегічно сплановану модель комунікації,

що ґрунтується на принципах прозорості, відкритості, своєчасності та діалогічності. Особливої уваги варто надати розбудові стабільних каналів двосторонньої комунікації, зокрема шляхом цифровізації процесів інформування та консультування громадськості, що включає інтерактивні платформи, електронні петиції, онлайн-опитування та громадські слухання. Важливим елементом є розвиток комунікативної компетентності публічних службовців через освітні програми з кризової комунікації, публічного виступу та медіаційної практики.

Суттєве значення має також формування довіри через регулярне звітування про хід реалізації інфраструктурних проєктів, доступ до фінансової та технічної інформації, а також залучення громадських організацій як партнерів у процесі планування, моніторингу та оцінювання ефективності відновлювальних заходів. Така комунікативна політика має бути закріпленою в нормативно-правовому полі публічного управління та інтегрованою до системи стратегічного планування розвитку територій з урахуванням принципів партисипативного врядування.

Отже, комунікативні аспекти взаємодії органів влади та громадськості у процесі відновлення транспортної інфраструктури постають системоутворювальним чинником ефективного публічного управління в умовах соціально-політичної трансформації. Результативність відновлення значною мірою залежить від здатності органів влади вибудовувати дієву, прозору та інклюзивну комунікацію з громадськістю, що ґрунтується на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та взаємної довіри. Визначено, що особливої ваги набувають інституційно закріплені механізми публічної комунікації, стратегічне планування інформаційної політики, цифровізація комунікативних процесів та розвиток комунікативної компетентності публічних службовців.

Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення системи комунікативної взаємодії в процесі відновлення транспортної інфраструктури, зокрема через упровадження моделей відкритого врядування, інструментів електронної демократії, посилення участі громадян в ухваленні інфраструктурних рішень та формування нової культури публічного діалогу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Євсюкова О. В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2023. №4 (82). С. 110–118.
2. Лушагіна Т. Особливості комунікації органів місцевої влади щодо відновлення зруйнованих та деокупованих громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 565–588.
3. Матюшина І. І. Дві теорії комунікативної дії: Ю. Габермас і М. Попович. *Актуальні проблеми філософії та соціології: Науково-практичний журнал*. 2017. №. 20. С. 67–70.
4. Микитенко В. В. Повоєнне відновлення та розвиток критичної інфраструктури України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 124–138.

**Роман ПЯТКІВСЬКИЙ,**
кандидат філософських наук, доцент,
викладач вищої категорії,
ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника»,
м. Івано-Франківськ, Україна

## АКАДЕМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Публічна сфера в Україні переживає глибокі трансформації, зумовлені поступовим переходом від централізованих, вертикальних моделей комунікації до горизонтальних, діалогічних, відкритих до суспільної участі. Сучасний контекст суспільного розвитку додає до цього виклики війни, загрози цілеспрямованої дезінформації громадян, втрати довіри останніх до управлінських інституцій. В цих умовах вкрай потрібен новий тип публічного комунікатора – професійного, етичного, освіченого, здатного працювати на цінностях, а значить в цей час відкривається особливий простір для академічного лідерства як джерела інтелектуального й морального авторитету.

Мета виступу – розкрити потенціал освітньої та наукової спільноти у трансформації публічного простору через нові етичні й комунікативні

стандарти в умовах євроінтеграційного поступу України, який супроводжується екзистенційною боротьбою українців за національне та державницьке існування.

Під академічним лідерством слід розуміти здатність представників наукової та освітньої спільноти не лише організовувати інституційне життя в університетах, а й ініціювати широкі суспільні зміни через ідеї, принципи, дискурс. Тобто цей тип лідерства прагне вийти за межі академічного середовища у ширший публічний простір, діяти в медіа, експертних платформах, дорадчих органах тощо. При цьому академічне лідерство може конструктивно впливати на суспільну свідомість, оскільки за своєю природою воно ґрунтується на знаннях, а не популізмі спирається на моральну позицію, а не політичну доцільність, формує бачення майбутнього, а не обслуговує кон'юнктурні інтереси.

Реалізуючи свою просвітницьку місію, академічні лідери здатні проявляти себе у важливих соціальних статусах, виступаючи: *медіаторами* між владою і суспільством, допомагаючи перекладати складні реформи «людською мовою»; *етичними компасами публічної комунікації*, які підтримують культуру доказовості, чесності, взаємної поваги; *менторськими фігурами* для публічних службовців, сприяючи розвитку їхньої комунікативної компетентності; *авторами нових смислів*, які переорієнтовують публічні дискусії з поверхневих на сутнісні.

Академічні лідери зможуть ефективно виконувати ці функції, якщо спрямують свої зусилля на формування у суспільстві нової культури публічної комунікації, яка має бути *інклюзивною* (здатною чути різні голоси), *діалогічною* (привчати не лише говорити, але й слухати), *доказовою* (працювати з даними, а не з емоціями), *етичною* (виключати маніпуляції, дезінформацію, упередження).

Задавати нові стандарти комунікаційної поведінки академічні лідери можуть через освітні програми, публічні виступи, аналітичні матеріали, участь у дорадчих радах при органах влади. Вони також здатні промоціювати український гуманітарний інтелект у міжнародних структурах, посилюючи міжнародну суб'єктність України.

Сьогодні вкрай важливо здійснювати пошук ефективних механізмів реалізації місії академічного лідерства через діяльність представників наукової та освітньої спільноти як раціонально-критичних агентів конструктивних змін у суспільстві. На наш погляд, ключовими

інструментами просування академічного лідерства в публічну сферу можуть стати:

- створення міжсекторальних комунікативних майданчиків (університет – влада – громада – медіа);
- залучення викладачів філософії, етики, публічного управління до тренінгів для службовців, громадянських активістів та окремих груп населення;
- публічні лекції, аналітичні колонки, науково-популярні продукти як форма роботи з аудиторією поза університетом;
- академічні школи лідерства для молоді та держслужбовців з етичним і комунікативним компонентом.

Колосальний є потенціал академічного лідерства в Україні під час війни. Сьогодні йдеться не лише про інтелектуальну й професійну відповідальність, а й моральну місію вчених та освітян. Академічні лідери здатні ставати точками опори для суспільства, бути голосом правди, драйверами змін і архітекторами майбутнього після перемоги. Однак, на наш погляд, потенціал академічного лідерства, на жаль, не використовується як слід. Тим не менше, майстри інтелектуальних фахів повинні активізувати свої зусилля щонайменше в кількох напрямках:

1. Заповнювати вакуум довіри там, де зневіра охоплює політику або медіа, надаючи громадянам опору в перевірених джерелах і, таким чином, виступаючи носіями стабільності, правди, морального орієнтиру/
2. Зберігати та розвивати гуманітарний простір, адже сучасна російсько-українська війна є, зокрема, боротьбою за ідентичність, культуру, історичну пам’ять українців, а тому вкрай важливо здійснювати деокупацію мислення громадян, протидіяти дезінформації та російським наративам.
3. Трансформувати науку з «кабінетної» в практико-орієнтовану, спрямовану, скажімо, на участь вчених у розробці програм психологічної допомоги, створенні аналітики для державної політики, проведенні експертизи для реінтеграції територій, конструюванні стратегій відбудови України тощо.
4. Сприяти створенню нових форм освіти – гнучких, діджиталізованих, орієнтованих на потреби воєнного часу.
5. Виховувати нове покоління громадян, патріотів, критично мислячих лідерів, яке відновлюватимуть Україну і приймуть естафету її захисту.

6. Підтримувати внутрішньо переміщені заклад освіти та проукраїнськи налаштованих освітян, які були змушені покинути свої домівки через російську агресію.

7. Здійснювати міжнародну адвокацію України через власні публікації в закордонних журналах, участь у конференціях, створення правдивого англомовного контенту про війну та агресію РФ, українську історію та культуру.

Таким чином, академічне лідерство в сучасній Україні має реальний потенціал і місію стати моделлю нової культури публічної комунікації – гідної, прозорої, відповідальної. Його розвиток – це не лише питання університетської автономії, а й державна стратегічна потреба, що напряму впливає на якість публічної політики. У зв'язку з цим пропонуємо:

- розробити державну політику підтримки академічного лідерства у публічному управлінні;
- запровадити стандарти публічної комунікації, сформовані на основі академічної доброчесності;
- підвищити роль гуманітарної експертизи в ухваленні управлінських рішень – не лише як додатку, а як їхнього методологічного підґрунтя.

**Сергій РУДЬ**,
здобувач наукового ступеня доктора філософії,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЧЛЕНІВ КАДРОВОГО ОСЕРДЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному інформаційному суспільстві ефективність функціонування органів публічного управління значною мірою залежить від здатності персоналу оперувати цифровими технологіями, адаптуватися до новітніх цифрових рішень, працювати з великими масивами даних і забезпечувати прозорість та зручність для громадян через електронні сервіси.

Кадрове ядро – це стратегічно важлива частина органу управління, що ухвалює управлінські рішення, реалізує державну політику та забезпечує стабільність адміністративної діяльності. Без достатнього рівня цифрових

компетентностей у членів кадрового осердя впровадження електронного урядування, захист даних, цифрова трансформація послуг та аналітична робота стають малоефективними або ризикованими.

Ураховуючи активну цифрову трансформацію публічного управління в Україні, реформу державної служби, інтеграцію до європейського простору й розвиток відкритого уряду, дослідження цього питання є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє визначити пріоритети в підготовці, навчанні та мотивації управлінських кадрів, а також розробити ефективні механізми впровадження цифрових технологій на практиці.

У сучасній науковій літературі цифрові компетентності персоналу органів публічного управління розглядаються як ключовий елемент професійної підготовки та ефективного функціонування державних службовців. Різні автори пропонують власні визначення цього поняття, акцентуючи увагу на різних аспектах.

Так, Матвейчук Л. та Польовий П. визначають цифрові компетентності публічних службовців як поєднання знань, умінь, навичок і цифрового етикету використання цифрових технологій в органах публічної влади у внутрішньому та зовнішньому цифровому середовищі професійної діяльності [1].

Новіченко Н. зазначає, що цифрові компетентності публічних службовців є важливим чинником у процесі цифрової трансформації публічного управління, наголошуючи на потребі опанування нових знань і навичок для ефективної взаємодії з громадянами та забезпечення якісних публічних послуг [2].

Національне агентство України з питань державної служби визначає цифрові компетентності як обов'язковий складник професійної підготовки державних службовців, що включає розуміння основних концепцій, принципів та нормативно-правових засад цифрового розвитку у сфері публічного управління, а також розвиток умінь і навичок, потрібних для успішного виконання ролі цифрового лідера [3].

Загалом, цифрові компетентності кадрового осердя органів публічного управління охоплюють не лише технічні навички роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, але й здатність до критичного мислення, адаптації до змін, ефективної комунікації в цифровому середовищі та дотримання етичних норм у використанні цифрових технологій. Розвиток цих компетентностей є потрібною умовою

для успішної цифрової трансформації публічного сектору та підвищення якості надання публічних послуг.

На нашу думку, цифрові компетентності кадрового осердя органу публічного управління являють собою інтегровану сукупність знань, навичок, умінь і ціннісних настанов, що забезпечують ефективне використання цифрових технологій у щоденній професійній діяльності державних службовців. Вони охоплюють як базову цифрову грамотність, що включає вміння працювати з офісними програмами, електронною поштою, онлайн-сервісами, так і більш складні навички – наприклад, оперування інформаційними системами, електронним документообігом, цифровими інструментами для управління проєктами та комунікації з громадськістю.

Невід'ємним складником цифрових компетентностей є здатність критично мислити, аналізувати цифрову інформацію, забезпечувати кібербезпеку, дотримуватись принципів захисту персональних даних і ефективно використовувати цифрові дані для ухвалення управлінських рішень. Крім того, вони передбачають готовність до постійного навчання, адаптації до нових цифрових середовищ та трансформацій, що відбуваються в публічному управлінні.

Цифрові компетентності сприяють підвищенню прозорості, відкритості та результативності діяльності органів влади, поліпшують якість надання публічних послуг та забезпечують активну взаємодію з громадянами через цифрові канали. Таким чином, розвиток і вдосконалення цифрових компетентностей кадрів є потрібною умовою для успішної цифрової трансформації органів публічного управління в Україні та відповідності сучасним європейським стандартам.

Систематизуємо основні інструменти формування цифрових компетентностей членів кадрового осердя органу публічного управління (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Інструменти формування цифрових компетентностей членів кадрового осердя органу публічного управління**

| Інструмент | Опис інструменту | Очікувані ефекти | Відповідальні за імплементацію |
|---|---|---|---|
| Цифрові тренінги та онлайн-курси | Регулярне навчання у форматі вебінарів, онлайн-модулів, сертифікованих програм | Підвищення рівня цифрової грамотності; поліпшення навичок роботи з ІКТ | Служба управління персоналом ОПУ, Центри підвищення кваліфікації, керівництво ОПУ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Внутрішні майстер-класи та воркшопи | Обмін досвідом між співробітниками, практичні кейси з використання цифрових інструментів | Формування культури цифрового навчання; підвищення командної взаємодії | ІТ-відділ, служба управління персоналом ОПУ |
| Інституційні партнерства з ВНЗ | Співпраця з університетами щодо створення програм цифрового навчання для держслужбовців | Доступ до сучасних освітніх практик і досліджень | Органи публічної влади, МОН, профільні навчальні заклади |
| Стимулювання участі в цифрових проєктах | Залучення до розроблення або тестування е-сервісів, аналітики даних, автоматизації процесів | Підвищення мотивації, практичний досвід застосування цифрових навичок | Керівники підрозділів, координатори ІТ-проєктів |
| Цифрові сертифікаційні програми | Запровадження обов'язкової чи добровільної сертифікації знань у сфері цифрових технологій | Оцінка та стандартизація рівня цифрових компетентностей | НАДС, профільні органи державної влади |
| Використання електронного документообігу та CRM | Перехід до цифрових платформ управління процесами та документообігу | Зменшення паперової бюрократії, підвищення ефективності | ІТ-відділ, керівництво ОПУ |
| Менторство з цифрових питань | Призначення цифрових наставників для молодших або менш досвідчених співробітників | Швидка адаптація нових працівників до цифрового середовища | Відповідальні спеціалісти, служба управління персоналом ОПУ |
| Інтеграція цифрових навичок у посадові інструкції | Установлення вимог до цифрової компетентності в описах посад | Формалізація вимог, стимул до самонавчання | Служба управління персоналом ОПУ |
| Регулярна цифрова діагностика | Проведення оцінювання цифрових навичок за стандартизованими інструментами | Визначення прогалин у знаннях, формування персональних траєкторій розвитку | Служба управління персоналом ОПУ, Центри оцінювання компетентностей |
| Гейміфікація навчання | Упровадження елементів гри до процесу здобуття цифрових навичок | Зростання залученості персоналу, зниження опору змінам | Служба управління персоналом ОПУ, керівники структурних підрозділів |

Примітка. Систематизовано автором

Формування цифрових компетентностей кадрового осердя органів публічного управління є критично важливим кроком на шляху до цифрової трансформації державного сектора. Для ефективної реалізації цього процесу варто застосовувати системний підхід, що охоплює кілька ключових

інструментів, кожен із яких має позитивні ефекти та визначених відповідальних за імплементацію.

Одним із найбільш дієвих інструментів є організація цифрових тренінгів та онлайн-курсів. Завдяки ним співробітники мають змогу системно підвищувати рівень цифрової грамотності, опановувати роботу з інформаційно-комунікаційними технологіями та електронними системами. За реалізацію цього напрямку відповідають служба управління персоналом органу публічного управління, центри підвищення кваліфікації, а також керівництво органу.

Іншим важливим засобом розвитку цифрових навичок є проведення внутрішніх майстер-класів і воркшопів. Цей формат дозволяє не лише передавати практичні знання, а й формувати внутрішню культуру взаємонавчання. За їх проведення здебільшого відповідають ІТ-відділи та служба управління персоналом органу публічного управління. Вони сприяють об'єднанню команди навколо спільної мети – підвищення цифрової зрілості організації.

Крім того, дієвим є інструмент інституційного партнерства із закладами вищої освіти. Співпраця з університетами сприяє впровадженню сучасних освітніх програм для публічних управлінців та адаптації міжнародного досвіду до національного контексту. За цей напрямок відповідають профільні органи публічного управління, Міністерство освіти і науки України та безпосередньо заклади вищої освіти.

Не менш важливим інструментом є стимулювання участі працівників у цифрових проєктах. Це дозволяє кадровому осердю отримувати практичний досвід в управлінні електронними сервісами, аналізі даних й автоматизації внутрішніх процесів. Така участь підвищує мотивацію працівників і закріплює набуті знання в практичному середовищі. Відповідальність за цю діяльність несуть керівники підрозділів та координатори ІТ-проєктів.

Цифрова сертифікація – ще один інструмент оцінки рівня компетентностей. Вона дозволяє формалізувати результати навчання і забезпечити відповідність стандартам цифрової грамотності. Координація цього процесу має здійснюватися Національним агентством України з питань державної служби та профільними органами публічного управління.

Важливу роль відіграє також використання цифрових платформ, зокрема електронного документообігу та CRM-систем. Їх упровадження значно підвищує ефективність управління, знижує адміністративне

навантаження і прискорює ухвалення рішень. Реалізацію забезпечують ІТ-відділи та керівництво органу.

Менторські програми, орієнтовані на розвиток цифрових компетентностей, створюють умови для індивідуального супроводу нових або менш досвідчених співробітників. Наставники можуть передавати досвід, допомагати адаптуватися до цифрових технологій і підтримувати мотивацію. Відповідальність за координацію таких програм покладається на службу управління персоналом органу публічного управління.

Варто також вбудовувати цифрові навички до посадових інструкцій та профілів компетентностей. Це дозволяє чітко формулювати очікування до працівників і закріплювати потрібні навички як обов'язкові. За цю роботу відповідає служба управління персоналом органу публічного управління.

Регулярна цифрова діагностика дозволяє виявити прогалини в цифрових знаннях працівників. Вона дає змогу створити індивідуальні траєкторії розвитку й ефективно розподіляти ресурси на навчання. Цей процес координується службою управління персоналом органу публічного управління або спеціалізованими центрами оцінювання.

І останній, але не менш ефективний інструмент – гейміфікація. Упровадження ігрових елементів до процесу навчання значно підвищує залученість, робить процес навчання цікавішим і продуктивнішим. Цей інструмент можуть реалізовувати внутрішні тренінгові центри або проєктні групи з розвитку персоналу.

Таким чином, ефективна система формування цифрових компетентностей має бути комплексною, уключати як формальні освітні елементи, так і неформальні методи навчання, орієнтовані на досвід, взаємодію та мотивацію. Успішна реалізація вимагає злагодженої роботи служби управління персоналом органу публічного управління, ІТ-відділів, керівництва та зовнішніх партнерів. Результатом стане підвищення професійного рівня кадрового осердя та здатність публічного управління відповідати на виклики цифрової доби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2022. Т. 33(72). №2. С. 55–64.

2. Новіченко Н. Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*. 2021. №9(6). С. 33-38. https://doi.org/10.15421/152167

3. Формування цифрових компетентностей публічних службовців: загальна короткострокова програма. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/formuvannia-tsyfrovykh-kompetentnostei-publichnykh-sluzhbovtsiv?utm_source=chatgpt.com

**М. САВЛЮК,**
аспірант,
Прикарпатський національний
університет ім. Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ : БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР ДЛЯ ДЕРЖАВИ

У сучасному глобалізованому світі соціальні мережі стали потужним інструментом впливу на масову свідомість, що може використовуватися як для конструктивних, так і для деструктивних цілей. Забезпечення інформаційної безпеки в соціальних мережах є багатоаспектною проблемою, що охоплює технічні, соціальні, психологічні та правові аспекти. Для держави ця проблема має особливе значення, оскільки соціальні мережі можуть бути використані як інструмент гібридної війни, підриву національної безпеки та дестабілізації суспільно-політичної ситуації [5].

Одним із найсерйозніших викликів є масштабне поширення дезінформації та фейкових новин. Як зазначає Д. Ю. Арабаджиєв, соціальні мережі стали потужним інструментом маніпулювання свідомістю суспільства в умовах інформаційної та гібридної війни [1]. Швидкість поширення інформації, можливість анонімного створення контенту та алгоритми вірусного поширення створюють сприятливе середовище для проведення масштабних дезінформаційних кампаній.

Особливу небезпеку становлять координовані інформаційні операції, що проводяться іноземними державами з метою впливу на внутрішньополітичні процеси. Під час російської агресії проти України соціальні мережі активно використовуються для поширення пропаганди,

координації дій сепаратистських груп та дезінформації міжнародної спільноти [3].

Масштабний збір та аналіз персональних даних соціальними мережами створює потенційні ризики для національної безпеки. Ця інформація може бути використана для таргетованих інформаційних атак, маніпуляцій громадською думкою або навіть шантажу посадових осіб. Соціальні мережі можуть становити серйозну загрозу для інформаційної безпеки держави, надаючи платформу для організації та координації деструктивних дій, уключаючи терористичну діяльність [5].

На особливу увагу заслуговує використання соціальних мереж для проведення інформаційно-психологічних операцій (ІПСО) в межах гібридної війни. Як зазначає В. Гулай, маніпулятивно-пропагандистські складники загроз інформаційній безпеці активно використовують потенціал соціальних мереж [4]. Алгоритми соціальних мереж можуть призводити до формування замкнених інформаційних просторів, що створює сприятливе середовище для поширення екстремістських ідей та радикалізації певних груп населення.

Ключевим напрямком є розвиток систем моніторингу та аналізу інформаційного простору соціальних мереж. Це включає впровадження технологій великих даних та штучного інтелекту для виявлення координованих інформаційних кампаній, ідентифікації ботів та фейкових акаунтів. В Україні діє система «Тролесфера», що дозволяє виявляти та аналізувати діяльність проросійських ботів у соціальних мережах [5].

Важливим елементом є розвиток механізмів швидкого реагування на інформаційні загрози та використання технологій штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних [6].

Ключовим аспектом забезпечення інформаційної безпеки є розвиток медіаграмотності та критичного мислення населення. Як зазначає Н. Войтович, розвиток навичок критичного мислення та медіаграмотності в населення є ефективним способом протидії пропаганді в інформаційній війні [2].

Важливим напрямком є розвиток законодавчої бази для регулювання діяльності соціальних мереж, уключаючи розроблення норм щодо відповідальності платформ за поширення дезінформації та захист персональних даних користувачів. При цьому важливо віднайти баланс між забезпеченням безпеки та збереженням свободи слова.

Транснаціональний характер соціальних мереж та інформаційних загроз вимагає координації зусиль різних держав та міжнародних організацій [6]. Важливим напрямком є розвиток технологій фактчекінгу та верифікації інформації, уключаючи створення спеціалізованих платформ для перевірки фактів. Прикладом є український проєкт StopFake, що займається виявленням та спростуванням дезінформації.

На окрему уваги заслуговує проблема використання соціальних мереж для впливу на виборчі процеси та маніпулювання громадською думкою [1]. Особливої уваги варто надати проблемі використання соціальних мереж для радикалізації молоді та вербування до екстремістських організацій. Як зазначає А. М. Благодарний, соціальні мережі створюють сприятливе середовище для поширення радикальних ідеологій [2].

Як зазначає Я. Калакура, в умовах окупаційно-гібридної війни соціальні мережі активно використовуються для маніпулювання історичною пам'яттю та національними наративами. Це вимагає розроблення ефективних стратегій формування та захисту національної ідентичності в цифровому просторі.

Забезпечення інформаційної безпеки в соціальних мережах є комплексним та динамічним завданням, що вимагає постійної адаптації до нових викликів та загроз. Ефективна стратегія інформаційної безпеки повинна поєднувати технологічні рішення, правові механізми, освітні ініціативи та міжнародне співробітництво. При цьому критично важливо віднайти баланс між забезпеченням безпеки та збереженням фундаментальних прав і свобод громадян у цифровому просторі.

Розвиток інформаційних технологій створює нові виклики для інформаційної безпеки держави. Поява технологій deepfake, розвиток віртуальної та доповненої реальності відкривають нові можливості для проведення складних інформаційних операцій. Таким чином, забезпечення інформаційної безпеки в соціальних мережах стає одним із ключових викликів для національної безпеки в XXI столітті. Від здатності держави ефективно протидіяти інформаційним загрозам у цифровому просторі значною мірою залежить її суверенітет, стабільність політичної системи та здатність захищати національні інтереси в глобалізованому світі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Арабаджиєв, Д. Ю., and Т. І. Сергієнко. Маніпулювання свідомістю суспільства в умовах інформаційної та гібридної війни в Україні."*Гілея: науковий вісник* 146 (3) (2019): 12-15.
2. Благодарний, А. М., and О. В. Штельмах. Організаційні аспекти протидії інформаційній агресії як складовій гібридної війни. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави* 3 (2015): 48-54.
3. Горбулін, Володимир Павлович. «Гібридна війна» як ключовий інструмент російської геостратегії реваншу. *Стратегічні пріоритети* 4.33 (2014): 5-12.
4. Гулай, Василь. Маніпулятивно-пропагандистські складові загроз інформаційній безпеці в реаліях гібридної війни Російської Федерації проти України. *Studia politologica Ucraino-Polona* 6 (2016): 34-42.
5. Пелещишин, А. М., and Р. В. Гумінський. Загрози інформаційної безпеки держави в соціальних мережах. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України* 2 (2013): 192-199.
6. Sazonov, Vladimir, and Igor Kopõtin. "Russian Information War Against Ukrainian Armed Forces In 2014–2015: The Ukrainian Point Of View." (2014).

**Олексій САЛІХОВ,**
аспірант кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

## МЕДІАЦІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ

В основу підготовки медіаторів в Україні покладено компетентністний підхід. О. Ф. Мельничук вважає, що «медіаційна компетентність – це динамічне поєднання знань, умінь, навичок та особистісних якостей особи, що уможливлюють функціонування її як медіатора» [1, с. 628]. Загалом погоджуємося із дослідницею та пропонуємо авторське визначення цієї дефініції. Компетентність медіатора – це динамічна сукупність знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистісних якостей, що дають можливість медіатору професійно

виконувати завдання й функції. Оскільки інститут медіації є міждисциплінарним, то це спричиняє наявність у структурі компетентностей декількох їх видів: конфліктологічної, комунікативної, процедурної, рефлексивної, правової, цифрової.

Конфліктологічна компетентність медіатора – це здатність застосовувати конфліктологічні знання, уміння, навички для запобігання та/або подолання конфліктів (спорів). Медіатор має знати поняття, причини, структуру, види, динаміку, функції конфлікту, уміти визначати стилі поведінки особи в конфлікті, здійснювати діагностику конфлікту, застосовувати стратегії для його запобігання та врегулювання та ін.

Комунікативна компетентність медіатора – це здатність застосовувати комунікативні знання, уміння, навички для налагодження спілкування між двома чи більше особами. Медіатор має знати та вміти застосовувати такі техніки медіатора: активне слухання, парафраз, резюмування, рефреймінг, я-повідомлення тощо. Він повинен уміти працювати з емоціями, формулювати безоціночні судження, спілкуватися з представниками інших культур та ін.

Процедурна компетентність медіатора – це здатність до підготовки та проведення процедури медіації з метою врегулювання конфлікту (спору). Медіатор повинен знати структуру, етапи, принципи та інші особливості процедури медіації, володіти техніками її проведення, уміти залучати сторони до медіації.

Рефлексивна компетентність медіатора – це здатність застосовувати механізми саморефлексії, зворотного зв'язку, супервізії, інтервізії тощо.

Правова компетентність медіатора – це здатність застосовувати правничі знання, уміння, навички з питань медіації під час підготовки та проведення цієї процедури.

Цифрова компетентність медіатора – це здатність використовувати цифрові технології під час підготовки та проведення медіації.

Відповідно до частини третьої статті 10 Закону України «Про медіацію» «підготовка медіаторів, крім базової, може включати спеціалізовану підготовку відповідно до програм навчання, розроблених суб'єктами освітньої діяльності» [2, частина третя статті 10]. Уважаємо, що медіатори, які врегульовують спір між адміністративними органами і приватними сторонами, повинні мати відповідну підготовку, оскільки адекватна підготовка медіатора значною мірою впливає на якість надання послуг, результат та формування довіри до медіації у суспільстві. Саме тому

в європейських стандартах надається значна увага питанню кваліфікації медіаторів. Так, у Керівних принципах № 15 містяться мінімальні вимоги та зміст програми підготовки нейтральних посередників (медіаторів, примирювачів, переговорників, незалежних арбітрів), які беруть участь у розв'язанні спорів між адміністративними органами і приватними сторонами. Зокрема, вона має включати такі питання: «принципи та цілі альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; відношення нейтральних посередників до роботи та їхню професійну етику; ознаки, етапи і цілі кожного методу – медіації, примирення, урегулювання шляхом переговорів і незалежного арбітражу; випадки доцільності, структуру й перебіг кожної процедури альтернативного розв'язання спорів між адміністративними органами й приватними сторонами; правові основи різних альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами й приватними сторонами; навички і методи спілкування та переговорів; навички і методи різних альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; рольові ігри та практичні вправи в достатній кількості; особливості різних альтернативних методів розв'язання спорів між адміністративними органами і приватними сторонами; оцінювання знань і компетентності особи, яка проходить навчання»[3, п. 51].

Отже, компетентність медіатора – це динамічна сукупність знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистісних якостей, що дають можливість медіатору професійно виконувати завдання й функції. У структурі компетентностей медіатора їх є декілька видів: конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна, правова, цифрова.

Пропонуємо розробити та ввести в дію Професійний стандарт «Медіатор у сфері публічного управління та адміністрування (адміністративний медіатор)». У цьому стандарті потрібно розкрити спеціалізовані функції адміністративного медіатора, його компетентності, знання, уміння/навички, комунікацію, відповідальність та автономію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельничук О. Ф. Медіаційні компетентності як складник освіти юристів, публічних управлінців і менеджерів: правовий аспект. *Журнал «Наукові інновації та передові технології». Серія «Право».* 2025. № 2(42). С. 627-637.

2. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2022. № 7. Ст.51.

3. Керівні принципи №15 для кращого виконання наявної Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами-приватними особами. Ухвалено Європейською комісією з ефективності правосуддя 7 грудня 2007 р. URL: https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/cepej/19-kerivnuy%20pryncup1.pdf

**Олег СЕРНЯК,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
депутат Івано-Франківської районної
ради Івано-Франківсьукої області,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Христина ДЕНИЩУК,**
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

У сучасному суспільстві, де публічне управління постійно стикається з новими викликами, стрімкими змінами та потребою підтримки неперервного діалогу з громадськістю, особлива увага надається особистісним якостям державних службовців. Однією із ключових таких якостей є емоційний інтелект (ЕІ).

На думку Рєпнової, емоційний інтелект є невід'ємним складником комплексу лідерських якостей управлінця у сфері державного управління[2]. ЕІ передбачає здатність не лише розпізнавати власні емоції, а й розуміти почуття інших, ефективно управляти емоціями, адаптуватися

до соціального контексту та зберігати внутрішню стабільність у складних ситуаціях. Він належить до ключових soft skills, що забезпечують психологічну рівновагу, ефективну комунікацію, лідерство та конфлікт-менеджмент [3].

Порівняно з традиційним коефіцієнтом інтелекту (IQ) EI вважається більш важливим чинником успішної професійної реалізації у сфері публічного управління та адміністрування [5].

Діяльність державного службовця пов'язана з вирішенням складних соціально-управлінських завдань, що вимагають не лише професійних знань і навичок, а й високого рівня емоційної зрілості. Як стверджують дослідники [4; 6], саме емоційний інтелект є визначальним для ефективної взаємодії з колегами, громадянами, представниками інших органів влади і безпосередньо впливає на якість ухвалених рішень.

Для аналізу рівня емоційного інтелекту державних службовців України було використано тест Холла, що включає 30 запитань і дозволяє оцінити EI за п'ятьома ключовими компонентами, а саме [3]:

1. Емоційна обізнаність – здатність усвідомлювати власні емоції.
2. Управління своїми емоціями – контроль за внутрішнім емоційним станом.
3. Управління емоціями інших людей – здатність впливати на емоції інших, мотивувати та заспокоювати.
4. Емпатія – розуміння почуттів та потреб інших.
5. Самомотивація – здатність до саморегуляції, подолання труднощів та орієнтації на результат.

У дослідженні взяли участь 300 державних службовців категорій А (2%), Б (25%) та В (73%) з усіх регіонів України. У результаті було визначено три рівні емоційного інтелекту: високий, середній та низький.

Високий рівень EI мають 90% державних службовців категорії А, 40% – категорії Б і 20% – категорії В. Вони демонструють високі показники за компонентами: емоційна обізнаність (21%), управління емоціями (17%), управління емоціями інших (20%), емпатія (23%) та самомотивація (17%).

Середній рівень EI мають 10% державних службовців категорії А, 50% – категорії Б і 40% – категорії В. Середні показники за компонентами: емоційна обізнаність – 64%, управління своїми емоціями – 67%, управління емоціями інших – 57%, емпатія – 56%, самомотивація – 66%.

Низький рівень EI мають 10% державних службовців категорії Б, 40% – категорії В. Водночас жоден службовець категорії А не

продемонстрував низький рівень ЕІ. Ці результати дозволяють зробити висновок про безпосередню залежність між категорією посади державного службовця та рівнем його емоційного інтелекту: чим вища категорія – тим вищий середній рівень ЕІ [3].

Зв'язок емоційного інтелекту з результативністю професійної діяльності виявляється досить чітким. Аналіз середніх показників ефективності виконання завдань серед державних службовців різних категорій продемонстрував такі результати [3]:

- для категорії А – 98%;
- для категорії Б – 93%;
- для категорії В – 82%.

Ці дані свідчать про те, що чим вища категорія державного службовця, тим вища ефективність його роботи, що може бути зумовлено не лише професійними навичками, а й рівнем емоційного інтелекту.

Деніел Ґоулман визначає кілька ключових складників ЕІ, а саме [1]:

- самоусвідомлення – це вміння ідентифікувати свої емоції та розуміти, як вони впливають на мислення й поведінку. Така здатність дозволяє діяти раціонально навіть у складних ситуаціях;
- саморегуляція – навичка контролювати емоційні реакції, стримувати імпульсивні дії та зберігати рівновагу під час стресу. Це важлива якість для ухвалення виважених управлінських рішень;
- мотивація – внутрішнє прагнення до самореалізації, досягнення цілей та постійного вдосконалення. Мотивовані керівники діють з ентузіазмом та рішучістю, навіть у складних обставинах;
- емпатія – здатність глибоко розуміти почуття інших людей, виявляти співчуття та підтримку. Це допомагає будувати міцні відносини з громадськістю та колегами;
- соціальні навички – ефективне управління комунікацією, побудова партнерств, вирішення.

Сучасний лідер у сфері публічного управління має не лише добре знати свою справу, а й постійно розвиватися як особистість і професіонал. Для цього важливо мати такі якості [2]:

1. Особистісний чинник – інноваційна відкритість і харизматичне творення, бути людиною з активним емоційним інтелектом, умінням організовувати колективну діяльність, гнучкістю, оригінальністю і незалежністю суджень, умінням контактувати і відстоювати свою думку.

2. Діяльнісний – орієнтація на ефективність і результат, сміливість у діях, прихильність до продуманого ризику, сприйняття досвіду інших, пошук нових варіантів діяльності, з традиційними цінностями (чесність, діловитість, якість роботи) почуттям гідності і повагою до тих, хто поруч.

3. Творчий – постійна актуалізація знань, особливо в галузях, пов'язаних з виконанням функцій управління, розширення світогляду, пошук нових ефективних шляхів вирішення завдань.

4. Активний – ініціативність, готовність до співпраці, конструктивна комунікація, уміння досягати консенсусу.

Отже, емоційний інтелект є ключовим елементом у професійній діяльності публічного управлінця, оскільки безпосередньо впливає на ефективність лідерства, якість комунікації, етичність ухвалення рішень та здатність до конструктивної взаємодії. Уміння розпізнавати й керувати емоціями, виявляти емпатію, адаптуватися до змін і підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат в організації сприяє формуванню довіри до влади, зміцненню взаєморозуміння з громадськістю та досягненню стратегічних цілей державної політики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Емоційний інтелект / Деніел Ґоулман; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2018. 512 с.

2. Рєпнова Т. П. Емоційний інтелект у становленні професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби. *Психологія: реальність і перспективи : зб. наук. пр. РДГУ.* 2021. Вип. 16. С. 173–179. URL: https://doi.org/10.35619/PRAPRV.V1I16.225.

3. Цигилик Н. В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. *Публічна служба*. 2022. №4. С. 1–6. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/20.pdf.

4. Asieieva Y., Trynchuk O., Furman A., Melnichuk I., Koval K. Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2021. Vol. 10, No 48. P. 129–137. URL: https://amazoniainvestiga.info/check/48/14-129-137.pdf.

5. Fareeda M. Q., Su A., Awand A. The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*. 2021. No 2. P. 1–10. URL: https://surl.li/vrowni

6. Levitats Z., Vigoda-Gadot E. Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*. 2019. No 40. P. 426–446. URL: https://surl.li/mvgitv .

**Анна ТОКАР,**
бакалавр кафедри публічного
управління та адміністрування,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Науковий керівник: **Вікторія АДАМОВСЬКА,**
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та
публічного управління,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

## ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах перед кожним керівником ставляться досить високі вимоги. Рівень продуктивності та сукупна ефективність управління персоналом й організаційними процесами значною мірою залежать від прагнення керівника до саморозвитку, його особистісних якостей, відповідального підходу та наявності широкого спектра професійних управлінських умінь [2].

Дослідники часто акцентують увагу на управлінських знаннях, уміннях та навичках як на ключових компетенціях. Водночас, результативність керування може визначатися не лише спеціальними знаннями, а й особистими рисами – такими як мотивація, переконання та світоглядні орієнтири. Ці риси мають універсальне значення та можуть проявлятися в різноманітних життєвих ситуаціях, виходячи за межі професійної діяльності.

У контексті реформування державного управління й підвищення суспільних вимог щодо прозорості та відкритості влади, комунікативні навички публічних службовців стають надзвичайно важливими.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців Державної міграційної служби здійснюється відповідно до вимог статті 48 Закону України «Про державну службу» (далі – Закон), відповідно до якої державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, що проводиться постійно [4].

Згідно з пунктом 5 частини першої статті 2 Закону, професійна компетентність означає спроможність особи, у межах своїх посадових повноважень ефективно використовувати спеціальні знання, уміння та навички, а також демонструвати відповідні моральні та ділові якості для належного виконання покладених на неї завдань, обов'язків, а також для постійного навчання, й професійного та особистісного зростання [4].

Отже, постійне професійне навчання є потрібною умовою для підвищення професійної компетентності державних службовців, що дозволяє їм ефективно застосовувати знання, уміння та особисті якості для виконання службових обов'язків.

Комунікативна компетентність – це здатність налагоджувати ефективну й доречну взаємодію з іншими людьми, використовуючи як мовні, так і невербальні та соціальні засоби спілкування. Вона включає не лише вміння передавати інформацію, а й здатність ураховувати контекст ситуації, а також культурні та соціальні особливості співрозмовників. Окрім цього, важливо вміти адаптувати комунікативні стратегії для досягнення взаєморозуміння та успішної взаємодії. Комунікативна компетентність є важливою навичкою в сьогоденному суспільстві, оскільки вона сприяє налагодженню ефективних соціальних і професійних відносин, підтриманню взаєморозуміння, зменшенню конфліктів і досягненню визначених цілей [5].

Ефективне спілкування з громадянами, колегами, представниками інших органів влади та медіа відіграє ключову роль у реалізації державної політики та зміцненні довіри до державних інституцій.

З метою розвитку комунікативних та інших важливих навичок державних службовців було ухвалено значну кількість нормативних документів. Ці документи, уключаючи закони, постанови та розпорядження, спрямовано на створення сприятливих умов для навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання службовців у сфері державного управління згідно з установленими стандартами розвитку професійних компетенцій.

Одним із ключових документів, що визначає процес розвитку професійних навичок державних службовців, є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Цей Документ, затверджений Кабінетом Міністрів України 21 липня 2021 року, було розроблено з урахуванням європейських принципів та оцінки стану державного управління в Україні, проведеної 2018 року експертами Програми SIGMA [1]. Крім того, було враховано досвід попереднього етапу реформи державного управління. Метою стратегії є створення в Україні ефективної, сервісної та цифрової держави, що захищатиме інтереси громадян, використовуючи європейські стандарти та досвід. Очікувані результати реформи до 2025 року включають [1]:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, що формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [1].

Отже, ефективність керівника визначається не лише професійними знаннями, але й особистими якостями, такими як мотивація та світогляд. Розвиток цих та інших важливих компетентностей державних службовців є пріоритетним завданням, що реалізується через численні нормативні акти та стратегії, зокрема Стратегію реформування державного управління України до 2025 року. Ключова мета цих зусиль – створення якісної, сервісної та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян та сталий розвиток країни.

Набуття комунікативних навичок державними службовцями є важливим для ефективної роботи в сучасних умовах державного управління. Згідно з чинними вимогами, державні службовці та посадовці місцевого самоврядування мають [3]:

- чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки;
- розвивати гармонійні ділові та особистісні відносини;
- використовувати найбільш ефективні засоби та канали комунікації;
- переконувати, аргументувати та вести результативні ділові переговори;
- забезпечувати виконавців достовірною інформацією;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;

- протидіяти маніпуляціям та подолати бар'єри спілкування;
- розвивати власний імідж та створювати довіру до органів публічного управління [3].

Таким чином, розвиток комунікативної компетентності є ключовим аспектом професійного зростання державних службовців, що безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасного державного управління.

Підсумовуючи, зазначимо, що формування комунікативної компетентності відіграє важливу роль у професійному зростанні публічних службовців, допомагаючи їм відповідати сучасним вимогам публічного управління. Цей процес базується на нормативній основі та стратегічних документах і має на меті побудову ефективної, сервісно орієнтованої та підзвітної держави, що здатна якісно надавати послуги громадянам і захищати їхні інтереси. Регулярне навчання та вдосконалення комунікативних навичок разом з іншими професійними вміннями є важливим чинником успішної праці державних службовців, а також сприяють підвищенню рівня довіри громадян до інститутів влади. Комунікативна компетентність у сфері управлінського спілкування потребує від керівника знання основних принципів і правил міжособистісної взаємодії, вміння гнучко адаптуватися та впевнено використовувати різні засоби комунікації. Важливими є також гнучкість у виборі психологічної позиції, розвинені комунікативні здібності та вміння. Комунікативна компетентність державного управлінця є комплексною якістю, що поєднує загальну культуру та її особливості у професійній управлінській діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання реформування державного управління України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://surl.li/sfzbdj (дата звернення: 26.03.2025).

2. Мареніченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/ (дата звернення: 26.03.2025).

3. Перегляд структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Наукові видання КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».* URL: https://surl.li/rphxou (дата звернення: 26.03.2025).

4. Підвищення рівня професійної компетентності. Державна міграційна служба України. URL: https://surl.li/pkkail (дата звернення: 26.03.2025).

5. Український психологічний ХАБ. Комунікативна компетентність це. Український психологічний ХАБ ПСИХОЛОГ. URL: https://www.psykholoh.com/post/ (дата звернення: 26.03.2025).

**Ольга ЯНИШИН**,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Анастасія ГЕМА**,
магістрант Інституту гуманітарної підготовки
та державного управління,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Ірина-Меланія РАЙКОВСЬКА**,
магістрант Інституту гуманітарної підготовки
та державного управління,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ІНТЕГРАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ ТА ОНЛАЙН-ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ

У зв’язку з розвитком технологій традиційні методи викладання потребують адаптації до нових умов. Вища школа має реагувати на запити здобувачів вищої освіти, які шукають гнучкіші та інноваційні форми навчання. Цьому сприяє активне залучення інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) до процесів викладання [1-5].

Найпоширеніше визначення інформаційно-комунікаційних технологій трактує їх як широкий спектр засобів, що функціонують для забезпечення систематизації, оброблення та передавання інформації [1]. До ІКТ належать інтернет, мультимедійні засоби, програмне забезпечення для комунікації, платформи дистанційного навчання та інші цифрові інструменти, зокрема. Дидактики вважають ІКТ ключовим навчальним інструментом у сучасній освіті, особливо у вищій школі, оскільки вони сприяють інтерактивності, гнучкості та персоналізації навчального процесу, зокрема і для вивчення іноземних мов [1].

Використання ІКТ у процесі викладання іноземних мов у вищій школі має низку суттєвих переваг, на яких наголошують В. Павлюк та Г. Боднар. Насамперед, за допомогою ІКТ створюють платформи для дистанційного навчання, де студенти можуть взаємодіяти з викладачем та однокурсниками через відеоконференції, форуми, чати та спільні проєкти. Це дає змогу навчатися незалежно від місця перебування та часу. По-друге, використання відео-, аудіо-, інтерактивних вправ, онлайн-тестів та симуляцій робить вивчення іноземної мови цікавішим та ефективнішим, оскільки здобувачі вищої освіти мають можливість отримати різноманітний мовний досвід. Якщо ж ідеться про додатки на кшталт «Duolingo», «Memrise» тощо чи онлайн-платформи «Moodle» і «Google Classroom», то вони надають можливість здобувачам самостійно вивчати матеріал, виконувати завдання й отримувати зворотний зв’язок від викладача. Водночас, використання чатів, відеоконференцій, соціальних мереж та платформ для обміну повідомленнями (наприклад, «Slack» або «Microsoft Teams») допомагає практикувати мову в реальному часі та спілкуватися з носіями мови. Важливо, що застосування онлайн-тестування й систем з автоматичною оцінкою знижує навантаження на викладачів і забезпечує об’єктивне оцінювання знань студентів [3].

Овчаренко З. називає інформаційні технології засобом інтенсифікації вивчення іноземної мови. Як допоміжний інструмент, вони можуть значно поліпшити навчальний процес і зробити його ефективнішим. За спостереженнями мовознавиці, використання ІКТ в навчанні англійської мови допомагає створювати індивідуальні освітні траєкторії для студентів. Під час розробляння електронних освітніх ресурсів для самостійної роботи важливо враховувати різні рівні складності навчального матеріалу, забезпечити наявність механізмів для полегшення процесу узагальнення, надати узагальнені схеми, а також супроводжувати теоретичні описи

практичними прикладами та гіперпосиланнями на відповідні ресурси. Крім того, варто забезпечити зв'язок навчального матеріалу з додатковими дидактичними ресурсами, що сприяють підтриманню самостійної пізнавальної діяльності студентів. Під час самостійної роботи з іноземною літературою ефективно використовувати електронні словники, що значно прискорюють пошук незнайомих слів і надають можливість прослухати їх вимову у британському або в американському варіантах. Наприклад, словник ABBYY Lingvo легко встановлюється на комп'ютери, підходить для смартфонів і планшетів. Завдяки тематичним словникам ABBYY Lingvo, створеним викладачами на основі навчальної лексики, студенти можуть швидко засвоювати нові слова. Вибір навчальних програм і тематичних словників для самостійної роботи з англійської мови залежить від рівня володіння мовою, інтересів та професійної спрямованості студентів. Дальші дослідження можуть зосередитися на експериментальному вивченні ефективності різних типів ІКТ у навчанні англійської мови для визначення найбільш результативних методів [2].

Аналіз доробку вітчизняних медіадидактиків свідчить, що важливу роль під час вивчення іноземних мов також відіграє використання онлайн-застосунків. Найбільш популярними серед них сьогодні є «Babbel», «BBC Learning English», «Busuu», «Coursera», «Duolingo», «edX», «HelloTalk», «HiNative», «italki», «Lingoda», «Memrise», «Rosetta Stone», «Tandem» та ін. Кожна з цих програм має своє призначення, переваги та недоліки [2; 4; 5]. Розгляньмо їх детальніше.

Застосунок «Duolingo» став дуже популярним завдяки ігровій методиці та безоплатному доступу, що зумовило його актуальність серед широкого загалу. Проте її фокус здебільшого на пасивному засвоєнні мови, а не на активній комунікації, тому результат може бути обмеженим для тих, хто прагне глибшого занурення в мовне середовище. «Babbel» та «Busuu», наприклад, пропонують більш структуровані курси з акцентом на практичне використання мови, але мають платний доступ, що може бути недоліком для користувачів, які шукають безоплатні платформи. «Memrise» приваблює своїм інноваційним підходом до запам'ятовування слів через мнемотехніку, але його контент може бути недостатньо інтерактивним для розвитку комунікативних навичок. «Rosetta Stone» є однією з найстаріших платформ і пропонує комплексний підхід до навчання мов, але її основний недолік – висока вартість. «HelloTalk» та «Tandem» є соціальними платформами, що дозволяють безпосередньо спілкуватися з носіями мови, що є чудовою

можливістю для практики розмовної мови, проте відсутність формальної структури може не задовольнити потреби тих, хто шукає систематичне навчання. «italki» пропонує індивідуальні уроки з викладачами, що дозволяє гнучко налаштувати навчальний процес під свої потреби, але ціни на заняття можуть варіюватися залежно від викладача. «Coursera» та «edX» пропонують академічні курси з мов, що створені університетами, і вони ідеальні для тих, хто хоче отримати глибші знання з мови, але темпи навчання можуть бути повільнішими, а курси не завжди є безплатними.

**Висновок.** Використання та дослідження інтеграції ІКТ у викладання іноземних мов є актуальним, оскільки такий процес сприяє поліпшенню якості викладання й навчання через персоналізацію контенту, інтерактивність і можливість отримати досвід живого спілкування іноземною мовою; надає можливість об'єднати студентів з різних країн та культур, що сприяє міжнародній співпраці та обміну досвідом у сфері вивчення іноземних мов; поліпшити якість освіти, адаптувати навчальні програми до сучасних умов та забезпечити конкурентоспроможність української системи вищої освіти на міжнародному рівні. Кожна з аналізованих вище систем, правильно інтегрована до навчального процесу, може суттєво поліпшити сприйняття та розуміння іноземної мови здобувачами вищої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Досвід використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні іноземних мов / Лозинська Л., Іщук Н., Феррі А., Ціхоцька О. *Молодь і ринок.* 2021. № 4. URL: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.236414 (дата доступу 05.05.2025).

2. Овчаренко З. Інформаційні технології як засіб інтенсифікації вивчення англійської мови. *Молодий вчений.* 2018. Вип. 3 (55). С. 578–581. URL: https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5010 (дата доступу 05.05.2025).

3. Павлюк В. І., Боднар Г. О. Особливості використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі навчання іноземної мови в ЗВО. *Інноваційна педагогіка.* 2023. Вип. 57. Том 2. С. 120–124. URL: https://doi.org/10.32782/26636085/2023/57.2.23 (дата доступу 05.05.2025).

4. Палагута І. Освітні платформи для вивчення англійської мови під час дистанційного навчання. *Збірник наукових праць Уманського*

*державного педагогічного університету.* 2024. Вип. 1. С. 32–38. URL: DOI: 10.31499/2307-4906.1.2024.302162 (дата доступу 05.05.2025).

5. Тер-Ованес'ян В. Г. Використання мобільних додатків при навчанні іноземної мови в закладах вищої освіти. *Сучасний педагогічний процес: світові тенденції та вітчизняні реалії* **:** Матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 10–11 лютого 2023 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2023. С. 68–71. URL: https://surl.li/sfgiww (дата доступу 05.05.2025).

**Ольга ЯНИШИН**,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри філології та перекладу,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Ірина ПАЛЬЧАК**,
магістрант Інституту гуманітарної підготовки
та державного управління,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Христина РОГОВСЬКА,**
магістрант Інституту гуманітарної підготовки
та державного управління,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ПЛАТФОРМА MyEnglishLab: ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Англійська мова стала глобальною мовою спілкування, і її знання є потрібним для успішної кар'єри в усіх сферах людської діяльності, зокрема в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. З розвитком

інформаційно-комунікативних та інноваційних освітніх медіатехнологій поширилися навчальні платформи, що допомагають у вивченні англійської мови як іноземної. Сучасні студенти часто вимагають гнучких рішень для навчання.

**Мета дослідження** – виявити та дослідити основні переваги та недоліки використання MyEnglishLab у навчальному процесі майбутніх публічних службовців в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

В умовах сучасної освіти дедалі більшого значення набувають цифрові технології, що сприяють індивідуалізації та ефективності навчального процесу. Однією із таких інноваційних платформ є MyEnglishLab. MyEnglishLab – це інтерактивна онлайн-платформа, що розроблена для підтримки навчання англійської мови. Її призначено для студентів усіх рівнів і спеціальностей, включно з майбутніми фахівцями сфери публічного управління, платформа пропонує широкий спектр інструментів та ресурсів для вивчення мови. Ця платформа не лише забезпечує доступ до інтерактивних завдань з англійської мови у форматі 24/7, а й дозволяє адаптувати процес навчання до потреб кожного студентаº[1].

Серед ключових переваг MyEnglishLab варто виокремити індивідуалізацію навчання. MyEnglishLab надає змогу адаптувати завдання до рівня знань і потреб кожного студента. Викладачі можуть створювати індивідуальні плани навчання, що враховують слабкі місця студентів, наприклад, граматику, лексику чи навички аудіювання. Це підвищує мотивацію та ефективність навчання [3].

Інтерактивність і різноманітність завдань на платформі забезпечують відео-, аудіо-, інтерактивні вправи, що активізують усі мовленнєві навички. Використання таких форматів робить процес навчання цікавим та захопливим. Здобувачі можуть практикувати не лише традиційні завдання, а й симуляції реальних ситуацій, таких як спілкування в подорожах або написання листів та отримувати через миттєвий зворотний зв’язок результати виконаних завдань із поясненнями помилок. Це дозволяє швидко аналізувати недоліки та працювати над їх усуненням. Миттєвий фідбек допомагає зменшити залежність від викладача та розвивати автономність у навчанні. Застосунок MyEnglishLab доступний цілодобово з будь-якого пристрою з Інтернетом. Це дозволяє студентам працювати в зручний для них час, що особливо важливо для дистанційного чи змішаного навчання.

Платформа забезпечує викладачів інструментами для моніторингу прогресу студентів. Дані про виконання завдань зберігаються у вигляді звітів, що дозволяють оцінювати рівень знань й адаптувати навчальну програму [3].

Дослідження показують, що студенти, які використовують MyEnglishLab, демонструють вищі результати у вивченні англійської мови, особливо в аудіюванні, граматиці та читанні. Наприклад підтверджено, що використання платформи сприяло підвищенню успішності студентів на 20% порівняно з традиційними методами навчання [1; 4]. Емпіричні дані підтверджують високу ефективність MyEnglishLab у навчанні англійської мови. Студенти, які працюють із платформою, демонструють поліпшення в мовних навичках завдяки інтерактивним матеріалам та миттєвому зворотному зв'язку. Для викладачів же платформа полегшує моніторинг успішності студентів і допомагає ефективно організовувати навчальний процес [2; 4].

Платформа **MyEnglishLab** – це інноваційний і високоефективний інструмент для навчання англійської мови. Її ключові переваги – індивідуалізація навчання, інтерактивність, миттєвий зворотний зв'язок, доступність, а також розширені можливості моніторингу та аналітики – створюють умови для глибокого й системного освоєння мови.

Однак, попри те що платформа **MyEnglishLab** зарекомендувала себе інноваційним інструментом для вивчення англійської мови, її використання не позбавлене певних обмежень і викликів. Почнімо з того, що виникає залежність від технічної інфраструктури, оскільки для роботи платформи потрібен стабільний доступ до Інтернету. У деяких регіонах із поганою мережею студенти стикаються з технічними проблемами, що ускладнює виконання завдань. Крім того, у використанні цієї платформи виникають і фізіологічні складнощі, оскільки студенти, які звикли до друкованих матеріалів, можуть відчувати дискомфорт під час переходу на платформу. Вони потребують додаткового часу для адаптації до інтерфейсу та функціоналу MyEnglishLab. Аргументом на ще один недолік є те, що є ризик надмірної автономності. Платформу орієнтовано на самостійну роботу, що може стати викликом для студентів із низьким рівнем самоконтролю чи мотивації. За відсутності належної підтримки з боку викладача це може призвести до відчуття ізольованості. Також варто зазначити, що для доступу до MyEnglishLab потрібна оплата ліцензії, що може бути фінансовим бар'єром для деяких студентів [3].

Для оптимального використання MyEnglishLab у вищій школі рекомендують:

– інтегрувати платформу в контекст змішаного навчання, поєднуючи онлайн-активності з аудиторними заняттями;

– організувати навчальні семінари для ознайомлення студентів із функціями платформи;

– забезпечити доступ до технічної підтримки для розв'язання можливих проблем;

– використовувати звіти платформи для аналізу прогресу студентів і надання їм індивідуальних рекомендацій [2].

Підсумовуючи викладений матеріал, зазначаємо, що ефективне використання цифрових технологій у навчанні стає ключовим чинником підвищення якості освіти. Це дозволить зробити її доступнішою та зручнішою для всіх учасників освітнього середовища. Попри зазначені виклики, MyEnglishLab є важливим кроком для розробляння стратегії ефективного використання платформи в навчальному процесі як сучасний і зручний інструмент, що дозволяє майбутнім фахівцям удосконалювати мовленнєві та комунікативні навички, працюючи у власному темпі. MyEnglishLab довела свою дієвість у розвитку іншомовних комунікаційних навичок завдяки інтерактивному підходу, миттєвому зворотному зв'язку та можливості адаптації до потреб кожного студента. Вона не лише полегшує процес засвоєння матеріалу, але й сприяє оптимізації роботи викладачів через інструменти моніторингу успішності та автоматизованого оцінювання. MyEnglishLab надає можливість самостійного вивчення, що є особливо важливим для майбутніх управлінців, які потребують розвитку мовних навичок. Проте максимальна ефективність використання платформи можлива лише за умови її грамотної інтеграції до навчального процесу. Важливу роль у цьому відіграють рекомендації щодо налаштування платформи, ознайомлення з її функціоналом та організації технічної підтримки. Поєднання можливостей MyEnglishLab із традиційними методами навчання створює гнучке освітнє середовище, що сприяє досягненню високих академічних результатів і розвитку комунікативних компетенцій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка : офіційний вебсайт. URL: https://dspu.edu.ua/fakultet-ukrayinskoyi-ta-inozemnoyi-filologiyi/ (дата звернення 12.05.2025).
2. Сабат С. MyEnglishLab як ефективний компонент змішаного навчання при викладанні англійської мови. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 3 (79). С. 158–162. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-35.
3. MyEnglishLab's manual description. Pearson ELT. URL: https://www.pearsonelt.com/myenglishlab.html/ (acc. on May 5, 2025).
4. Vymetalkova D., Milkova E. Experimental Verification of Effectiveness of English Language Teaching UsingMyEnglishLab. *Sustainability.* 2019. Vol. *11*(5). P. 1357. URL: https://doi.org/10.3390/su11051357 (acc. on May 5, 2025).

**Володимир ЯРОШОВИЧ,**
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

## ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні етичний складник діяльності державного службовця набуває ключового значення. Від рівня дотримання етичних норм залежать не лише результати управлінських рішень, а й довіра громадян до інституцій влади, збереження стабільності кадрової політики та ефективність комунікації в системі публічного управління.

Особливої актуальності проблема набуває в контексті управління персоналом, коли цінності, етика, комунікативна культура та лідерська відповідальність мають бути не декларативними, а дієвими інструментами

формування морального клімату в організації [3]. Етичні стандарти не лише регулюють поведінку службовців, а й впливають на якість надання публічних послуг, що є критичним у контексті підвищення інституційної спроможності держави.

Недостатня увага до етичного виховання персоналу, відсутність дієвих механізмів відповідальності за етичні порушення та низький рівень правосвідомості унеможливлюють повноцінне впровадження стандартів доброчесності в повсякденну практику органів влади. Саме тому дослідження етики як інструменту управління персоналом має важливу як теоретичну, так і практичну цінність.

Однією із основних проблем у сфері етичного управління персоналом у публічному секторі України є розрив між задекларованими стандартами доброчесності та їх реальним дотриманням. Чинне законодавство, зокрема Закон України «Про державну службу» та Етичний кодекс державного службовця, передбачають чіткі норми поведінки, однак на практиці ці положення часто ігноруються або виконуються формально [1]. Така ситуація знижує авторитет органів влади та демотивує доброчесних працівників.

Ще одним викликом є відсутність системного підходу до формування етичної культури в державних установах. У більшості випадків професійна підготовка публічних службовців не передбачає належного рівня етичного виховання, а підвищення кваліфікації часто зосереджене виключно на юридичних чи технічних аспектах управління. Таким чином, персонал не має сформованої внутрішньої настанови на етичну поведінку, що призводить до відтоку кадрів, конфліктів та неефективної комунікації.

Крім того, у сфері публічного управління відсутні чіткі механізми моніторингу та відповідальності за порушення етичних норм. Низький рівень внутрішнього контролю, страх перед викриттям правопорушень серед колег, а також відсутність незалежних етичних комісій у багатьох установах створюють умови для толерування корупційних і неетичних дій. В умовах децентралізації та зростання автономії місцевих органів влади ці ризики лише поглиблюються.

Особливо небезпечною є ситуація, коли управлінські рішення ухвалюються не на засадах прозорості, а виходячи з особистої вигоди, політичної доцільності або групових інтересів. Це безпосередньо суперечить принципам публічного управління, підриває довіру до держави та ускладнює формування професійної, відповідальної управлінської

команди. Етичне лідерство в такому контексті має стати не винятком, а нормою.

Для подолання етичної кризи у сфері публічного управління потрібно впровадити комплексну систему етичного менеджменту, що включатиме щорічне оцінювання дотримання етичних стандартів працівниками, регулярні тренінги з етичної поведінки, створення внутрішніх етичних комісій при кожному державному органі [2]. Також важливо запровадити механізм захисту «викривачів» етичних порушень, що стимулюватиме культуру нульової толерантності до неетичної поведінки.

Не менш важливим є формування серед керівного складу так званого «етичного лідерства», коли управлінець демонструє доброчесну поведінку не лише у звітності, а й у щоденних управлінських рішеннях. Це передбачає підвищення ролі етичної компетентності під час добору на керівні посади, регулярне професійне оцінювання не лише результатів роботи, а й стилю управління, відкритість до зворотного зв'язку від колег і громадян.

Таким чином, етичні стандарти є не лише інструментом регуляції поведінки службовців, а й основою стабільного, справедливого та прозорого публічного управління. Успішне функціонування системи публічних інституцій безпосередньо залежить від того, наскільки органи влади будуть здатні забезпечити моральну сталість персоналу та довіру суспільства.

Етика публічного службовця – це не абстрактне поняття, а реальний управлінський ресурс, що впливає на якість ухвалення рішень, ефективність комунікації та загальний імідж влади. Її ігнорування несе системні ризики, а її втілення – відкриває можливості для формування справді професійної та зорієнтованої на громадянина публічної служби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Піроженко Н. Формування етичних стандартів професійної поведінки публічних службовців: досвід Польщі. *Актуальні проблеми державного управління.* 2022. Вип. 18 (2). С. 229–240. DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229129.

2. Романенко Є. Нові стандарти етики державних службовців. *Публічне урядування.* 2020. № 2(26). С. 45–58. DOI: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/759.

3. Скиданенко Н. Етика публічного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Репозитарій Національного авіаційного університету*. 2021. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/48214.

## СЕКЦІЯ 6
## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА РЕЗИСТИВНІ МОЖЛИВОСТІ

**Dr Grzegorz Krzysztof KRZESZOWSKI,**
University of Law and Administration, Internal Security Department,
WSPiA Rzeszowska Szkoła Wyższa,
Rzeszów, Republic of Poland

### MANAGEMENT AND THE CULTURAL CONTEXT OF HYBRID WARFARE IN UKRAINE. CREATION AND NEGATION OF IDENTITY

The characteristic element of hybrid warfare is the combination of various methods of fighting, including non-military ones, to weaken the opponent, seize resources, provoke a political dispute, and inflame internal relations. In addition, you will take control of part or all the enemy's territory.

Frank Hoffman, describing the American view of hybrid warfare, noted that the 21st century again forces a completely new approach to the aspect of armed conflict. Thus, an open clash of armor is supplemented and preceded by a series of coexisting actions. We are talking about aspects such as disinformation and guerrilla.

In the analysis of the problem, the asymmetry of actions is often discussed. However, in practice, this means carrying out parallel activities that complement each other.

The example can be the actions of armed troops that deliberately do not have any markings. Therefore, it is often difficult to officially prove that belonging to the attacking party.

The Russian theoretician General Valery Gerasimov, who did not use the term “hybrid war”, drew attention to the blurring of the line between the state of war and the state of peace.

One of the important elements of conducting hybrid warfare and taking overpower over territories is also competition at the level of a sense of belonging to a nation, state, culture, and history.

The above list is in fact a tool that requires long-term control. It requires the involvement of such aspects as: worldview, religion, education, press, television, social media, politics, administrative division.

In addition, an important element of the impact is the treatment of the issue by science. Namely, asking other questions than about the course of events, but about their purpose.

It is worth noting that among the features of hybrid warfare, long-term warfare stands out. This aspect requires perseverance in actions and consistency in the implementation of the adopted plans from the parties involved. Unfortunately, long-term actions are more effectively implemented in authoritarian systems and dictatorships. Because this type of management systems is characterized by many times long rule by a narrow group of people.

Bearing in mind the contemporary struggle for Ukraine and its self-awareness, a number of local identities can be observed in many areas belonging to the authorities in Kyiv, which, as a result of Moscow's deliberate actions, are to be excluded from the Ukrainian ethnographic space. Subsequently, they are also alienated from the administrative and political space.

The actions are to be accompanied by simultaneous inclusion in the Russian identity. Thus, the communities living in the southern and eastern borders of the Ukrainian state have been subjected to deliberate Russification actions by Moscow since 1999.

The above-mentioned process is an important element of hybrid warfare, as its goal is to change the sense of national belonging from Ukrainian to Russian.

The processes used are extremely useful in the context of taking over and occupying the southern and eastern borders of Ukraine. Thus, competition is also transferred to a new area of culture and identity.

Unfortunately, Russia used effective and analogous actions already in the 19th century and in the times of the Soviet Union in relation to communities, ethnographic groups, nations living between the Baltic Sea and the Black Sea.

In addition, in Europe, evident elements of hybrid warfare can be observed in the context of Moldova since the early 1990s. Then Chechnya, where before the Second Chechen War a number of operations were carried out to discredit Grozny's independence aspirations. Then Georgia, where disputes were effectively created at the cultural, identity and ethnic levels.

The practical knowledge gained by the Russians in the context of m.in Moldova, Chechnya, Georgia was used to create antagonisms within the hybrid war in Ukraine.

In countries subjected to hybrid activities, social polarization is often observed. This allows us to put forward a disturbing thesis that the democratic system is sometimes used as a tool for hybrid activities in Europe.

Already the ancient Greeks wrote about "the golden mean" as an important balance in social and democratic life. Therefore, there is a serious threat not only to Central and Eastern Europe, but also to the entire broadly understood West, that extreme organizations, both right-wing and left-wing, may be deliberately promoted and indoctrinated in parallel by Russia in order to maintain political disputes at a sufficiently high level. The dispute may interfere with support, for example, for fighting Ukraine.

Therefore, management in areas directly affected by kinetic warfare must take into account the difficulties associated with the much wider field of operations within the framework of hybrid warfare, which is currently taking place in Europe.

Because, paying attention to the example of Ukraine, Moldova, Georgia and Chechnya, one can expect the promotion of a number of aspirations for independence of old cultural and ethnic identities on the Old Continent.

**REFERENCES**

1. Hoffman F., *Conflict in the 21st century. The rise of hybrid wars*, Arlington 2007, p. 9-41.
2. Wąsowski K., *Istota I uniwersalność rosyjskiego modelu wojny hybrydowej*, Londyn 2015, p. 44-46.
3. Kaczmarek K., *Zapobieganie zagrożeniom cyfrowym na przykładzie Republiki Estońskiej i Republiki Finlandii*, vol. 1, p. 143-156.
4. Ignaciuk A., *NATO i UE wobec zagrożeń hybrydowych*, „Bezpieczeństwo Narodowe" 2016, no. 1/4. p. 94.
5. Hoffman F., *Hybrid Threates. Neither Omnipotent nor Unbeatable*, "Orbis" 2010, vol. 54, no. 3, p. 443-444.
6. Hoffman F., *Hybrid Threats. Reconceptualizing the Evolving Character of Modern Conflict*, "Strategic Forum" 2009, no. 240, p. 5.

**Oleh KUNITSYN**,
PhD student of the Department of Public Administration
and Economic Policy of the Simon Kuznets,
Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukrsine

## E-BUDGETING: A KEY TOOL TO MAINTAIN THE FINANCIAL RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

E-budgeting is considered a significant tool for enhancing the financial resilience of Ukraine's territorial communities. This mechanism enables citizens to directly influence the allocation of part of the local budget, promoting transparency, accountability and effective usage of public finance. It involves digital platforms that engage residents in planning, implementing and monitoring budgeting processes, and it has the potential to become a key instrument for strengthening financial resilience.

The aim of the paper is to examine the impact of e-budgeting on the financial resilience of territorial communities of Ukraine and to identify its main advantages and challenges, especially under the conditions of full-scale war.

The introduction of e-budgeting as a support mechanism for local financial resilience is a topical issue, widely discussed by Ukrainian researchers such as N. Ye. Skorobohatova, K. V. Petrenko, T. V. Ivanova, M. M. Pitiulich, A. Ya. Krupka, V. T. Minkovych, O. I. Chakii and others.

Financial resilience of a territorial community refers to its ability to efficiently manage financial resources, maintain a balance between revenues and outcomes, ensure stability, and adapt to economic changes. It includes not only recovery from financial shocks but also the ability to foresee risks and take proactive measures. E-budgeting has the potential to improve resource allocation by involving citizens to better identify funding priorities, thereby enhancing expenditure efficiency. Also, it has potential to increase budget revenues by boosting citizens' trust in local authorities and encouraging conscientious tax payment. Last but not least, e-budgeting can optimize expenditures through public oversight, reducing ineffective or corrupt spending, while automation minimizes errors and corruption risks [1].

Digital platforms are believed to provide open access to budget information, thereby strengthening trust in local governance. During the ongoing

full-scale war, e-budgeting has been actively introduced in various communities, such as the Dmytrivska territorial community of Kyiv region, which uses the E-DEM platform to enable residents to propose and select projects for funding [2]. Similar initiatives are underway in the Kubeyska territorial community of Odesa region, where budgeting has become a vital tool for engaging residents in financial management [3].

Despite its proven advantages, e-budgeting faces challenges. Firstly, its technical limitations due to unequal access to necessary technology and infrastructure among the population in Ukraine [4]. Secondly, the challenge is low digital literacy among some citizens, requiring digital skills development among both residents and civil servants [5]. Thirdly, it's resistance to innovation, as traditional budgeting approaches remain deeply rooted in public consciousness. To address these challenges, it is essential to invest in digital infrastructure, implement educational programs to improve digital literacy, and actively involve citizens in decision-making processes, particularly e-budgeting [6].

In conclusion, e-budgeting is a potentially highly effective tool for supporting the financial resilience of Ukraine's territorial communities amid the full-scale war. It promotes more effective and transparent use of public funds, strengthens trust in local authorities and fosters the development of civil society. Further advancement requires eliminating existing barriers and actively implementing modern technologies, as transparency, efficiency and civic engagement are critical factors for the sustainable development of communities, especially in these times of the full scale aggression of russia.

## REFERENCES

1. Маляревський Є. В., Бараннік В. О. Громадські бюджети в Україні як перспективний інструмент розвитку громад і територій. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. С. 1-9.

2. Електронний бюджет. *Дмитрівська територіальна громада.* URL: https://dtg.gov.ua/e-dem/budget (дата звернення: 02.04.2025).

3. Електронний бюджет. *Кубейська територіальна громада*. URL: https://kubeyska.od.gov.ua/e-dem/budget (дата звернення: 02.04.2025).

4. Пітюлич М. М., Крупка А. Я., Мінкович В. Т., Чакій О. І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2023, №1. С. 34-44.

5. Лободіна З., Демчишин В., Кізима Т., Березька К., Кізима А. Функціонування бюджетів участі: сучасний стан, тенденції модернізації та

моделювання в умовах реформування публічних фінансів. *Вісник Економіки*. 2023, №4(1). С. 8-27.

6. Скоробогатова Н. Є., Петренко К. В., Іванова Т. В. Облік витрат на фінансування територіальних громад в умовах війни. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024, №30. С. 23-28.

**Oleksandr LYPOVYJ**,
postgraduate student,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
Kharkiv, Ukraine

**Veronika KOVALCHUK**,
Doctor of Sciences in Public Administration,
Full Professor,
Head of Economics and Public Administration Department,
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
Kharkiv, Ukraine

## MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE MILITARY SPHERE: SPECIFICS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION

The difference between military-social management and social management lies in its specificity:

- firstly, the military-organizational system in which military-social management is carried out can be in two states – peacetime and wartime ones;
- secondly, individuals in the system of military-social management, especially conscripts and the majority of the male population in wartime, are in it against their will;
- thirdly, a high level of regulation of military service;
- fourthly, consistent “vertical” subordination of elements of the military system;
- fifth, strict priority of actions and the right of upper-level subsystems to intervene in the actions of lower-level subsystems;
- sixth, the dependence of the actions of upper-level subsystems on the performance of their functions by lower-level subsystems [1; 3].

The main components of military-social management are the subject and

object of management, which are interconnected through direct and feedback communication with the information present within their boundaries.

Typically, an object is understood as that part of the collective, objective and subjective world to which the subject's cognition and activity are directed, and with which the subject is in direct and direct relationship.

A subject is understood as a person, personality, various social communities as sources and carriers of cognitive and transformative activity, having socially determined activity directed at the object.

It is difficult to answer the question of whether the information factor in management is objective or subjective. Unconscious (non-meaningful) information in the management system is objective, and perceived (meaningful) by any object (subject) of management is subjective. But at the same time, information that carries a subjective load is directed at the object on which it influences. Information can be correctly understood or not perceived at all, that is, remain an objective (non-meaningful) information factor [2; 3].

Individual consciousness is almost always subjective. But collective consciousness is clearly incapable of being in an objective or subjective state. To perform any specific task, information is realized by objects and subjects of management. But after achieving a certain result as a result of performing the task, the information becomes objective, unconscious, because as a result of setting another task, the information that is necessary for performing the current task is already realized. Therefore, information in the management system can be in both an objective and a subjective state. That is, information in the management system is intersubjective.

This approach is also quite acceptable for military collectives. But the military collective, given that the main law of management in the army is the law of unity of command, by definition consists of subjects and objects, senior and junior, as well as equal in official position. Servicemen have differences in specialties, age, life and experience, education and level of development of personal qualities, as well as general and pedagogical culture. The core of the analyzed social system are officers – subjects of management, who play a decisive role in the upbringing and training of personnel.

Biological and natural systems maintain their efficiency and viability precisely in a synergistic way, when the level of negative impacts on a particular system is balanced by the necessary internal counteractions. And in army collectives, where subjects of management have withdrawn from the performance of their direct duties, servicemen who, by their moral and physical state, have the

so-called “leadership” qualities, take on the “informal” performance of the role of subjects of management. The role component of the management system is replaced. Subjects who, by their official position, are obliged to directly perform their functions, in fact do not perform these functions and become the so-called objects of management. Therefore, their role in the management system can be designated as an “object (subject)” of management, that is, formally they are subjects of management, but do not perform these functions and, accordingly, are objects of management. And military personnel, who are “informal” leaders, become in the role of “subject (object)” of the management system, that is, formally they are objects of management, but in reality, they perform subjective (management) functions [1–3].

This intersubjectivity in the military command system leads to various negative and inhuman facts occurring in the military environment.

Therefore, military-social management should be a single social community consisting of closely interacting subjects and objects of management, interconnected by means of the information factor within the system.

**REFERENCES**

1. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (6). С. 46–54.

2. Масик М. З., Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). С. 41–54.

3. Назаренко О. А., Озарко К. С. Виклики та стратегічні пріоритети публічного управління України в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С.64-71.

**Oleksandr SLAVINSKYI,**
postgraduate student,
State University "Kyiv Aviation Institute",
Kyiv, Ukraine

# CRITERIA FOR ASSESSING THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE RECREATIONAL SPHERE

In modern conditions, when society cannot count on a compensating influx of labor into production, the role of recreation is greatly increased as a factor in the reproduction of the labor force and the prevention of many diseases. The state of health of both the individual and territorial populations comes to the fore, and morbidity should be largely considered as a manifestation of unhappiness in the entire life support system. Thus, recreational activities of any form are necessarily “tied” to a certain territory, regardless of the type of recreational system and its specialization [1; 2].

World practice demonstrates many examples of creating of recreational systems of various levels. The nomenclature of types of recreational activities is diverse. Such diversity is due to the richness of combinations of different forms of recreation and the structure of the contingent of vacationers.

Types of recreational systems are usually classified based on the application of a number of characteristics, such as stationarity, seasonality of operation, functional specificity, size. These characteristics have been named by many authors and are the basis of classifications presented in special and regulatory literature [1; 3].

One of the distinguishing features of recreation facilities is their stationarity. Stationary facilities are ones that do not move, they include all capital structures, they are designed for constant operation until full depreciation. Non-stationary facilities are those that can be moved to another location, they include all transportable devices for overnight stays and servicing vacationers: tents, trailers, prefabricated houses, etc. Non-stationary recreational facilities are divided into stable (tents, houses, etc.) and mobile (trailers, tourist boats, etc.) ones.

Another criterion for division is the seasonality of operation, in connection with which there is a distinction between year-round and seasonal operation. Year-round and seasonal ones can be both stationary and non-

stationary facilities.

Stationary and non-stationary recreational buildings and devices may be created in various combinations, together with accompanying structures and engineering infrastructure, form recreational centers, where the main masses of vacationers are concentrated. Centers (complexes), like individual buildings and structures, may have one or another functional specialization [2; 3].

According to the functional profile, it is necessary to distinguish between multifunctional recreational complexes, which combine the functions of resort treatment and recreation, or recreation and tourism, or recreation for adults and children, etc., and specialized ones, where specialization dominates (for example, tourist complexes, children's recreation centers, sports and recreational complexes, resort centers).

The next criterion for dividing recreational facilities is their size or capacity, which is expressed in the number of overnight stays or the number of vacationers at peak load, that is, on the day of maximum load of the season. The size of a recreational complex noticeably affects the construction of its structure, the service system, the organization of transport connections, and the nature and scale of the transformation of the natural environment [1–3].

The ecological and psycho-emotional factors of recreation are of great importance in determining of the optimal size of a recreational complex. The formation of recreational complexes taking into account these factors should be considered as a priority direction today, as opposed to the established “economically profitable” approach, which in practice results in excessive exploitation of recreational resources due to reckless entrepreneurial initiatives. The recommendations published in a special edition on the size of recreational centers taking into account these factors are contradictory and require clarification and additional research.

The world experience of recreational construction demonstrates examples of the construction of both very large, very high-capacity recreational complexes, and small, almost miniature ones.

This indicates the advantage of forming of small recreational complexes in the network of recreational institutions, subordinate in scale to the natural environment, as opposed to powerful recreational centers with a high degree of urbanization in terms of their architectural design.

Providing various types of recreation (short-term and long-term, seasonal and year-round ones) involves the creation of recreational complexes that differ in urban planning significance, size, and functional profile.

The location of recreational facilities is of utmost importance, especially when it comes to the location of elite recreational complexes [1; 2].

The issue of assessing of territories for recreational use is addressed by architects, geographers, psychologists and specialists in the field of tourism and tourism business, and is widely discussed in the specialized press. There are several approaches to assessment, common to them is the comprehensiveness of studying various factors (resources and conditions) of recreational activity.

**REFERENCES**

1. Hladkyi, O., & Mirzodaieva, T. (2018), "The development of recreation science as the main theoretical fundamental of tourism integrations", *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 26(1), 33–40.

2. Rivera, E., Veitch, J., Loh, V.H.Y. et al. (2022), "Outdoor public recreation spaces and social connectedness among adolescents", *BMC Public Health*, 22, 165.

3. Zaytzev, V., Iermakov, S. & Hagner-Derengowska, M. (2022), "Methodology of recreation in the structure of the educational space", *Physical Culture, Recreation and Rehabilitation*, 1(1), 4–7.

**Вікторія АДАМОВСЬКА,**
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу, обліку
оподаткування та публічного управління,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

**Арсеній КУЗЬМЕНКО,**
здобувач вищої освіти зі спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

## ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Публічне управління є фундаментом ефективної реалізації державної політики, що має на меті постійний розвиток суспільства та зростання

добробуту кожного громадянина. В умовах сучасного світу, де домінують глобалізація та стрімка цифрова трансформація, державні установи постають перед потребою кардинального перегляду традиційних методів управління. Сучасне публічне управління має базуватися на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та ефективності. Досягнення цих цілей неможливе без активного впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень. Навіть наукові дослідження вирізняють життєво важливу потребу модернізації публічного управління для забезпечення громадян якісними державними послугами.

Дієвість держави безпосередньо залежить від рівня модернізації та якості її публічного управління. Це, своєю чергою, вимагає значних інвестицій у: розвиток управлінських структур: постійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців; антикорупційні ініціативи: створення ефективних механізмів запобігання та боротьби з корупцією; технологічні та інноваційні рішення: упровадження електронних послуг, штучного інтелекту та інших передових розробок.

Саме такі вкладення здатні закласти міцний фундамент для сталого економічного зростання. Недостатнє розуміння взаємозв'язку між якістю публічного управління та загальним розвитком країни може призвести до формування так званої «індустрії допомоги». Така система, попри надання певного спектру послуг, не спроможна якісно їх поліпшити або забезпечити повноцінний розвиток суспільства, обмежуючись лише тимчасовим вирішенням проблем без системних змін.

Визначення ефективності інноваційних технологій у публічному управлінні є актуальним науковим завданням. Наразі бракує чітких критеріїв та методик оцінювання їх впливу на якість послуг, що ускладнює результативне використання цих технологій. Причини полягають як у технічних складнощах, так і в недостатньому розумінні того, як інтегрувати нові технології до наявних систем управління.

Виникає нагальна практична потреба у формуванні та реалізації ефективних стратегій, що забезпечать успішну адаптацію технологічних рішень відповідно до унікальних особливостей національного та місцевого рівнів. Цей процес охоплює не тільки технічні аспекти імплементації, але й комплекс організаційних, правових та етичних питань. Особливої уваги вимагають аспекти кібербезпеки, гарантування конфіденційності особистої інформації громадян, а також забезпечення інклюзивності (доступності нових технологій для всіх верств населення, незалежно від їх можливостей

чи місця проживання). Розроблення таких всеохопних стратегій є фундаментальним елементом ефективного та сталого впровадження інноваційних технологій у сфері публічного управління.

За глобальними рейтингами 2023 року Україна посідає 49-те місце за швидкістю Інтернету та розвитком комунікаційних технологій, а також 53-те місце у сфері кібербезпеки. Попри складну ситуацію, Україна демонструє високий рівень технологічної грамотності населення, знаходячись на 15-му місці у світі за цим показником. Це свідчить про значний потенціал країни у цифровізації [2].

Важливим успіхом у сфері публічного управління є цифровізація державних послуг, що сприяє підвищенню їх ефективності та прозорості у відносинах між державою та громадянами. 2023 року значна частина населення – 64 % українців – скористалася державними онлайн-послугами, а популярний мобільний застосунок «Дія» налічував 20 мільйонів користувачів, що наголошує на великому попиті на цифрові рішення[2].

Зростання індексу державних послуг в Україні з 4,3 2022 року до 7,3 2023 свідчить про значне погіршення якості їх надання. Це, імовірно, є безпосереднім наслідком війни та її руйнівних наслідків. Цей показник є важливим для міжнародного порівняння. Зокрема, порівняно із середнім світовим значенням (5,43), стає очевидним, що Україна перебуває в зоні підвищеного ризику. Це також вирізняє нагальність запровадження технологій та інновацій у публічне управління як інструменту для мінімізації негативного впливу зовнішньої і внутрішнішньої кризи на якість державних послуг [3].

Попри наявні виклики, успішна інтеграція технологічних інновацій у публічне управління має вирішальне значення, оскільки приносить значні позитивні наслідки. Вона безпосередньо підвищує якість та доступність державних послуг, роблячи їх зручнішими для громадян.

Україна демонструє значний прогрес у розвитку електронного урядування, досягнувши рівня, близького до середнього показника країн Європейського Союзу (0,831) та значно випереджаючи середньосвітовий рівень (0,610). Це свідчить про успішне впровадження цифрових технологій до урядових процесів країни. Водночас, ЄС зберігає лідерство у цій сфері, завдяки послідовному та ефективному застосуванню інноваційних технологій у публічному управлінні [1].

Ефективне використання сучасних технологій також зміцнює довіру суспільства до державних інституцій, збільшує їх прозорість та підзвітність,

а також сприяє формуванню більш ефективної та дієздатної державної системи загалом. Таким чином, подолання перешкод на шляху технологічної модернізації публічного управління є стратегічно важливим завданням для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Androniceanu A., Georgescu I., & Kinnunen J. (2020) Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. Transylvanian Review of Administrative Sciences, no. 65, pp. 5-22. DOI: https://doi.org/10.24193/tras.65E.1.
2. Digital 2024: Global Overview Report.URL: https://surl.li/xbxofr (дата звернення: 20.05.2025).
3. Public services index. Country rankings.The Global Economy. 2024. URL: https://surl.lt/eygksu (дата звернення: 20.05.2025).

**Світлана АРХИПЕНКО,**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, обліку,
оподаткування та публічного управління,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

**Вікторія ДОРОШЕНКО,**
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

## СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Повномасштабна війна рф проти України, що розпочалася 2022 року, докорінно змінила звичні умови функціонування системи публічного управління. Однією із найбільш чутливих до цих змін стала соціальна

політика, що потребує радикального переосмислення та адаптації. Масові переміщення населення, погіршення демографічної ситуації, посилення соціальної вразливості, виклики у сфері захисту ветеранів та інтеграції цифрових інструментів до системи надання послуг – це потребує негайного реагування з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування [2].

Усі вищезазначені аспекти зумовлюють потребу всебічного вивчення викликів, з якими стикається система публічного управління в процесі реалізації соціальної політики в умовах воєнного часу, а також визначення перспектив удосконалення підходів до формування соціальної безпеки громадян.

Надзвичайно актуальна на сьогодні соціально вразлива категорія населення – це внутрішньо переміщені особи (ВПО), вони стали новим фокусом соціальної політики. За даними Міністерства соціальної політики, станом на початок 2024 року в Україні зареєстровано близько 5 мільйонів ВПО [5]. Більшість з них втратили житло, роботу та доступ до базових послуг. Це створило надмірне навантаження на соціальні служби, особливо у громадах, що приймають, які не мали подібного досвіду роботи в таких умовах. Саме тому громади змушені були оперативно формувати нові механізми підтримки, адаптувати інфраструктуру, бюджетні програми та співпрацювати з міжнародними гуманітарними організаціями для подолання кризових ситуацій [2].

Неможливо оминути виклики у сфері захисту ветеранів та соціальної підтримки молоді. За даними громадських досліджень, уже понад мільйон українців мають статус учасника бойових дій, і ця цифра постійно зростає. Ветерани мають потребу в комплексній підтримці: медичній, соціальній, психологічній та професійній. Водночас, чинна система пільг часто не відповідає реальним потребам ветеранів – зокрема через бюрократичні перепони та нестачу фінансування [6]. Щодо молоді, то за даними ПРООН, цю категорію визначають як одну із найбільш постраждалих груп у контексті соціальної дезорієнтації, втрати перспектив та демотивації [3]. Ураховуючи ці виклики, державна соціальна політика повинна зосереджуватися на створенні комплексних механізмів підтримки як молоді, так і ветеранів.

Воєнний стан різко загострив і такі соціальні проблеми, як бідність, безробіття, порушення звичних соціальних зв’язків. На думку дослідників, значна частина населення перебуває у стані постійного стресу, що

супроводжується різноманітними психоемоційними розладами, зокрема ПТСР [1]. Саме тому надзвичайно важливою є побудова інтегрованої системи психосоціальної допомоги, що має стати невід'ємним складником сучасного публічного управління у соціальній сфері.

Соціальна політика України в умовах війни значною мірою тримається на підтримці міжнародних партнерів, вони відіграють важливу роль у стабілізації соціальної сфери. Програми ООН, ЄС, донедавна USAID, а також підтримка з боку української діаспори сприяють фінансуванню програм для ВПО, ветеранів, малозабезпечених родин [6]. Проте потреби населення значно перевищують доступні ресурси.

Зауважимо, що внаслідок децентралізаційної реформи, яка активно впроваджувалася в Україні до початку повномасштабної війни, громади отримали більшу відповідальність у сфері соціального захисту. Саме місцеві органи влади стали першими інституціями, що взяли на себе навантаження у сфері соціального захисту. Однак, рівень їх інституційної спроможності виявився недостатнім, як наслідок, деякі громади демонструють зразки ефективного управління, тоді як інші потребують значної підтримки [4]. Показники у звітах вказують на потребу створення системи моніторингу інституційної спроможності та формування мережі підтримки для найменш спроможних адміністративно-територіальних одиниць [2].

Поширення цифрових рішень у сфері соціальної підтримки є надзвичайно важливим складником соціальної політики, оскільки забезпечує доступність та адресність послуг. Україна є досить цифровізованою державою, тому навіть в умовах війни було розроблено та впроваджено такі інструменти, як платформа «єДопомога», онлайн-реєстрація ВПО, електронні черги. Це дозволило частково зменшити навантаження на працівників соцслужб та зробити послуги більш інклюзивними [2].

З огляду на все перераховане, для вдосконалення соціальної політики в умовах війни потрібно:

- інтегрувати психосоціальну підтримку в усі рівні соціального захисту;
- забезпечити стабільне фінансування програм допомоги ВПО та ветеранам;
- розширити цифрову інфраструктуру та постійно підвищувати цифрову компетентність населення;
- удосконалювати механізми міжвідомчої координації та

міжмуніципальної співпраці;

- активізувати молодіжну політику через грантову підтримку, освітні програми та волонтерські ініціативи.

Отже, соціальна політика в умовах війни є критично важливою для стійкості держави. Вона має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на захист найуразливіших верств населення. Завдання публічного управління полягає не лише у вирішенні нагальних соціальних проблем, але й у формуванні сталого механізму соціальної політики, готової до відновлення та дальшого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Khoroshev M. I. The efficiency of the social protection system in Ukraine during the wartime. *Business Inform*. 2024. Vol. 10, No. 561. P. 268–277. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-268-277
2. Безпаленко О. В. Вектори соціальної політики для України в умовах викликів війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 4. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-04
3. Вплив війни на молодь в Україні – 2024. UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024
4. Дубель М. Тенденції соціальної політики України в умовах повномасштабної війни. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. 2024. Т. 30. С. 231–237. URL: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.30.38.
5. На виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам спрямовано з початку року понад 6,2 мільярду гривень. Міністерство соціальної політики України - МСП. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/na-vyplaty-dopomohy-na-prozhyvannya-vnutrishno-peremishchenym-osobam-spryamovano-z-pochatku-roku-ponad-62-milyardiv-hryven
6. Соціальний захист ветеранів в умовах війни: аналітичний звіт. – URL: https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/doslidzhennya_soczzahyst_2024-1.pdf

**Сергій БЕВЗ,**
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

# ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Альтернативна енергетика є важливим елементом переходу України до сталої економіки та зменшення залежності від викопного палива. В умовах війни, енергетичної кризи та кліматичних загроз інноваційний розвиток цієї галузі набуває стратегічного значення. Ефективне державне регулювання постає критичним чинником активізації інвестицій, стимулювання наукових досліджень і впровадження новітніх технологій.

Державне регулювання у сфері енергетики полягає в створенні інституційних, правових і фінансових умов, що стимулюють інноваційну активність. У разі альтернативної енергетики це регулювання охоплює: установлення пріоритетів розвитку; підтримку наукових розробок; тарифну політику; екологічне ліцензування; залучення міжнародного фінансування.

Згідно з інноваційною теорією державного втручання (Й. Шумпетер, М. Портер), держава повинна створювати «інноваційний клімат», за якого ринок природно розвиває нові напрямки [1].

Україна володіє значним природним потенціалом для розвитку альтернативної енергетики, що є ключовим чинником на шляху до енергетичної незалежності, декарбонізації економіки та впровадження принципів сталого розвитку.

Основні напрямки відновлюваної енергетики в Україні містять:

- сонячна енергетика – Україна має високий рівень сонячної інсоляції, особливо в південних регіонах (Одещина, Херсонщина, Миколаївщина, Запоріжжя). За останнє десятиліття спостерігалося стрімке зростання кількості сонячних електростанцій (СЕС), зокрема приватних домогосподарств із встановленими PV-системами. Проте, після зниження «зеленого тарифу» 2020–2021 рр., інвестиційна активність у секторі дещо зменшилася;
- вітрова енергетика – перспективні райони з високим вітровим потенціалом зосереджено переважно в прибережних зонах Чорного та

Азовського морів, а також у Карпатському регіоні. До 2022 року вітрові електростанції (ВЕС) забезпечували близько 5% потреб у виробництві електроенергії з ВДЕ. Унаслідок війни частина потужностей виявилася пошкодженою або розташованою на тимчасово окупованих територіях, що суттєво ускладнило розвиток галузі;

- біоенергетика – Україна має потужну аграрну базу для виробництва біомаси, біогазу та біоетанолу. Особливу роль відіграє виробництво теплової енергії з деревини, аграрних відходів, соломи та органічних відходів. Наразі цей сектор активно розвивається на муніципальному рівні, де альтернативні джерела тепла дозволяють зменшити залежність від газу;
- геотермальна енергетика – цей напрямок залишається недостатньо дослідженим і розвиненим, хоча Україна має відповідні ресурси, зокрема в Закарпатті, на Львівщині та в Криму. Геотермальні джерела можуть бути перспективними для теплозабезпечення міст і селищ;
- воднева енергетика – це новий і перспективний напрямок, що наразі перебуває на етапі формування нормативної бази. Україна, як транзитна держава з наявною газотранспортною інфраструктурою, розглядається ЄС як потенційний експортер «зеленого водню» в майбутньому.

У сучасних умовах основними завданнями державного регулювання сфері альтернативної енергетики є:

1. Нестабільність законодавства. Найбільшим викликом залишається правова невизначеність і часті зміни у сфері тарифної політики. Зниження «зеленого тарифу» та затримки з виплатами з боку державного підприємства «Гарантований покупець» негативно вплинули на інвестиційну привабливість галузі.
2. Обмежений доступ до фінансування. Через високі ризики та відсутність державних механізмів гарантування кредитів інвестори часто уникають проєктів з ВДЕ, особливо в регіонах, що постраждали від війни. Також недостатньо задіяні інструменти міжнародної фінансової допомоги.
3. Слабкий розвиток інноваційної інфраструктури. У країні бракує науково-дослідних центрів і технопарків, які б спеціалізувалися саме на «зелених» технологіях. Відсутня ефективна кооперація між університетами, бізнесом і місцевою владою у сфері R&D.
4. Низький рівень координації державної політики. Політика у сфері альтернативної енергетики часто є фрагментарною, недостатньо

інтегрованою до загальної енергетичної стратегії. Бракує єдиного державного органу або координатора, відповідального за інновації у ВДЕ.

5. Воєнні ризики та руйнування інфраструктури. Унаслідок повномасштабного вторгнення росії значну частину енергетичної інфраструктури було зруйновано або пошкоджено. Це стосується і сонячних, і вітрових електростанцій, особливо у прифронтових регіонах.

Для усунення бар'єрів розвитку альтернативної енергетики в Україні потрібно забезпечити стабільність законодавчої бази, зокрема ухвалити довгострокову державну стратегію розвитку відновлюваної енергетики з чітко прописаними механізмами підтримки інвесторів та гарантіями повернення інвестицій. Варто створити сприятливий інвестиційний клімат через податкові пільги, державно-приватні партнерства та прозорі конкурси на реалізацію проєктів у галузі ВДЕ. Крім того, важливо відновити довіру до державних інституцій шляхом своєчасних розрахунків за вироблену «зелену» електроенергію, уникати ретроспективних змін у тарифній політиці.

Паралельно варто розширювати доступ до фінансування через залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ), розвиток системи «зелених» облігацій і програм кредитування для малого та середнього бізнесу у сфері енергоефективності й відновлюваної енергетики. Не менш важливим є формування інноваційної екосистеми – це передбачає підтримку наукових досліджень, створення профільних кластерів, технологічних парків, а також стимулювання комерціалізації наукових розробок у сфері чистої енергії.

Крім того, потрібно посилити інституційну координацію: створити єдиний орган, відповідальний за планування, моніторинг та оцінку політики у сфері ВДЕ, а також розширити повноваження місцевих громад у реалізації енергетичних проєктів. Для зменшення впливу воєнних ризиків доцільно підтримувати децентралізовані рішення - локальн мікромережі, автономні сонячні станції, системи зберігання енергії. Усе це має супроводжуватися просвітницькою роботою серед населення та підприємців щодо переваг і можливостей використання відновлюваних джерел енергії.

Отже, державне регулювання має відігравати ключову роль у розвитку інноваційного потенціалу альтернативної енергетики в Україні. Без системного підходу, що охоплює законодавчі, фінансові та освітні аспекти, досягти сталого розвитку неможливо. Україна має унікальний шанс

використати кризу як точку трансформації енергетичного сектору в бік екологічної безпеки та технологічної модернізації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Schumpeter, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. London - New York, 2003

2. Поліщук О.В. Розвиток альтернативної енергетики в Україні: стан та перспективи розвитку URL: http://www.er.gov.ua/doc.php?f=2582#:~:text

3. Енергетична стратегія України на період до 2035 року URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-04/Energy%20Strategy.pdf

**Олександр БІЛОЦЬКИЙ,**
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ В УКРАЇНІ

Публічно-правові аспекти охорони довкілля суттєво змінилися. Це зумовлено завданнями, що ставилися кожним історичним етапом перед навколишнім природним середовищем і зумовлювалися прагненням максимально повно узгодити його інтереси з інтересами екологічного розвитку, забезпечення потреб виробництва, населення і світового господарства. Перетворення в цьому механізмі значною мірою було пов'язано з еволюційними перетвореннями всієї системи управління світовим господарством, процесами його глобалізації.

Організаційно-правовий механізм охорони навколишнього природного середовища в юридичній науковій літературі розглядається як: управління природокористуванням та охороною навколишнього природного середовища (екологічне управління) [2, с. 37-70]; державне управління в галузі охорони навколишнього природного середовища [4, с.º116-186]; управління й контроль у сфері природокористування й охорони довкілля [3, с. 182-208]; державне управління у сфері природокористування,

охорони навколишнього природного середовища і забезпечення екологічної безпеки [1, с. 34-57].

Еколого-правова політика України є одним із ключових напрямків публічного управління, націленим на забезпечення екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів та збереження навколишнього природного середовища для прийдешніх поколінь. У нинішніх умовах, зважаючи на воєнні дії, екологічні виклики набули ще більшої гостроти. Руйнування інфраструктури, забруднення повітря, ґрунтів і водних ресурсів, винищення природних екосистем – усе це створює загрози не тільки для довкілля, а й для здоров'я та життя людей.

Головним завданням еколого-правової політики в умовах війни є розроблення та втілення ефективних механізмів подолання екологічних наслідків бойових дій, зокрема відбудова екосистем, моніторинг забруднення та притягнення до відповідальності за екологічні злочини. Важливу роль відіграє й адаптація законодавства до нових реалій, узгодження його з міжнародними стандартами та посилення контролю за виконанням екологічних норм.

Відповідно до пункту 11 частини першої Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [5], одним із ключових завдань державної політики є забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості та екологічної міцності населених пунктів. Цю ціль спрямовано на захист національних інтересів України шляхом сталого розвитку економіки, громадянського суспільства та держави, що, своєю чергою, сприяє поліпшенню рівня та якості життя населення та дотриманню конституційних прав і свобод громадян.

Публічне управління у сфері охорони довкілля здійснюється системою спеціально уповноважених органів виконавчої влади. Центральним органом є Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, яке формує державну політику у цій сфері.

Функції державного нагляду (контролю) виконують:

- Державна екологічна інспекція України: Здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням вимог природоохоронного законодавства.
- Державна служба геології та надр України: Забезпечує державний нагляд (контроль) у сфері раціонального використання та охорони надр.

- Державне агентство лісових ресурсів України: Здійснює державний контроль за дотриманням лісового законодавства.

Основними інструментами державного управління та контролю є:

- Екологічне нормування: Установлення нормативів якості довкілля (гранично допустимі концентрації шкідливих речовин, гранично допустимі викиди та скиди).
- Екологічна експертиза та оцінка впливу на довкілля (ОВД): Обов'язкова процедура, що передує ухваленню рішень про здійснення планованої діяльності, що може мати значний вплив на довкілля.
- Видача дозволів та ліцензій: Регулювання спеціального водокористування, викидів забруднювальних речовин в атмосферне повітря, розміщення відходів тощо.
- Державний екологічний моніторинг: Систематичне спостереження за станом довкілля, його змінами та прогнозування цих змін.

Застосування заходів адміністративної, кримінальної, цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності за порушення природоохоронного законодавства.

Попри значні досягнення, у сфері публічно-правового регулювання охорони довкілля в Україні існують певні виклики:

- Недосконалість законодавства: Потребує дальшого вдосконалення та гармонізації з європейськими стандартами.
- Проблеми правозастосування: Недостатня ефективність державного контролю, корупція, низький рівень свідомості суб'єктів господарювання.
- Низький рівень екологічної культури населення: Потреба посилення екологічної освіти та виховання.
- Обмеженість фінансових ресурсів: Нестача коштів для реалізації природоохоронних заходів.

Перспективи розвитку публічно-правових аспектів охорони довкілля пов'язані з дальшим наближенням українського законодавства до права Європейського Союзу, посиленням відповідальності за екологічні правопорушення, запровадженням інноваційних технологій у сфері моніторингу та контролю, а також активним залученням громадськості до процесів ухвалення екологічно значущих рішень.

Публічно-правові аспекти охорони довкілля є фундаментальною основою для забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку суспільства. Ефективна система нормативно-правового регулювання, дієві

механізми державного управління та контролю, а також широке міжнародне співробітництво є ключовими складниками успішного подолання екологічних викликів. Дальше вдосконалення публічно-правових інструментів та їх послідовне застосування є запорукою збереження природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Áалюк Г. І. Екологічне право України : консп. лекцій у схемах (Загальна і особлива частина) : навч. посіб-ник / Г. І. Áалюк. К.: Þрінком Інтер, 2006.192 с.
2. Екологічне право : підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закладів / за ред. À. П. Гетьмана. Х.: Право, 2013. 432 с.
3. Екологічне право України : підруч. для студентів вищ. навч. закладів / за ред. Каракаша І. І. Одеса : Фенікс,
4. Екологічне право України. Àкадемічний курс : підруч. Друге видання / за ред. Ф. С. Шемшученка. К. : Þрид. думка. 2008. 720 с.
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

**Олександр БЛИЩИК,**
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Персонал органу державної влади, тобто людські ресурси, є одним із основних складників інституційної спроможності такого органу влади. Як зазначає Л. Куліш, інституційна спроможність державних органів влади – це їх здатність у межах, визначених законодавством, розробляти та впроваджувати заходи регулювального впливу на систему відносин, що формуються у сфері, за ним закріпленій, досягаючи при цьому встановлених показників економічної та соціальної ефективності [1, с. 67].

Як закріплено в статті 3 Конституції України, «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [2]. Свій обов'язок щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина держава реалізує, зокрема, інституційним шляхом, тобто шляхом створення органів державної влади, діяльність яких спрямовується на забезпечення інтересів людини і громадянина шляхом виконання Конституції та законів України, актів Президента України, вирішення питань державного управління у сфері економіки та фінансів, соціальної політики, праці та зайнятості, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, спорту, туризму, охорони навколишнього природного середовища, екологічної безпеки, природокористування, правової політики, законності, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, запобігання і протидії корупції, розв'язання інших завдань внутрішньої і зовнішньої політики, цивільного захисту, національної безпеки та обороноздатності [3].

З 20 до 26 вересня 2024 року в межах Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» соціологічною службою Центру Разумкова проводилося соціологічного опитування, за результатами якого можна зробити висновок про недовіру суспільства органам державної влади [4].

Проаналізувавши інформацію Національного агентства України з питань державної служби, наведену у Дашборді щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на ІІІ квартал 2024 року, з'ясовано що кількість посад за штатним розписом складає 196696 посад, з них посад державної служби категорії «В» - 148111 посад [5]. Загальна кількість вакантних посад державної служби складає 33318 посад, з них 24172 посади, це посади державних службовців категорії «В», тобто посади працівників виконавського рівня [5].

Результати соціологічного опитування, проведеного соціологічною службою Центру Разумкова та інформація, викладена в Дашборді щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на ІІІ квартал 2024 року, свідчить про недовіра до органів державної влади як з боку пересічних громадян, так і з боку потенційних працівників органів державної влади. Однією із підстав такої недовіри є неефективне виконання органами державної влади покладених на них функцій унаслідок недостатньо кваліфікованого чи недостатньо мотивованого персоналу. Своєю чергою, відсутність у персоналу органу державної влади достатньої

кваліфікації чи мотивації є наслідком неефективної кадрової політики або в цілому, або в конкретному органі.

Забезпечення органу державної влади персоналом, що може якісно та ефективно виконувати свої посадові обов'язки з метою реалізації інституційної спроможності конкретного державного органу, є основним завданням державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади.

Ураховуючи сучасні реалії, у яких знаходиться Україна, зокрема і запровадження правового режиму воєнного стану, питання належного кадрового забезпечення органів державної влади набувають особливого значення. Саме ефективна кадрова політика, ураховуючи специфіку проходження державної служби, є як підґрунтям на формування та розвитку кадрового потенціалу, так і підґрунтям для залучення до органів державної влади кваліфікованих та досвідчених працівників.

Досліджуючи питання значення державної кадрової політики як напрямку державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, варто звернути увагу на визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал», що відсутні в уніфікованій формі та не закріплені в нормативно-правових актах, натомість є вживаними в науковій літературі. Так, в Енциклопедії державного управління зазначено, що державна кадрова політика – це цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання трудових, кадрових ресурсів країни, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [6, с.105]. Державна кадрова політика передбачає вироблення стратегії і тактики щодо забезпечення країни висококваліфікованими кадрами, розроблення й реалізацію відповідних програм діяльності в цій сфері, становлення й зміцнення системи державної служби [7, с. 47].

В Енциклопедії державного управління поняття «кадровий потенціал» визначено як трудові нереалізовані можливості та здібності персоналу відповідної організації, здатність його до генерування ідей в умовах змін характеру та змісту праці. Тобто, кадровий потенціал органів влади – це свого роду прихований резерв, що в разі потреби можна використати [6, с.186]. Основою кадрового потенціалу держави є професійно підготовлені працівники, з високим рівнем знань, умінь та навичок, трудової та творчої активності, які беруть участь у різних сферах суспільної діяльності [7,с.105].

Таким чином, державна кадрова політика у формуванні кадрового потенціалу органів влади – це цілеспрямована діяльність певних державних інституцій, шляхом застосування механізмів реалізації кадрової політики, спрямована на виявлення, зміцнення, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу персоналу органів державної влади, які проходять державну служби чи мають намір обійняти посади державної служби в майбутньому.

Важливу роль у процесі формування кадрового потенціалу відіграє нормативно-правове забезпечення кадрової політики, тобто закони і підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють процеси проходження державної служби в органі влади. Як і в будь-якій сфері нормативно-правового регулювання, основним Законом, яким закріплено право кожного громадянина на проходження державної служби, є Конституція України. На основі Конституції України ухвалюються закони України. Розглядаючи питання державної політики у формуванні кадрового потенціалу органів влади, особливої уваги варто надати нормам Закону України «Про державну службу», ухваленого 10 грудня 2015 р. [8]. У цьому Законі хоч і не наведено визначення понять «державна кадрова політика» та «кадровий потенціал», водночас, серед іншого, урегульовано питання системи управління кадрами на державній службі, як на рівні держави, так і на рівні окремого органу державної влади, що фактично включає роботу з формування кадрового потенціалу.

Система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом.

Попри наявність позитивних механізмів реалізації кадрової політики щодо формування кадрового потенціалу органу державної влади, загрозою для впровадження дієвих позитивних змін може стати не ефективне використання кадрового потенціалу державної служби та служби в органах через невідповідність статусу, умов матеріального забезпечення та соціального захисту рівню покладеної на персонал державного органу відповідальності та спеціальних вимог, у зв’язку з перебуванням на посаді державної служби.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Інституційна спроможність національних конкурентних відомств. Л.Куліш. ISSN 2616-6100. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 6. http://zt.knute.edu.ua/files/2019/06(107)/08.pdf
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. ВВРУ. 1996. № 30 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D1%80#Text
3. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 р. ВРУ, 2014, № 13. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text
4. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.) https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-veresen-2024r
5. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні станом на ІІІ квартал 2024. Національне агентство України з питань державної служби. https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff
6. Енциклопедія державного управління: у 8 т. За ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf
7. Публічне управління та адміністрування. Словник. колектив авторів О.М. Руденко та інш. Київ. Кондор. 2018

**Андрій БОБАК,**
кандидат медичних наук,
директор комунального некомерційного підприємства
«Центр первинної медико-санітарної допомоги
Самбірської міської ради»,
м. Самбір, Україна

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Війна в Україні стала безпрецедентним викликом для всіх сфер суспільного життя, особливо для системи охорони здоров’я та публічного управління в цій сфері. Забезпечення ефективної медичної допомоги під час воєнного стану вимагає швидкого реагування, координації та адаптації

наявних структур публічного управління до нових реалій, що постають перед державою. Водночас, наявність системних проблем і загроз, таких як руйнування інфраструктури, брак медичного персоналу та ресурсів, потребує пошуку нових рішень і підходів.

Важливість ролі публічного управління в забезпеченні національної безпеки в частині медичної підтримки населення не можна недооцінювати. У контексті України, що перебуває у стані війни, органи публічного управління мають не лише координувати дії медичних закладів, а й створювати умови для резистентності системи охорони здоров'я, ураховуючи особливі умови воєнного часу [2]. Ці чинники впливають на якість і доступність медичних послуг, що є визначальним для виживання населення та підтримки бойового духу.

Першою ключовою проблемою, з якою зіткнулось публічне управління у сфері медичної допомоги в умовах війни, є руйнування медичної інфраструктури. Унаслідок бойових дій багато лікарень, поліклінік та аптек було пошкоджено або знищено, що ускладнило доступ населення до потрібних медичних послуг. Публічне управління було змушене оперативно реагувати, перепрофілювати ресурси і створювати мобільні медичні підрозділи, а також розгортати польові шпиталі, щоб забезпечити надання допомоги в гарячих точках.

Другою проблемою є нестача кваліфікованого медичного персоналу через мобілізацію, евакуацію або загибель лікарів і медсестер. Ця ситуація змусила органи публічного влади розробляти нові механізми залучення фахівців, зокрема через мобілізацію резервів, залучення волонтерів і впровадження дистанційних консультацій. Цифровізація медичних послуг стала важливим інструментом для збереження якості допомоги та координації дій між медичними установами.

Третім викликом стало забезпечення постачання медичних препаратів та обладнання, що ускладнилося через порушення логістичних ланцюгів та блокаду окремих регіонів. Публічне управління змушене було створювати альтернативні маршрути постачання, налагоджувати міжнародну співпрацю та підтримувати партнерські відносини з гуманітарними організаціями. Запровадження прозорих систем контролю за використанням ресурсів допомогло уникнути корупції і нецільового використання.

Вирішення означених проблем вимагає комплексного підходу, що поєднує управлінські, технологічні та гуманітарні заходи. Спроможність органів публічного управління швидко адаптуватися й координувати дії

різних ланок медичної системи є запорукою ефективної медичної допомоги в умовах війни [1]. Таким чином, підтримка державних структур та інвестиції в розвиток кризового управління мають стати пріоритетом національної політики.

З позиції автора, одним із найважливіших напрямків удосконалення публічного управління у сфері медичної допомоги під час воєнного стану є впровадження системи кризового менеджменту, адаптованої до особливостей воєнного часу. Це передбачає створення спеціалізованих центрів координації, що будуть відповідати за оперативний розподіл ресурсів, моніторинг ситуації та швидке реагування на надзвичайні виклики. Крім того, варто розвивати цифрові платформи для інтеграції медичних даних та забезпечення телемедицини, що дозволить зменшити навантаження на стаціонарні заклади та розширити доступність допомоги.

Другий розв'язок полягає в посиленні міжнародної співпраці та залученні глобальних гуманітарних і медичних організацій. Відкритість до обміну досвідом, ресурсами та технічною підтримкою сприятиме швидшому відновленню медичної інфраструктури та підвищенню якості медичного обслуговування в зоні конфлікту [3]. Також важливо проводити навчальні програми для медичного персоналу з урахуванням специфіки надання допомоги у воєнних умовах, що підвищить їх ефективність та безпеку.

Отже, війна в Україні викликала потребу глибокої трансформації системи публічного управління у сфері охорони здоров'я. Адаптація до нових викликів, упровадження інноваційних технологій та підвищення рівня координації на всіх рівнях управління забезпечують стабільність медичної допомоги, навіть у найскладніших умовах.

Отже, досвід України свідчить про критичну роль публічного управління в забезпеченні національної безпеки через медичну підтримку населення під час війни. Дальший розвиток кризового управління, цифровізації та міжнародної співпраці має стати пріоритетом державної політики для зміцнення резистентності системи охорони здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук І. В. Організаційно-правові засади забезпечення медичної допомоги в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2023. № 1. С. 45–52. Режим доступу: http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/46816

2. Литвиненко Т. С. Виклики публічного управління у сфері охорони здоров'я під час збройного конфлікту в Україні. *Управління розвитком*. 2024. Т. 12, № 2. С. 67–75.

3. Шевченко, В. П. Роль цифрових технологій у забезпеченні медичної допомоги в умовах воєнного стану. *Медична і правова думка*. 2023. № 4. С. 31–38.

**Андрій БОГОНІС**,
аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

## СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Посилене використання технологій на базі штучного інтелекту у сфері оброблення, передачі та аналізу інформації радикально змінює традиційні механізми державного управління. Інформаційна сфера сьогодні охоплює не лише медіа, інтернет-платформи та цифрові бази даних, а й складні системи прогнозування, виявлення загроз, маніпуляцій, моделювання громадської думки та управління контентом. Штучний інтелект дедалі частіше використовується в процесах фільтрації дезінформації, моніторингу соцмереж, формування політики безпеки, що вимагає перегляду цілей, функцій і меж державного управління. Варто наголосити, що йдеться не про технічну модернізацію, а про зміну сутності державної взаємодії з інформаційним простором. У XXI столітті обсяг інформації, що циркулює в суспільстві, зростає експоненціально. У таких умовах традиційні форми людського аналізу втрачають ефективність, і штучний інтелект стає єдиним інструментом, здатним оперативно обробляти великі обсяги даних [1-2]. Державні органи дедалі частіше використовують алгоритмічні моделі для виявлення інформаційних загроз, прогнозування соціальної напруги, оцінки інформаційної безпеки. Проте це породжує нові ризики – непрозорість рішень, алгоритмічні упередження, технічну неконтрольованість та загрозу порушення прав громадян. Таким чином, держава має не лише впроваджувати технології, а й створювати етичну інфраструктуру їх використання.

Ефективне державне управління інформаційною сферою в умовах штучного інтелекту потребує глибокої трансформації наявних інституцій. Традиційні міністерства, служби безпеки, регуляторні органи мають змінити як структуру, так і функціональну логіку. Потрібне створення аналітичних центрів з оброблення великих даних, відділів цифрового прогнозування, служб алгоритмічного аудиту. Важливо забезпечити постійне оновлення кваліфікацій кадрів, розвивати цифрову етику, комунікаційні навички, правові знання щодо оброблення персональних даних. Система державного управління повинна бути не лише захисною, а й здатною до випереджувального реагування в новому цифровому середовищі. Одним із головних принципів управління інформаційною сферою за участі штучного інтелекту має бути прозорість дій держави. Використання алгоритмів для фільтрації контенту, виявлення деструктивної поведінки або інтерпретації медіапотоків має супроводжуватися чіткими публічними протоколами, відкритими звітами та можливістю незалежного аудиту. Це надзвичайно важливо для збереження довіри громадян, запобігання зловживанням і легітимації державних цифрових інтервенцій. Держава повинна бути прикладом у дотриманні прав людини в епоху алгоритмів – включно з правом на інформовану згоду, анонімність, забуття та захист від технологічного втручання.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що штучний інтелект докорінно змінює роль держави в інформаційному просторі – від арбітра контенту до архітектора цифрової безпеки. На нашу думку, система державного управління повинна адаптуватися до цієї нової ролі, сформувавши цілісну політику цифрової етики, розвинену аналітичну інфраструктуру, прозору взаємодію з суспільством та проактивну стратегію захисту інформаційного суверенітету. Штучний інтелект має бути не загрозою, а інструментом вищої ефективності управління, за умови відповідального, етичного та демократичного його використання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснова Г. О. Штучний інтелект в інформаційних системах: переваги та ризики для державного управління. *Вісник державного управління.* 2019. Випуск 2. С. 88-93.

2. Петренко М. С. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в інформаційній сфері. *Журнал «Етика та законодавство»*. 2020. Том 7, № 1. С. 33-37.

**Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ,**
аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

# ЦИФРОВА ТРАСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Проблема цифрової трансформації публічного управління в Україні є комплексною, охоплюючи технологічні, організаційні, правові, соціальні та культурні аспекти. Ключовими викликами є: потреба гармонізації законодавства України у сфері цифровізації з нормами ЄС [4]; розвиток цифрових компетенцій державних службовців та населення [3]; забезпечення інтероперабельності інформаційних систем та подолання цифрового розриву [5]; посилення кібербезпеки та захисту персональних даних [7].

Значний внесок у дослідження різних аспектів цифрової трансформації публічного управління зробили вітчизняні науковці. КуйбідаºВ. С., Карпенко О. В. та Наместнік В. В. [2] досліджували теоретичні аспекти цифрового врядування. Дурман М. О. та Дурман О. Л. [1] розглядали практичні аспекти впровадження цифрових технологій. Лопушинський І. П. [3] зосередився на концепції «цифрових робочих місць». Марченко В. В. [4] вивчав організаційно-правові засади електронного урядування. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б. та Власюк Т. О. [5] досліджували механізми державного управління розвитком електронного урядування. Фурашев В. М. [7] зосередився на питаннях кібербезпеки. Попри значний обсяг досліджень, деякі аспекти залишаються недостатньо вивченими: вплив пандемії COVID-19 на процеси цифрової трансформації; специфіка адаптації європейських стандартів цифрового врядування в умовах України; комплексна оцінка ефективності наявних стратегій цифрової трансформації; розроблення методологій оцінки цифрової зрілості органів публічного управління; дослідження соціально-економічних наслідків цифрової трансформації публічного сектору. Таким чином, комплексне дослідження процесів цифрової трансформації публічного управління в Україні та розроблення стратегічних рекомендацій щодо її

адаптації в умовах постпандемічного відновлення та євроінтеграції є актуальним науковим завданням, що має важливе теоретичне та практичне значення для розвитку ефективної системи публічного управління в Україні.

Цифрова трансформація публічного управління є комплексним процесом, що охоплює фундаментальні зміни в структурі та функціонуванні органів влади. Цей процес базується на широкому використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності та доступності державних послуг [2]. Куйбіда В. С. та співавтори наголошують на важливості чіткого визначення базових понять цифрового врядування для ефективної імплементації цифрових рішень [2].

Концептуальні засади цифрової трансформації ґрунтуються на теоріях інформаційного суспільства та електронного урядування. Соломко Ю. виокремлює ключові принципи цього процесу: клієнтоорієнтованість, інтероперабельність, відкритість, безпека та інноваційність [6]. Ці принципи формують основу для розроблення та впровадження цифрових рішень у публічному управлінні. Методологія цифрової трансформації містить архітектурний, процесний, проєктний та екосистемний підходи [5].

Ці підходи дозволяють створити цілісну структуру цифрового врядування, оптимізувати адміністративні процеси та забезпечити комплексне бачення трансформації. Важливим аспектом є розуміння цифрової трансформації як безперервного процесу. Лопушинський І. П. акцентує увагу на концепції «цифрових робочих місць» державних службовців, що передбачає не лише технічне оснащення, але й розвиток цифрових компетенцій [3].

Аналіз міжнародного досвіду, особливо країн ЄС, надає важливі інсайти для розвитку цифрової трансформації в Україні. ЄС є лідером у сфері цифровізації публічного сектору, реалізуючи низку стратегічних ініціатив [10]. Досвід окремих країн, таких як Данія, Естонія, Німеччина та Франція, демонструє різноманітні підходи до впровадження електронного урядування.

Ключові тенденції включають єдину цифрову ідентифікацію, інтероперабельність систем, принцип «Digital by Default», посилення захисту даних та розвиток цифрових компетенцій. Ці практики може бути адаптовано до українських реалій з урахуванням специфіки країни [5].

В умовах постпандемічного відновлення Україна стикається з низкою викликів у процесі цифрової трансформації. Це технологічні виклики (адаптація систем до віддаленої роботи, кібербезпека), організаційні

(реорганізація робочих процесів, розвиток нових компетенцій), соціальні (подолання цифрового розриву) та правові (адаптація законодавства) [7; 8; 4]. Водночас, цифрова трансформація відкриває значні можливості: прискорення цифровізації послуг, підвищення ефективності управління, розвиток інноваційних форм взаємодії з громадянами, підвищення прозорості та стимулювання економічного відновлення [1; 5].

Для успішної реалізації цифрової трансформації в Україні потрібно зосередитися на розвитку цифрової інфраструктури, підвищенні цифрової грамотності, запровадженні комплексної системи кібербезпеки, розробленні єдиної архітектури електронного урядування та вдосконаленні нормативно-правової бази [5]. Ці стратегічні напрямки вимагають комплексного підходу та активної співпраці всіх зацікавлених сторін.

Аналізуючи бар'єри та перспективи розвитку електронного врядування в Україні, можна зробити висновок, що попри наявність серйозних викликів, країна має значний потенціал для прогресу в цій сфері. Ключовими чинниками успіху будуть: послідовна реалізація стратегії цифрової трансформації з урахуванням європейських стандартів та найкращих світових практик; інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури та підвищення кваліфікації кадрів; активне залучення громадськості та приватного сектору до процесів розроблення та впровадження рішень електронного урядування; посилення заходів з кібербезпеки та захисту персональних даних; розвиток цифрової культури та підвищення цифрової грамотності населення. Як зазначають Семенченко А. І., Жиляєв І. Б., Власюк Т. О. [7], успішний розвиток електронного врядування в Україні вимагає комплексного підходу, що враховує технологічні, організаційні, правові та соціальні аспекти цього процесу. Подолання виявлених бар'єрів та реалізація перспективних напрямків розвитку дозволить Україні значно просунутися у сфері цифровізації публічного управління та наблизитися до стандартів електронного урядування провідних країн світу.

Євроінтеграційні процеси відіграють ключову роль у формуванні стратегій цифрової трансформації, стимулюючи гармонізацію законодавства та впровадження європейських стандартів [9]. Концепція «цифрових робочих місць» державних службовців стає ключовим елементом трансформації, передбачаючи не лише технічне оснащення, але й розвиток цифрових компетенцій [3].

Аналітичні висновки демонструють значний прогрес у цифровій

трансформації публічного управління України, що підтверджується зростанням Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) та збільшенням кількості ухвалених законів, гармонізованих з нормами ЄС. Проте, існують суттєві бар'єри для розвитку електронного врядування, серед яких найбільш критичними є кадрові та безпекові. Водночас, аналіз перспектив виявив значний потенціал у напрямках інтеграції з європейськими цифровими системами та розвитку кібербезпеки. На основі проведеного дослідження нами розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегій цифрової трансформації, які включають посилення законодавчої бази, розвиток цифрових компетенцій, інвестиції в технологічну інфраструктуру, посилення кібербезпеки, розвиток інтероперабельності, стимулювання інновацій та розширення електронної участі громадян.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дурман М. О., Дурман О. Л. Цифрова трансформація як основний фактор розвитку публічного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 2 (33). С. 24-30.

2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10.

3. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29

4. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: організаційно-правові засади. Київ: Алерта, 2021. 220 с.

5. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б., Власюк Т. О. Організаційно-правові механізми державного управління розвитком електронного урядування в Україні. Київ: НАДУ, 2019. 292 с.

6. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління.* 2018. Вип. 2. С. 135-143.

7. Фурашев В. М. Кіберпростір та інформаційний простір, кібербезпека та інформаційна безпека: сутність, визначення, відмінності. Інформація і право. 2020. № 2. С. 9-21.

8. Хаджирадєва С. К., Воронова С. В., Кравцова Н. Є. Модернізація системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у контексті реформування державного управління. Київ: НАДУ, 2021. 140 с.

9. Чукут С. А., Полярна В. Л. Основні напрями та пріоритети надання електронних послуг в країнах Європейського Союзу: на прикладі Данії. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2016. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015

10. European Commission. Digital Public Administration factsheet 2022 - Ukraine. URL: https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-public-administration-factsheets-2022

**Анастасія БОЙКО,**
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОП «Публічна політика та адміністрування»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У ВІЙСЬКОВИХ СТРУКТУРАХ УКРАЇНИ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Становлення, розвиток та вдосконалення публічної політики та управління, їх ефективність та результативність є невід'ємними складниками процесу транзиту від авторитаризму до демократії. Від дня набуття державної незалежності Україна будує демократичне суспільство. Цей процес був і залишається складним, комплексним та динамічним, саме тому вимагає постійного вдосконалення публічної політики та управління, розширення механізмів участі громадян у суспільно-політичному житті, забезпечення дотримання прав і свобод людини та створення сприятливих умов розвитку українського громадянського суспільства.

У сучасних реаліях неспровокованої агресії росії проти України та тривалості воєнних дій публічна політика набуває нових форм й змісту, особливо у військовій царині. Захист державного суверенітету та всебічна підтримка ЗСУ потребують не лише організаційного та ресурсного забезпечення, а й урахування морально-психологічного стану військовослужбовців. Саме тому публічна політика та управління повинні

інтегрувати та вдосконалювати психологічний компонент, формуючи цілісну систему навчання, підтримки та реабілітації військовиків.

Попри відсутність у вітчизняній політологічній літературі єдиного та загальноприйнятого визначення категорії «публічна політика», послуговуємося таким тлумаченням цього терміна: публічна політика – це сукупність дій, рішень, нормативно-правових актів та управлінських практик, що реалізовуються відповідними інституціями для досягнення суспільно важливої мети. У військовій сфері особливо актуально є її основна мета – забезпечити ефективне функціонування Збройних сил, їх високу боєздатність, морально-психологічну стійкість особового складу та належну комунікацію між військами та державою [5, с. 8-20; 4, с. 23-28 ].

Провідною метою нашого допису є аналіз відповідних джерел щодо особливостей реалізації у військових структурах психологічних підходів у публічній політиці та управлінні. Науковий та прикладний інтерес до теми полягає в обґрунтування потреби інтеграції психологічних механізмів у структуру публічної політики. Зміцнення психічного здоров'я військовиків – це не лише питання гуманності, а й стратегічний інтерес держави.

Однією із найгостріших проблем сучасної армії є посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Цей термін належить М.Горовіцу, який також описав фази ПТСР та їх характеристики. Серед усіх медичних наслідків бойових дій ПТСР складають від 10 до 50 відсотків. За різними даними, до 30-40 відсотків учасників бойових дій відчувають тривалі психологічні наслідки. У цьому контексті публічна політика має включати не тільки загальні положення щодо психологічної підтримки, а й конкретні інструменти впровадження програм адаптації, розширення штату військових психологів, забезпечення доступу до якісної медичної допомоги та реабілітації [3, с. 689, 693-694].

Приклади інших країн демонструють результативність системного підходу до підтримки психічного здоров'я військовиків. Наприклад, у США діють потужні державні програми реабілітації ветеранів, функціонують військові госпіталі з психологічною спеціалізацією, реалізуються інформаційні кампанії зі зменшення стигматизації психічних розладів. Україна робить у цьому сенсі перші кроки, ухвалено низку законів, створені окремі програми у межах Міністерство оборони. Однак цим заходам бракує системності, фінансування та міжвідомчої координації [1, с. 268-269, 270- 271].

Потрібним складником ефективної публічної політики у військових структурах є психологічні аспекти становлення військовослужбовця. Цей процес проходить певні етапи, що вимагають комплексного підходу та містять у собі базову військову підготовку, спеціалізоване навчання, період виховання моральних якостей, психологічної готовності та набуття практичного досвіду, беручи участь у реальних військових чи навчальних операціях. При цьому важливо розробляти актуальні програми психологічної реабілітації військовиків, проводити психодіагностику їхнього морально-психологічного стану та, у разі потреби, надавати психологічну допомогу, використовуючи сучасні методи та інноваційні технології, що можуть суттєво поліпшити розуміння та підтримку військовиків у різних аспектах їхнього життя та служби [2, с. 191-195].

Підсумовуючи, варто наголосити на тому, що формування ефективної публічної політики у військовій сфері має опиратися на принципи гуманізму, доказової психології, міждисциплінарності та сталого розвитку тощо.

Таким чином, формування результативної публічної політики у військових структурах України повинно відбуватися з урахуванням психологічних викликів та ризиків, що постають перед військовиками як в умовах війни, так і в мирний час. Забезпечення належного рівня психологічної підтримки, створення відповідної інституційної інфраструктури для реабілітації, навчання командирів й офіцерів основам психології, а також активна міжвідомча співпраця – це ключові чинники успішної реалізації цієї політики. В умовах тривалої збройної агресії Україна має не лише боротися за територіальну цілісність, а й піклуватися про збереження людського капіталу, насамперед, про психічне здоров'я своїх захисників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко І. С., Березан О. І., Помогайбо В. М. Посттравматичний стресовий розлад у військовослужбовців: теорія, дослідження та лікування. *Психологія і особистість*. 2023. №2(24). С. 263-278.

2. Кузьмін А. І. Психологічні аспекти становлення військовослужбовця. Габітус. *Держава та регіони. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2014. Вип. 61. С. 191-195.

3. Михальський А. В., Царьов Ю. О. Посттравматичний

стресовий розлад: історичний огляд. *Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць*. К. ПНУ імені Івана Огієнка. 2011. Вип.12. С. 687-696.

4. Неділько А. І., Задорожний В. П., Бойко В. В. Публічна політика: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 225 с.

**5.** Чальцева О. М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика: монографія. Вінниця: ФОП Барановська Т.П., 2017. 336 с.

**Богдан БОРИС,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ЯКІСТЬ ОСВІТИ ШКОЛЯРІВ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Питання підвищення якості освіти залишається актуальним упродовж багатьох років. Останніми роками це питання набуває особливої ваги, ураховуючи реформування та модернізацію освіти: законодавче закріплення повноважень у цій галузі на різних рівнях управління, уключення України до Болонського процесу та перехід до багаторівневої освіти, розвиток нових освітніх стандартів покоління, перехід на зовнішнє незалежне оцінювання, регуляторне фінансування тощо. Загальна оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку середньої освіти в Україні дозволяє виявити такі диспропорції: зменшення кількості закладів загальної середньої освіти та кількості здобувачів освіти, а також збільшення видатків на їх фінансування (пріоритетом є середня спеціальна та вища освіта).

Комплексні дослідження, що дозволили б розробити науково обґрунтований підхід до вдосконалення управління освітою в Україні, особливо за умов нинішніх системних змін, на цей час проведено недостатньо. Запропоновані рішення в цій галузі в основному стосуються оцінки загального стану управління, перерозподілу окремих функцій між рівнями управління на основі суб'єктивних уявлень про ефективність їх реалізації, створення організацій суспільного управління та внутрішнього управління в освітніх закладах.

Закон України «Про освіту» визначає якість освіти як «відповідність результатів навчання законодавчо встановленим вимогам, відповідному освітньому стандарту та/або договору про надання освітніх послуг» та якість освітньої діяльності як рівень організації, забезпечення та здійснення навчального процесу, здобуття якісної освіти та виконання вимог, установлених законодавством та/або угодою про надання освітніх послуг» (пункти 29, 30 частини 1 статті 1). Таким чином, якість освіти розглядають в нерозривній єдності з якістю освітнього процесу (діяльності) та якість отриманого результату освітньої діяльності. Якість освітнього процесу (або освітньої діяльності) є невід'ємною частиною якості освіти, що залежить від якості освітнього середовища та включає якісні та кількісні особливості навчального процесу, якість професійної компетентності вчителів та високий рівень організаційної та управлінської компетентності. Державне управління в освітній галузі є, за С. Крисюком, «..особливим видом професійної діяльності, тобто процесом здійснення державної влади з метою соціально-прогностичного, організаційного, правового, особистісного, освітнього, матеріально-фінансового розвитку освітнього процесу, що створило б умови для оптимального функціонування та розвитку галузі, реалізації її мети, переходу в якісно новий стан» [5]. Щодо державного регулювання, науковець зазначає, що це «цілеспрямований вплив на систему освіти, що реалізується головним чином шляхом прийняття законів, норм, положень та вдосконалення загальних правил і норм поведінки ...» [5].

Учені І. Каленюк, Л. Цимбал визначають державне регулювання освіти як «систему економічних, соціальних, правових, політичних та організаційних форм і методів впливу на суб'єктів освітнього процесу, що визначають середовище для їх цілей і цілей, що одночасно відповідають стратегічним інтересам держави, а також безпосередні інтереси суб'єктів освітнього процесу» [3].

Професор В. Філіппова зазначає, що державне регулювання освітньої галузі – це система економічних, соціальних, правових, політичних та організаційних форм і методів впливу на суб'єкти освітнього процесу, що створюють середовище для реалізації їх цілей і одночасного дотримання стратегічних інтересів держави та прямих інтересів самих цих суб'єктів»º[6,ºс. 39].

Зауважимо, що державне управління та регулювання освітньої галузі знайшли своє відбиття в політичній діяльності держави або освітній

політиці. На думку І. Колодій, державна освітня політика – це «систематично організована діяльність і відповідно цілісна, комплексна система заходів державних установ для цілеспрямованого управління освітньою сферою з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку» [4, с. 211]. Більш загальним є таке визначення: «Регуляторна діяльність індивідів, різних соціальних груп для використання державних установ для реалізації своїх освітніх інтересів та потреб» [1].

Науковий інтерес являє підхід, запропонований І. Іванюком, та пристосований до освітньої галузі для розмежування понять «державне регулювання», «державне управління» та «громадський порядок» (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Диференціація термінів «державне регулювання», «державне управління» та «громадський порядок» у галузі освіти**

| Поняття | Рівень | Характеристика |
|---|---|---|
| Державне регулювання освіти | Тактичний, операційний | Безпосередня регуляторна діяльність, визначена законодавчою та іншою нормативно-правовою базою, визначеним інструментарієм |
| Державне управління освітою | Тактичний | Спосіб реалізації освітньої політики, що полягає у визначенні тактичних цілей для загальновизнаних державних функцій: планування, організація, регулювання, контроль тощо |
| Державна освітня політика | Стратегічний | Визначення загальних стратегічних напрямків розвитку освіти (загальна філософія та програмно-концептуальне бачення освітньої політики, національні доктрини, стратегії тощо.) |

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

У науковій літературі досить поширеною є класифікація методів державного регулювання на основі методів (методів) впливу. Відповідно до цього розрізняють такі групи методів: юридичний (або нормативно-правовий), адміністративний, організаційно-економічний (або просто організаційний, економічний, фінансово-економічний), соціально-психологічний, пропагандистський, інформаційно-педагогічний тощо[2,4,1]. Таким чином, для державного регулювання освіти може бути використаний досить широкий спектр інструментів. Проте найбільш

важливим питанням є ефективність та доцільність його використання відповідно до вимог часу та місця.

Проведений аналіз наукової літератури засвідчив, що оцінювання якості освіти була і залишається серйозною проблемою, зокрема управлінською, що до кінця не вирішена. Для оцінювання стану системи освіти ми рекомендуємо використовувати показники: доступність освіти, що визначається співвідношенням кількості навчальних місць та кількості громадян, які мають право чи обов'язок навчатися в цих місцях; ефективність освіти, що оцінюється на основі співвідношення з ринком праці, визначається співвідношенням кількості здобувачів освіти, які закінчили навчання на певному рівні підготовки та були направлені для продовження навчання; кількість людей, які пройшли таке навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П., Савельєв В. Л. Освітня політика (огляд порядку денного). Київ : Леся, 2010. 368 с.
2. Васильєва Т. А., Воронцова А. С., Майборода Т. М. Основні тенденції в державному регулюванні інвестиційного забезпечення системи освіти в Україні. Ефективна економіка. (Index Copernicus та ін.). 2017. № 8.
3. Каленюк І. С., Цимбал Л. І. Особливості регулювання ринку освітніх послуг : монографія. Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. 184 с.
4. Колодій І. С. Сучасні тенденції державної освітньої політики України. Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : зб. тез доповідей XI наук.-практ. конф. (м. Львів, 30.03 – 04.04.2015 р.). Львів, 2015. С 235-239.
5. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2009. 220 с.
6. Філіппова В. Специфіка державного регулювання в галузі освіти України. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2013. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_12_12.

**Леся БРИЧ,**
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

# ПЕРЕШКОДИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТУВАННЯ В РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Розвиток людського капіталу є визначальним чинником довгострокового зростання національної економіки, оскільки саме знання, навички, здоров'я та соціальна адаптивність громадян формують основу конкурентоспроможності країни. Інвестиції в людський капітал охоплюють сфери освіти, охорони здоров'я, професійної підготовки, культури й зовнішнього середовища. Проте, у контексті державного управління ризиками таких інвестицій постає низка викликів, пов'язаних з асиметрією інформації, обмеженою ефективністю публічних інституцій та політичною волатильністю. Ці чинники створюють значні перешкоди для довгострокового і системного фінансування інвестицій у людський капітал на національному рівні [1-2].

Після початку повномасштабного вторгнення в Україну 2022 року інституційна система державного управління була змушена адаптуватися до нової реальності – стрімкої мобілізації ресурсів, перекроювання пріоритетів державних витрат та критичного браку інвестицій у соціальну сферу. Саме в таких умовах ризики недофінансування освіти, медичних програм, цифрових навичок, інклюзивності та психоемоційного здоров'я громадян суттєво зросли. На цьому тлі інвестиції в людський капітал розглядаються як критично потрібна умова для сталого відновлення, проте система державного управління поки що не забезпечує достатню ефективність управління відповідними ризиками. Отже, аналіз перешкод у цій сфері набуває особливої ваги. Ще однією перешкодою є відсутність єдиної системи метрик для оцінки ефективності інвестицій у людський капітал. Через це важко проводити порівняльний аналіз результатів на різних рівнях управління – регіональному, місцевому, державному. Брак прозорих критеріїв ефективності створює ризики корупції, нераціонального витрачання ресурсів і соціальної нерівності. Наприклад, вкладення в освіту

часто оцінюються лише через кількість випускників, а не через рівень їхньої дальшої зайнятості, продуктивності чи здатності адаптуватися до змін на ринку праці. Наявність такої обмеженої оцінки не дозволяє управляти ризиками втрати результативності інвестицій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система державного управління ризиками інвестування в розвиток людського капіталу в Україні стикається з багатьма перешкодами – від інституційної фрагментації та політичної волатильності до бракованих механізмів оцінки ефективності та прогнозування. На нашу думку, подолання цих бар'єрів потребує не лише нормативно-правових змін, а й зміни управлінської культури, посилення міжвідомчої координації, створення єдиного цифрового аналітичного середовища та розвитку інструментів стратегічного аналізу. Лише за умов комплексного реформування можна буде ефективно управляти ризиками й забезпечити сталий розвиток людського капіталу як основи національної безпеки та конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шило К. М. Підходи щодо оцінки ефективності інвестицій у людський капітал. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2009. № 2(6). С. 97-101.

2. Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період.* Львів : ІРД НАН України, 2007. Вип. 3 (65). С. 9-27.

**Софія БУРЛІНГАС-ОПЛАКАНЕЦЬ,**
Магістрант,
Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна

**Світлана ПЕРМІНОВА,**
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Київський політехнічний і
нститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна

# КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Корупція в Україні є однією із найгостріших проблем, що гальмує розвиток держави, підриває довіру громадян до влади та створює перешкоди на шляху до європейської інтеграції.

Загалом, 2024 року Україна посіла 105 місце зі 180 країн в Індексі сприйняття корупції, набравши 36 балів із 100 можливих [1]. Порівняно з попереднім роком показник поліпшився на один бал, що стало можливим завдяки певним антикорупційним зусиллям: активізації роботи спеціалізованих органів, відновленню електронного декларування та зростанню прозорості в окремих сферах. Водночас, рівень довіри до державних інституцій залишається низьким, а системна корупція, зокрема в судовій та оборонній сферах, продовжує гальмувати реформи. Особливої актуальності проблема корупції набуває в умовах війни, коли державні ресурси спрямовуються на підтримку населення та військовиків, а ризики зловживань зростають. Тобто, корупція залишається серйозною проблемою для країни.

Одним із наймасштабніших корупційних ризиків у воєнний період є ризик зловживань у сфері оборонних закупівель, а саме ймовірність непрозорого або неефективного використання бюджетних коштів через скасування стандартних процедур державних тендерів. В умовах війни, коли закупівлі часто здійснюються безпосередньо і без належного контролю, виникають широкі можливості для змови між постачальниками

та посадовими особами, завищення вартості товарів і послуг, постачання неякісної або невідповідної продукції, а також привласнення коштів.

Прикладом такої ситуації став скандал у Міністерстві оборони України, що набув резонансу 2023 року. Було виявлено факти закупівлі продуктів харчування для ЗСУ за завищеними цінами – зокрема, яйця купували по 17 гривень за штуку [2]. Цей випадок викликав значний суспільний резонанс, став причиною службових розслідувань та кадрових змін у відомстві, зокрема було звільнено міністра оборони та ще кількох посадовців.

Серйозним корупційним ризиком у сучасній Україні є ризик нецільового використання бюджетних коштів та міжнародної допомоги. Ідеться про високу ймовірність розкрадання, привласнення, неефективного і непрозорого витрачання державних ресурсів та гуманітарної допомоги через недосконаліть механізмів контролю, обмежену прозорість розподілу коштів, слабку підзвітність розпорядників і відсутність ефективного моніторингу. Особливо гостро ця проблема постає в умовах воєнного часу, коли стандартні фінансові процедури часто скасовуються чи значно спрощуються в інтересах оперативності, що водночас відкриває шлях до зловживань.

Ризик зловживання посадовими повноваженнями теж є не менш вагомим, оскільки, недоброчесна поведінка посадових осіб, зокрема використання службового становища з метою збільшення власних коштів, спотворює принципи ефективного та прозорого здійснення державних функцій. Це призводить до фінансових втрат, незаконного збагачення та зниження якості публічних послуг.

Ефективними заходами зниження та мінімізації подібних корупційних ризиків з боку держави можуть стати певні дії, а саме:

1. Забезпечення належного контролю в оборонній сфері, що передбачає створення умов для незалежного моніторингу закупівель – зокрема, за участі Рахункової палати, НАБУ, громадських організацій та міжнародних партнерів. Навіть у межах закритих процедур важливо публікувати обґрунтування витрат, основні параметри контрактів та інформацію про постачальників. Ключовим кроком є також цифровізація процесів: було б доцільно створити платформу для військових закупівель, де хоча б частково оприлюднювались дані. Окрім того, важливо законодавчо посилити персональну відповідальність посадових осіб, забезпечити невідворотність покарання за порушення та публічно реагувати

на виявлені зловживання. Ефективним інструментом також може стати участь фахівців, які вже мають досвід забезпечення армії і можуть допомогти в моніторингу оборонних витрат.

2. Зменшення ризику нецільового використання бюджету та міжнародної допомоги вимагає системного підходу до прозорості та звітності. Передусім, потрібно забезпечити регулярне публікування відкритих звітів про надходження та витрати цих коштів. Створення єдиної цифрової системи обліку міжнародної допомоги дасть змогу відстежувати кожну транзакцію – від волонтера до кінцевого одержувача. Крім того, ефективним є механізм зовнішнього аудиту, що здійснюється міжнародними інституціями – такими, як Європейська комісія, Світовий банк, USAID – саме вони можуть допомогти виявити приховані зловживання. Важливим є також захист викривачів корупції, оскільки саме завдяки таким повідомленням часто стають відомими факти зловживань, тож варто вдосконалити механізми подання скарг та гарантувати анонімність і безпеку інформаторів.

3. Для зменшення ризику зловживання владою з боку посадових осіб потрібно забезпечити жорсткий контроль і підзвітність. Передусім це стосується регулярної перевірки електронних декларацій чиновників, виявлення ознак незаконного збагачення та перевірки стилю життя щодо задекларованих доходів.

Крім того, важливо впроваджувати антикорупційну політику в органах влади – зокрема службові розслідування, етичні кодекси та процедури вирішення конфлікту інтересів. Кожен випадок порушення має супроводжуватися конкретними дисциплінарними чи юридичними санкціями.

Отже, боротьба з корупцією в Україні потребує комплексного підходу, що включає реформування законодавства, впровадження електронних систем, посилення громадського контролю та відповідальності посадових осіб. Лише спільними зусиллями держави та громадянського суспільства можна досягти значних успіхів у подоланні цієї проблеми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Викорінення корупції: як це зробити в Україні? Радіо Свобода. 2024. URL: https://surl.li/rblooy.

2. Корупційні скандали 2024 року: хто та як «погорів» на грошах під час війни. 2024. URL: https://tsn.ua/ukrayina/skandali-2501803.html.

3. Корупційні скандали під час війни: мільйони в сумках, елітне житло й машини хабарників. UA.News. 2024. URL: https://surl.li/gjvxrp.

**Олександр ВОЛЯНСЬКИЙ,**
аспірант кафедри управління охороною здоров'я та
публічного адміністрування,
Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ РЕАГУВАННЯМ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України має супроводжуватися формуванням безпечного для суспільства і кожної людини стану життєвого довкілля, забезпеченням прийнятного рівня ризику, сучасною системою безпеки, що б базувалася на принципах міжнародного права. Високий ступінь концентрації промисловості України перебуває в суперечності з невисокою технологічною дисципліною виробництва, що створює об'єктивні передумови зростання техногенних і техногенно-екологічних аварій, катастроф та інших надзвичайних ситуацій.

Значну загрозу для соціально-політичної та соціально-економічної стабільності держави можуть мати спалахи особливо небезпечних та небезпечних інфекційних хвороб, що викликають занепокоєність не лише своєю поширеністю, але й через загрозу, яку вони можуть сприяти здоров'ю нації, її економіці та міжнародному іміджу держави. У цьому сенсі є доцільним нагадати, що Україна є потенційно-загрозливою територією щодо виникнення епідемій, це зумовлено низкою природних, транспортних, географічних та геополітичних чинників.

Виходячи із вищевикладеного, уважається за можливе переконливо стверджувати, що медико-санітарні наслідки (реальні та потенціальні) надзвичайної ситуації безумовно є загрозою для національної безпеки України як безпосередньо, так і внаслідок вкрай негативного впливу на соціально-економічний, соціально-політичний та, не в останню чергу, психологічний стан населення країни.

Надзвичайні ситуації (НС), як правило, впливають на життя значних контингентів населення на великих територіях, саме тому існує велика ймовірність виникнення значної кількості постраждалих, які потребують надання екстреної медичної допомоги, тобто реалізації лікувально-евакуаційних, санітарно-гігієнічних та протиепідемічних заходів, а також медичної логістики. При цьому, означені заходи повинні проводитись у максимально стислий термін та спеціальними, професійно підготовленими формуваннями.

У статті 36 «Медичний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя» Кодексу цивільного захисту України [2] зазначено, що медичний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя включає надання медичної допомоги постраждалим унаслідок надзвичайних ситуацій, рятувальникам та іншим особам, які залучаються до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Медична допомога забезпечується службою медицини катастроф, керівництво якою здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я.

Аналіз нормативно-правової бази медичного захисту в умовах НС природного і техногенного характеру засвідчив недосконаліть, неузгодженість і суперечність нормативно-правової бази у сфері цивільного захисту та охорони здоров'я, відсутність належної, конкретної і детально розробленої правової бази, що регулює своєчасність та адекватність надання медичної допомоги постраждалим безпосередньо в зоні НС, а також те, що відсутність контролю за її дотриманням призвела в попередні роки до багатьох недоліків при реалізації заходів з організації ліквідації медико-санітарних наслідків НС.

Відповідно, управління взаємодією органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах ліквідації медико-санітарних наслідків НС різного характеру в теоретичному аспекті можна віднести до двох малодосліджених питань – організації та надання медичної допомоги постраждалому населенню; синергії механізмів взаємодії та координації органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах ліквідації медико-санітарних наслідків НС, тоді, як в управлінському аспекті можна звести до дуальних завдань: аналізу – дослідження ситуації в системі, що спричиняє виникнення медико-санітарних наслідків НС, а також синтезу – як переходу системи до стану якісної взаємодії органів

державної влади та органів місцевого самоврядування при організації ліквідації медико-санітарних наслідків НС з масовою кількістю постраждалих.

Для визначення напрямків комплексного реформування медицини катастроф, ґрунтуючись на аналізі найкращих світових практик та досвіді роботи системи екстреної медичної допомоги впродовж 2022 р., було ухвалено постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання виконання функцій медицини катастроф» від 9 червня 2023 р. № 586 [1], що визначає пріоритети розвитку служб медицини катастроф в умовах війни. Найважливішим є те, що документ чітко визначає розподіл функціонування і взаємодії всіх ланок медицини катастроф, а це дає нові можливості для змін і вдосконалення роботи у воєнний час та у випадку НС.

Постанова надає визначення новому поняттю – «команда медицини катастроф» відповідно до міжнародної класифікації ВООЗ, як групи лікарів різних спеціальностей, які залучаються до надання різного типу медичної допомоги внаслідок НС, у т.ч. бойових дій, а також дозволяє використовувати в роботі сучасні технології телемедицини.

Зокрема, команди медицини катастроф поділятимуться на 3 типи мобільних команд: I типу – надання медичної допомоги постраждалим на місці події та евакуація до закладів охорони здоров'я; II типу – надання медичної допомоги за місцем проживання або перебування постраждалих; III типу – надання медичної допомоги постраждалим за місцем перебування, використовуючи намети або стаціонарні будівлі.

Наголошуємо на тому, що медичний захист є складником Єдиної системи цивільного захисту населення і територій (ЄДСЦЗ), одним із завдань якої є досягнення високих норм і стандартів забезпечення захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій різного характеру, а також під час особливого періоду, реалізація яких базується на вдосконаленні механізмів публічного управління ліквідацією наслідків, зокрема медичного реагування, а також розвитку і формування відповідної нормативно-правової та ресурсної баз.

У сучасних умовах воєнних дій спостерігається комплексний негативний вплив на здоров'я та життєдіяльність населення України, що проявляється як безпосередньо, так і опосередковано. Опосередкований вплив пов'язано із низкою чинників, зокрема: руйнуванням медичної та соціальної інфраструктури; порушенням логістичних процесів усередині країни; зміною звичного ритму життя громадян.

В умовах тривалої активної фази російсько-української війни надзвичайної ваги набирає питання дослідження практики публічного управління в реаліях сьогодення, що дозволяє висвітлити питання надання допомоги населенню за цих умов. Акцентується увага на тому, що в умовах воєнного стану медичне реагування функціонує у двох станах: медичного захисту як складника ЄДСЦЗ та базового елемента національної стійкості, що дозволяє організувати одночасне надання медичної допомоги великій кількості постраждалого цивільного населення.

Нормами Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [3] передбачено запровадження особливого правового режиму, що дозволяє органам державної влади вживати надзвичайних заходів для забезпечення національної безпеки та оборони, охорони життя, здоров'я і прав громадян. У сфері громадського здоров'я це може включати обмеження пересування, тимчасову евакуацію населення, запровадження карантину та інші заходи. Отже, у сфері громадського здоров'я за умов правового режиму воєнного стану основними завданнями є: організація надання медичної допомоги населенню, що включає розгортання профільного ліжкофонду із відповідним забезпеченням медичним персоналом і медичним майном, створення та оснащення команд медицини катастроф, а також забезпечення доступності медичних послуг для різних категорій громадян; реалізація санітарно-протиепідемічних заходів, що включають запровадження карантинних обмежень, організація моніторингу епідеміологічної ситуації, проведення дезінфекційних робіт, вакцинація населення тощо.

У сучасних умовах соціальний контекст громадського здоров'я є надзвичайно важливим для глобальної системи суспільного розвитку. Для сучасної України вона найбільш актуальна в зв'язку з потребою для неї вибору власної ефективної стратегії розвитку в умовах набуття статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, а також пошуку шляхів вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем, зумовлених російською агресією та її жахливими наслідками. В умовах критичних негативних впливів на стан здоров'я, а також значної шкоди медичній інфраструктурі населення в Україні, які спричинила війна, постає критичне питання щодо активізації процесу відновлення у сфері охорони громадського здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання виконання функцій медицини катастроф : постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 586. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 13.05.2025).

2. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text (дата звернення: 13.05.2025).

3. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 № 1550-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text (дата звернення: 13.05.2025).

**Ірина ГАВРИЛИЦЯ,**
магістр
Люблінський Католицький Університет Іоанна Павла II,
м. Люблін, Республіка Польща

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Реформа децентралізації, започаткована в Україні 2014 року, змінила архітектуру влади, передавши більше повноважень і ресурсів органам місцевого самоврядування (ОМС) [1]. Повномасштабне вторгнення росії 2022 року стало не лише воєнним викликом, але й стрес-тестом для управлінських систем на місцевому рівні [2]. В умовах воєнного стану роль ОМС набуває особливого значення, оскільки саме вони забезпечують неперервність базових послуг, координацію з громадськістю та реалізацію гуманітарних функцій.

1. Інституційна спроможність: теоретико-методологічні засади

Інституційну спроможність можна визначити як здатність органів місцевого самоврядування ефективно реалізовувати свої повноваження, реагуючи на виклики, забезпечуючи легітимність, стабільність та адаптивність [3]. У європейській практиці виокремлюють п’ять основних елементів інституційної спроможності:

- Організаційна (структури управління, персонал);
- Фінансова (самостійність бюджету, стійкість доходів);
- Юридична (регуляторне середовище);
- Комунікаційна (зв’язок з громадянами, прозорість);

- Адаптивна (реакція на зміни та кризи) [4].

До війни в Україні спостерігався поступовий розвиток усіх зазначених складників у громадах (ТГ), що отримали розширені повноваження [5].

2. Основні виклики для інституційної спроможності ОМС під час війни

2.1. Руйнування адміністративної інфраструктури

Бойові дії, зокрема в Сумській, Харківській, Херсонській та Донецькій областях, призвели до знищення адміністративних будівель, об'єктів комунальної інфраструктури та систем цифрового управління [6]. Це спричинило тимчасову втрату керованості в низці територіальних громад.

2.2. Переміщення кадрів та втрата кадрового потенціалу

Багато службовців змушені були евакуюватися або працювати дистанційно. Деякі громади відчули хронічний дефіцит фахівців, особливо в галузях охорони здоров'я, соціального захисту та ЖКГ [7].

2.3. Співпраця з військовими адміністраціями

Воєнний стан спричинив створення військових адміністрацій у низці громад, що породжує нову систему розподілу владних повноважень. У деяких випадках спостерігається дублювання функцій або неузгодженість дій [8].

2.4. Бюджетна нестабільність

Через скорочення податкових надходжень, внутрішню міграцію та додаткові витрати на безпеку та гуманітарну допомогу, громади опинилися в умовах дефіциту бюджету [9].

3. Приклади інституційної стійкості громад

Низка громад змогла мобілізувати внутрішні ресурси, активізувати громадянське суспільство та створити ефективні кризові механізми:

У Львівській громаді було створено потужну систему обліку ВПО з інтеграцією до муніципальних сервісів [10];

Дніпро впровадив кризові протоколи управління безпекою та логістикою [11];

Чернігівська громада забезпечила неперервність роботи ОМС навіть під обстрілами, оперативно відновлюючи комунальну інфраструктуру [12].

4. Євроінтеграційний контекст і перспективи відновлення

Європейська модель багаторівневого врядування передбачає високий рівень автономності громад, прозорість рішень, участь громадськості та відповідальність за ресурси [13]. Для післявоєнного відновлення місцевого самоврядування в Україні важливо:

- розробити індикатори інституційної спроможності згідно з практиками ЄС;
- запровадити цифрові платформи управління;
- забезпечити фінансову стійкість через нові інструменти міжмуніципального співробітництва;
- провести реформу взаємодії з військовими адміністраціями, визначивши чіткі повноваження та механізми координації [14].

Воєнний стан став каталізатором не лише для кризи, але й для переосмислення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Попри втрати, громади демонструють гнучкість, здатність до самоорганізації та швидкого реагування. Це свідчить про наявність основ для побудови сильної, стійкої та проєвропейської системи місцевого врядування після завершення війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». 1997.

2.Офіс Президента України. Аналітика щодо функціонування місцевого самоврядування в умовах війни. 2023.

3.OECD. Building Institutional Capacity for Local Governance. 2020.

4.European Commission. Enlargement Package 2023: Ukraine Report. 2023.

5.Мінрегіон. Моніторинг процесу децентралізації. 2021.

6.Transparency International Ukraine. Аналіз функціонування громад під час війни. 2023.

7.Програма ООН з відновлення та розбудови миру (UNDP). Оцінка кадрового потенціалу громад. 2023.

8. Постанова КМУ № 252 від 2022 р. «Про створення військових адміністрацій».

9.Асоціація міст України. Фінансове забезпечення громад у 2022–2023 рр.

10.Львівська міська рада. Програма інтеграції ВПО. 2023.

11.Дніпровська міська рада. Антикризові рішення в умовах війни. 2023.

12.Чернігівська ОДА. Офіційні звіти про діяльність громад. 2023.

14.Committee of the Regions (EU). European Charter of Local Self-Government. 1985.

15.Мінвідновлення України. Стратегія післявоєнного відновлення місцевого самоврядування. 2024.

**Зоряна ГБУР,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

## НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА – ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

Відповідно до тенденції, що нині функціонують у глобальному світі, саме національна безпека є основою міжнародних відносин та світової безпеки. Аналізуючи сучасні виклики, війни, економічні кризи та міжнародні проблеми, саме взаємозв'язок між міжнародною та національною безпекою є основою стабільної міжнародної системи безпеки[7, с. 171]. На нашу думку, національні заходи безпеки є основою світового порядку, оскільки відповідно до міжнародного права держави є основними суб'єктами міжнародних відносин. Водночас, як відзначають українські дослідники, - «стабільність міжнародної арени зіткнулася з низкою викликів, що порушують стійкість світового порядку, а саме: війни, тероризм, кіберзлочинність та розповсюдження зброї масового знищення»[8, с. 1356].

Варто зауважити, що неефективна національна безпека супроводжується негативними наслідками як для міжнародної спільноти, так й для кожної держави окремо. Відповідно до проведеного аналізу поточних світових ситуацій в межах безпеки, було виокремлено основні ризики та виклики, що виникають у разі недостатньої співпраці, комунікації та координації між державами, а саме:

- постійна ескалація конфліктів, тобто неефективні заходи національної безпеки спонукають до ескалації конфлікту, що надалі переростають у війни, які не лише погіршують економічний та політичний стан держав, а й впливають на міжнародну стабільність у цілому;

- відсутність комунікації та координації між державами в межах боротьби з тероризмом призводить до постійних терористичних актів;

- економічні, політичні, культурні, релігійні та соціальні проблеми спричиняють всередині країни конфлікти, що надалі сприяють міграційним кризам, від яких страждають інші держави;

- порушення системи національної безпеки призводить до негативних економічних наслідків, що супроводжується надалі, як внутрішніми економічними кризами, так й регіональними та світовими;

- відсутність контролю та координації між державами супроводжується розповсюдженням зброї масового ураження, країнами що не підтримують демократичні та правові цінності [13, с. 13; 14, с. 54].

Наприклад, станом на кінець 2023 року рівень військових витрат України безпрецедентно виріс через війну з росією. За статистикою Stockholm International Peace Research Institute, витрати України на оборону становлять близько 7,5% від ВВП, що на сьогодні є одним з найвищих показників у світі. Відповідно, середній рівень витрат на оборону серед країн Європейського Союзу становив приблизно 1,5% від ВВП, а саме 2023 року Німеччина виділила на оборону 1,4% від ВВП, Франція – 2,1%, а Польща – 2,4% [4]. Бюджет Пентагону на кінець 2023 рік склав понад 800 мільярдів доларів США, а саме 3,5% ВВП держави [4].

Перед Україною 2024 року постали виклики в межах національної безпеки, а саме: тривала війна з росією, що економічно виснажує Україну, а постійні бойові дії спричиняють колосальні втрати людського капіталу; кібератаки на державну та критичну інфраструктури України; через війну з росією проблемою стає стабільне постачання енергоресурсів, зокрема електроенергії; економічна нестабільність, через значні витрати на захист інфраструктури, придбання зброї та відновлення пошкоджених об’єктів; зниження темпів проведення реформ, що спрямовані на боротьбу з бюрократією та корупцією; значна кількість внутрішньо переміщених осіб внаслідок війни створює навантаження на соціальні та економічні системи держави.

Національна безпека є невід’ємною частиною міжнародної безпеки, оскільки вона формує стійкість, стабільність та сталість державної політики. Згідно із сучасними нормами абсолютно кожна держава має обрати відповідні механізми, інструменти, підходи щодо забезпечення власної національної безпеки. Зі свого боку, обрані механізми, інструменти та підходи дають можливість державі сформувати власну стратегію національної безпеки, що дасть можливість забезпечити сталість комунікації в межах міжнародної спільноти. Такий підхід є досить

важливим у межах глобалізації та в межах тих викликах, що сьогодні постали на міжнародній арені.

У сучасних умовах проблеми національної безпеки України набувають особливого значення. Сучасна цивілізація переживає нині перехід до якісно нового стану – «нового світового порядку». Цей історичний період характеризується різким загостренням боротьби за ресурси, що призводить до зростання напруженості у світі, розв'язанням воєн і збройних конфліктів у стратегічно важливих з погляду наявності природних ресурсів регіонах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. National security. Statista. 2024. URL: https://www.statista.com/search/?q=National+security&p=1

2. Смолянюк В. Національна безпека незалежної України: осягнення сутності. *Політичні дослідження/Political Studies: Український науковий журнал.* 2021. № 1. С. 163-186.

3. Likarchuk D, Shevel I., Vazhna K., Mishchenko A., Lysenko T. International Conflict Resolution and Mediation in the Context of Socio Economic Instability in the Context of the Russian Invasion of 2014-2023 (Ukrainian Realities). *Review of Economics and Finance.* 2023. № 21. P. 1355-1360.

4. Маркович Х. М. Національна безпека України: понятійно-категоріальне осмислення. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law.* 2023. № 38. С. 10-15.

**Олександр ГОНЧАРУК,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет
охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

# УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні висуває нові вимоги до системи охорони здоров'я, зокрема в частині оперативного управління, ресурсного забезпечення та забезпечення доступу населення до базових медичних послуг. У таких умовах виникає потреба в трансформації державноуправлінського механізму охорони здоров'я відповідно до викликів часу.

У сучасних умовах воєнного стану система охорони здоров'я України зазнає безпрецедентного навантаження, пов'язаного з бойовими діями, міграцією населення, руйнуванням інфраструктури та потребою надання медичної допомоги в зоні бойових дій і тилу. Це вимагає оптимізації управлінських рішень, мобілізації ресурсів та розроблення нових підходів до забезпечення медичних потреб населення.

Серед ключових напрямків удосконалення державноуправлінського механізму варто виокремити:

1. Посилення ролі кризового та адаптивного управління.
2. Ухвалення рішень на основі актуальної аналітики, розгортання мобільних медичних підрозділів, створення координаційних штабів у регіонах.
3. Цифровізація управлінських процесів. Запровадження систем електронного документообігу, телемедицини, єдиних реєстрів медичних ресурсів сприяє оперативності управління та моніторингу.
4. Міжвідомча координація. Злагоджена взаємодія Міністерства охорони здоров'я, військово-цивільних адміністрацій, МВС, Міноборони та органів місцевого самоврядування має стати запорукою ефективного реагування на загрози.

5. Підвищення гнучкості фінансово-економічного забезпечення. Перерозподіл коштів, спрощення процедур державних закупівель медичних засобів, підтримка гуманітарних ініціатив, державно-приватне партнерство.

6. Розроблення стратегічних сценаріїв. Форсайт-аналіз та прогнозування розвитку ситуацій в охороні здоров'я дозволяють забезпечити стійкість системи в довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення державноуправлінського механізму охорони здоров'я в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує кілька критично важливих складників:

- Інституційна гнучкість – передбачає здатність органів державної влади та органів місцевого самоврядування оперативно змінювати пріоритети, адаптувати законодавчі та процедурні норми до обставин, що стрімко змінюються. Зокрема, ідеться про спрощення процедур державних закупівель, перерозподіл бюджетних ресурсів, формування тимчасових координаційних структур.
- Цифрові рішення – охоплюють використання цифрових платформ для моніторингу потреб та ресурсів, електронного документообігу, реєстрів постраждалих, мобільних медичних бригад, а також запровадження телемедицини для надання дистанційних консультацій у віддалених або небезпечних регіонах. Ефективна цифрова трансформація дозволяє мінімізувати втрати часу, знижувати адміністративне навантаження та поліпшувати прозорість управлінських рішень.
- Ефективна міжвідомча координація – забезпечується завдяки синергії дій Міністерства охорони здоров'я, Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ, ДСНС, військово-цивільних адміністрацій, гуманітарних організацій та представників приватного сектору. Така координація дозволяє уникнути дублювання зусиль, оптимізувати логістику постачання медичних товарів і послуг, а також швидко реагувати на надзвичайні ситуації.
- Стратегічне прогнозування та форсайт-аналіз – мають стати невід'ємним елементом публічного управління у сфері охорони здоров'я. Прогнозування сценаріїв розвитку подій, розроблення резервних планів дій, моделювання ризиків і наслідків дозволяють сформувати більш стійку і гнучку систему реагування на виклики – як поточні, так і майбутні.

Узгоджене функціонування цих компонентів у межах єдиної національної політики дає змогу сформувати ефективний, стійкий та

адаптивний механізм публічного управління в сфері охорони здоров'я, що відповідатиме викликам воєнного часу та забезпечить належний рівень медичної безпеки для громадян і військовослужбовців.

## СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану».
2. Постанова КМУ №722 «Про функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану».
3. Ситник І.І. Управління охороною здоров'я в кризових умовах: теоретичні засади та практичні виклики. – К.: НАДУ, 2022.
4. WHO. Maintaining essential health services during the COVID-19 and armed conflict response. Geneva, 2023.

**Наталія ГРУЩИНСЬКА,**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин, бізнесу
та туризму Факультету права
і міжнародних відносин,
ДНП «Державний університет
«Київський авіаційний інститут»»,
м. Київ, Україна

## ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ПУБЛІЧНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Публічно-громадянське суспільство як система взаємодії державних інститутів, організацій та громадян, орієнтована на забезпечення соціального благополуччя та стабільності соціуму. Економічний аспект передбачає взаємозв'язок між економічною діяльністю, громадянським участю в процесах управління, а також між урядовими та приватними інтересами в управлінні ресурсами та розвитком. Однією із головних економічних функцій публічно-громадянського суспільства є забезпечення умов для розвитку підприємництва, створення робочих місць і поліпшення рівня життя населення. Громадянське суспільство постає платформою для розвитку організацій, що сприяють розвитку місцевої економіки, соціальних ініціатив і підтримці інвестицій у локальну інфраструктуру.

Громадянське суспільство активно сприяє залученню інвестицій, особливо на рівні місцевих громад. Через активну участь громадян та організацій у процесах розвитку інфраструктури, місцеві ініціативи сприяють поліпшенню умов для ведення бізнесу, сприяють розбудові соціальних інститутів, підвищуючи інвестиційну привабливість регіонів.

Публічно-громадянське суспільство створює сприятливі умови для розвитку соціального підприємництва, де бізнеси спрямовані на вирішення соціальних проблем. Вони активно залучають інвестиції для розв'язання таких питань, як охорона навколишнього середовища, підтримка малозабезпечених, розвиток освіти та медичних послуг.

Економічний розвиток публічно-громадянського суспільства також залежить від політичної стабільності та ефективності управління. У демократичних суспільствах громадяни мають можливість впливати на економічні рішення, що, своєю чергою, сприяє розробленню політики, орієнтованої на довгострокові соціальні та економічні потреби.

В економічному аспекті публічно-громадянського суспільства важливим є діалог між державою, бізнесом та громадськістю. Громадянське суспільство здатне активно впливати на політику, що дозволяє створювати прозорі механізми управління ресурсами та забезпечувати ефективний розподіл державних коштів, що, своєю чергою, стимулює економічний розвиток.

Публічно-громадянське суспільство сприяє раціональному розподілу ресурсів шляхом розроблення механізмів соціальної відповідальності бізнесу, підтримки громадських ініціатив, створення прозорих систем державних закупівель. Цей процес дає можливість зменшити корупцію, забезпечити більш справедливий доступ до ресурсів і підвищити ефективність використання державних і приватних фінансів. Поряд з цим, громадяни в публічно-громадянському суспільстві є не лише споживачами, але й активними учасниками економічного процесу. Вони можуть бути залученими до громадських ініціатив, що сприяють економічному розвитку на різних рівнях, починаючи від місцевих громад до національного рівня. У публічно-громадянському суспільстві активні громадяни беруть участь у створенні та реалізації економічних ініціатив через підприємницьку діяльність, соціальні проєкти, волонтерські рухи. Це створює додаткові робочі місця, сприяє підвищенню якості життя та зміцненню соціальної тканини суспільства.

Попри позитивні аспекти, існують і виклики для розвитку публічно-громадянського суспільства з економічного погляду. Наявність корупції, непрозорих механізмів державного управління, а також брак довіри до органів влади можуть негативно впливати на економічний розвиток. Це підриває соціальну відповідальність підприємців і громадян, а також знижує ефективність використання ресурсів. Нерівномірний розвиток публічно-громадянського суспільства в різних регіонах країни може призвести до економічної та соціальної нерівності. Не всі громади однаково мають доступ до ресурсів, інвестицій та можливостей для розвитку, що може сприяти загостренню соціальних проблем.

Економічний аспект публічно-громадянського суспільства є ключовим чинником для забезпечення стабільного та сталого розвитку держави. Взаємодія громадян, державних інститутів та бізнесу сприяє створенню сприятливих умов для розвитку підприємництва, підвищення соціальної відповідальності та ефективного використання ресурсів. Однак, для досягнення позитивних результатів потрібно враховувати і вирішувати наявні проблеми, такі як корупція, нерівномірний розвиток та недостатня прозорість управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадянське суспільство України в умовах війни (грудень 2022-січень 2023 рр). Київський міжнародний інститут соціології. Київ. 2023. 64 с.

**Елеонора ГУСЬКОВА**,
викладач кафедри соціальної
комунікації та публічної дипломатії
Інституту стратегічних комунікацій,
Національний університет оборони України,
м. Київ, Україна

## КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Сучасна гібридна війна [6], що ведеться Росією проти України, ставить нові вимоги до управлінського мислення в секторі безпеки й оборони нашої держави. Однією із найважливіших компетенцій військово-

політичного керівництва стає стратегічне комунікаційне мислення (СКМ), що дозволяє лідерам – військовикам вищого офіцерського складу, які ухвалюють рішення – аналізувати інформаційне середовище, розробляти ефективні наративи та досягати впливу на цільову аудиторію. Однак, СКМ не може бути ефективним без глибокої критичної аналітики, тобто без критичного мислення, що слугує основою стратегічного комунікаційного мислення, а також їх взаємозв'язку у сфері оборонного управління.

СКМ є складником ширшої концепції стратегічних комунікацій, що, згідно з НАТО, охоплює скоординоване застосування комунікаційних інструментів для досягнення цілей політики безпеки [1, с. 11]. Мислення в цій сфері передбачає здатність не лише планувати інформаційні кампанії, але й оцінювати довгостроковий вплив повідомлень, адаптуватися до змін і розуміти логіку противника.

Інформаційна та комунікаційна діяльність інтегрується та координується на ранніх етапах планування операцій, щоб забезпечити синхронізацію, послідовність і врегулювання конфлікту. Інформаційна та комунікаційна діяльність відбувається в зоні бойових дій і може створювати ефекти у фізичному та віртуальному вимірах, щоб зрештою або безпосередньо створювати ефекти в пізнавальному вимірі на підтримку намірів командира, цілей місії та бажаного кінцевого стану [1, с.17].

Стратегічне комунікаційне мислення можна визначити як здатність цілеспрямовано аналізувати, планувати, реалізовувати та оцінювати комунікаційні дії відповідно до національних інтересів, ураховуючи цільові аудиторії, довготривалі наслідки, контекст впливу та координацію між урядовими та безпековими структурами [3, с. 21]. При цьому, одним із базових елементів СКМ є критичне мислення (КМ) – здатність мислити раціонально, аргументовано, відкидаючи упередження та інформаційні маніпуляції.

Критичне мислення є потрібною навичкою для командирів, стратегів, політиків, оскільки воно забезпечує ідентифікацію загроз, виявлення прихованих сенсів та оцінювання довгострокових наслідків інформаційних рішень. В умовах російсько-української війни критичне мислення проявляється, зокрема, у здатності відзрізняти правдиву інформацію від дезінформації, розуміти структуру ворожих наративів і віднаходити ефективні точки впливу на суспільну думку.

Згідно з дослідженням [5, с. 99], критичне мислення є не лише інструментом для ефективного аналізу та ухвалення рішень, а й засобом

підвищення адаптивності та гнучкості в умовах сучасного воєнного конфлікту. Військові керівники, які розвивають та застосовують критичне мислення, мають значні переваги у веденні операцій, управлінні командами та адаптації до непередбачуваних обставин, що забезпечує ефективне виконання місій і сприяє успішному керівництву.

Стратегічне комунікаційне мислення є вужчим від стратегії в цілому, але ширшим за критичне мислення. Воно містить:

– оцінювання контексту, аудиторій і каналів;

– визначення стратегічних цілей комунікації;

– використання психологічного та інформаційного впливу;

– синергію між політичними, військовими, дипломатичними та інформаційними інституціями [2, с. 20].

Хоча стратегічне комунікаційне мислення включає низку функцій (аналітику, планування, прогнозування, вплив), усі вони спираються на критичне осмислення ситуації. Без критичної здатності оцінити джерела поширення інформації, ідентифікувати російську пропаганду або зрозуміти механізми формування громадської думки, стратегічна комунікація втрачає обґрунтованість.

Таким чином, критичне мислення – це здатність індивіда ставити запитання, формулювати аргументи, виявляти логічні хиби та ставити пі сумнів авторитетні джерела. У воєнних умовах воно набуває особливого значення, оскільки дозволяє оперативно розпізнавати дезінформацію, інформаційні та психологічні операції тощо. Як зазначено у звітах NATO StratCom COE [3, с. 25], критичне мислення є основою інформаційної безпеки, оскільки захищає систему ухвалення рішень від зовнішнього когнітивного впливу.

Критичне мислення – це не просто навичка, а фундаментальна здатність, без якої неможливо реалізувати повноцінне стратегічне комунікаційне мислення.

Без критичного мислення стратегічне комунікаційне мислення не матиме глибини. Воно ризикує перетворитися на риторичний конструкт, нездатний адаптуватися до нових форм загроз. Як зазначає Дубодєлова [4, с. 210], «лише інтеграція аналітичної культури в процес стратегічного комунікування дає змогу лідерам ухвалювати ефективні інформаційні рішення в умовах постійного тиску та невизначеності».

Отже, в умовах війни та трансформації сектору безпеки й оборони, саме критичне мислення забезпечує життєздатність стратегічного

комунікаційного мислення, посилює його адаптивність, надає йому етичної основи та запобігає ризикам маніпулятивного мислення. Це зумовлює потребу інституціоналізації критичного мислення як обов'язкового компоненту професійної підготовки політичних і військових лідерів сил оборони України.

Таким чином, розвиток критичного мислення є ключовим складником підготовки військовослужбовців оперативного та стратегічного рівнів, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до швидкоплинних умов. Своєю чергою, це вимагає від військових закладів вищої освіти впроваджувати інноваційні методи навчання та створювати середовище, що сприяє розвитку критичного мислення. Пропонується розробити окремий модуль у системі підготовки військово-політичного керівництва, що б розвивав аналітичну культуру як основу комунікаційної стратегії в умовах інформаційної війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10). NATO Standardization Office, 13 березня 2023. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf.

2. Allied Joint Doctrine for Information Operations (AJP-10.1) https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf.

3. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Understanding Strategic Communications. NATO StratCom COE. 2021. https://stratcomcoe.org/pdfjs/?file=/publications/download/Terminology-Report-No3-DIGITAL.pdf?zoom=page-fit.

4. Дубодєлова А. В., Лісовська Л. С., Бандрівський Р. Р. Типологія мислення в управлінській діяльності. 2015. С. 207-214. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2727/visnyk2015-207-214.pdf.

5. Кисленко Д. П. Критичне мислення в діяльності військового керівника оперативного рівня. Військова освіта. Збірник наукових праць. 2024. №1 (49). С. 91-101. URL: http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/307604

6. Стратегія воєнної безпеки : Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021?find=1&text=гібридна+війна#Text.

**Юлія ДАВИДЮК,**
здобувачка вищої освіти
спеціальності «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний університет інформаційно-
комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

# СТУДЕНТСЬКЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ВОЛОНТЕРСТВО В ПРОТИДІЇ АНТИУКРАЇНСЬКІЙ ПРОПАГАНДІ ТА ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

Роль інформаційного волонтерства в протидії антиукраїнській пропаганді та дезінформації актуалізується потребою захисту інформаційних прав українців за умов тотальної війни, що російська федерація веде проти Української держави. У контексті цієї агресії інформаційний фронт набув особливої ваги, оскільки дезінформацію та маніпуляції нею і масовою свідомістю загалом спрямовано на підрив довіри до державних інституцій, деморалізацію населення України, її дискредитацію на міжнародній арені, що здатне суттєво ускладнити опір агресору та надання нашій країні допомоги союзниками. Оскільки переважна більшість комунікацій нині відбувається в кіберпросторі, до спростування антиукраїнських пропагандистських наративів і фейкових повідомлень можуть долучатися широкі кола громадськості. Її особливу групу становить молодь, що, на відміну від старших поколінь, уникає цифрового розриву та вільно застосовує в комунікаційних цілях усі доступні сучасні цифрові технології.

Під час написання тез авторка спиралася на доробок таких вітчизняних науковців, як: Безпальк О., Верховцев І. Г., Демченко Н. С., Заверико Н., Звєрева І., Іванюк В. С., Капська А., Легкодух В., Міщук Л., Ніколенко Н., Сидоренко К., Сірко В. С., Соломін Є. О. Із закордонних науковців важливий внесок у вивчення волонтерства зробили С. Елліс, Р. Лінч, М. Харріс, Дж. Девіс Сміт. Однак, ці та інші дослідники не надали належної уваги студентському інформаційному волонтерству, що і визначило мету нашої розвідки.

Метою дослідження є аналіз перспектив студентського інформаційного волонтерства в протидії антиукраїнській пропаганді та дезінформації.

Волонтерство як суспільне явище пройшло значну трансформацію від традиційних форм безкорисливої допомоги до організованих систем громадянської участі. В інформаційну епоху ця діяльність набула нових вимірів, особливо в контексті протидії дезінформації та інформаційним загрозам. Основними напрямками вважаються: традиційне волонтерство (благодійність, гуманітарна допомога), медіа-волонтерство (поширення достовірної інформації), кібер-волонтерство (протидія кібератакам та інформаційним операціям), аналітичне волонтерство (аналіз та спростування дезінформації).

Міжнародний досвід у протидії дезінформації свідчить про ефективність регіональних, технологічних й освітніх підходів. У Балтійських країнах діє цифрове волонтерство (Baltic Elves, Debunk.eu), що забезпечує швидку реакцію на російську пропаганду. У Фінляндії проєкт Faktabaari поєднує фактчекінг із навчанням громадськості, а програма «Критичне мислення проти дезінформації» навчає різні групи населення медіаграмотності [1].

За даними Центру демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ), з початку війни Україна зазнала понад 600 кібератак, що становить п’яту частину всіх кібератак у світі. Ці атаки часто поєднувалися з дезінформаційними кампаніями, спрямованими на дестабілізацію інформаційного простору країни [4]

В Україні сформувалася потужна екосистема волонтерських ініціатив, спрямованих на протидію дезінформації:

– StopFake (2014 р.) — піонер у сфері фактчекінгу та спростування російської дезінформації. Організація розробила методологію виявлення фейків, що стала міжнародним стандартом.

– Інформаційне військо України – добровільне об’єднання громадян, що займається моніторингом та протидією ворожій пропаганді в соціальних мережах. За даними дослідження Київської школи економіки (2022), залучено понад 400,000 волонтерів.

– Центр протидії дезінформації – державна структура, але частину роботи виконують волонтери-аналітики, лінгвісти, спеціалісти з комунікацій.

– Ukraine Crisis Media Center – аналітичний хаб, де волонтери працюють над формуванням міжнародного наративу про Україну [5].

2022 р. волонтерські спільноти активно долучилися до спростування ключових елементів російської пропаганди. Одним із прикладів стала масштабна кампанія зі спростування фейків про так звані «американські біолабораторії» в Україні. Завдяки зусиллям волонтерів було зібрано, перевірено та проаналізовано документальні докази, які аргументовано розвінчали російські наративи, що не мали під собою жодної реальної основи [2].

Важливою ініціативою стала протидія фейковому наративу про «нацистський режим» в Україні, що просуває країна-агресорка. Волонтери підготували багатомовні матеріали з історичними фактами й науковими поясненнями для спростування цих маніпуляцій. Також вони викривали постановочні відео з «українськими військовиками», використовуючи геолокацію, лінгвістичний аналіз і перевірку візуальних деталей. Ці дії засвідчили високий рівень медіаграмотності та цифрових навичок громадянського суспільства [2].

Дослідження Стенфордського університету (2023) виявило кілька чинників, що визначають ефективність волонтерських ініціатив [1].

| **Чинник** | **Вплив на ефективність** |
|---|---|
| Мережева структура | +42% порівняно з ієрархічними моделями |
| Міждисциплінарний підхід | +38% порівняно з вузькоспеціалізованими групами |
| Інтеграція з офіційними структурами | +27% порівняно з повністю незалежними ініціативами |
| Технологічна оснащеність | +45% порівняно з традиційними методами |

Студентське волонтерство у сфері інформаційної безпеки набуває дедалі більшого значення завдяки високому рівню цифрової обізнаності та адаптивності до новітніх технологій цієї категорії української молоді – вона стає активним суб'єктом інформаційного спротиву. У межах університетських ініціатив та міжуніверситетських проєктів студенти долучаються до фактчекінгу, моніторингу інформаційного простору, розроблення просвітницьких кампаній і створення мультимедійного контенту, спрямованого на підвищення медіаграмотності. Особливої ваги набуває використання цифрових інструментів, уключаючи платформи штучного інтелекту та аналітичне програмне забезпечення, що дає змогу

студентським волонтерам ефективно виявляти фейки та здійснювати аналіз інформаційних впливів. Участь у таких ініціативах сприяє не лише формуванню громадянської активності, а й набуттю практичних компетентностей у сфері інформаційної безпеки, комунікацій і цифрової етики [6].

Для посилення ролі студентського волонтерства доцільним є створення інституційної підтримки у вигляді партнерських програм між закладами вищої освіти, державними органами та громадськими організаціями, а також упровадження освітніх модулів, спрямованих на розвиток критичного мислення, кібергігієни й навичок аналізу інформаційних загроз. Це сприятиме залученню студентства до суспільно значущої діяльності, сприятиме національному самоусвідомленню молоді, формуватиме покоління громадян нашої країни, які критично мислять.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що волонтерство у сфері протидії інформаційним загрозам еволюціонувало від фрагментарних ініціатив до сталої системи взаємодії з чітко визначеними цілями, методиками та інструментами. Український досвід засвідчив ефективність такої діяльності, особливо за умов поєднання громадянської активності з державною підтримкою, технологічним забезпеченням і нормативним визнанням. Вагомим чинником успіху є гнучкість реагування, міждисциплінарна взаємодія та технологічна компетентність учасників. Особливу роль у цьому процесі відіграє студентське волонтерство, що забезпечує оперативне залучення молоді до моніторингу дезінформації та формує нову генерацію національно свідомих фахівців у сфері інформаційної безпеки, які критично мислять. Участь студентів у фактчекінгу, просвітницьких ініціативах, розробленні цифрових рішень посилює загальну кіберстійкість суспільства, сприяє закріпленню демократичних цінностей в українському суспільстві. Перспективи студіювання теми визначаються інтеграцією технологій штучного інтелекту в протидію інформаційній агресії, інституційною підтримкою цифрового волонтерства та посиленням ролі молодіжного лідерства в інформаційному спротиві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Aslan H., Tuncay T. Advancing and sustaining volunteerism: investigating the multifaceted challenges and obstacles to volunteer

engagement. *Analyses of social issues and public policy*. 2023. URL: https://doi.org/10.1111/asap.12369 (дата звернення: 22.05.2025).

2. CCD uncovered source of fake videos allegedly featuring ukrainian military, spread by enemy. *CENTER FOR COUNTERING DISINFORMATION*. URL: https://cpd.gov.ua/en/warnings/ccd-uncovered-source-of-fake-videos-allegedly-featuring-ukrainian-military-spread-by-enemy/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.05.2025).

3. Верховцева І. Г. Кібердипломатія та інформаційний тероризм цифрової епохи: соціокомунікаційний вимір. *Кібердипломатія:* матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 травня 2024 р.), наук.-практ. кругл. столу «Стратегії та практики для України, Європи та світу» (28 листопада 2024 р.). К.: Дипл. акад. імені Г. Удовенка; ДУІКТ, 2025. С. 17–22. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2661_23355401.pdf#page=289 (дата звернення: 22.05.2025).

4. Зловмисний альянс: як кібератаки та дезінформація синхронно дестабілізують цифровий простір України - Центр демократії та верховенства права. *Центр демократії та верховенства права* -. URL: https://cedem.org.ua/news/kiberataky-ta-dezinformatsiya/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.05.2025).

5. Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання: монографія / В. П. Горбулін, О. Г. Додонов, Д. В. Ланде. К.: Інтертехнологія, 2009. 164 с.

6. Кожен на своєму місці: волонтерські ініціативи Львівського університету. *Львівський національний університет імені Івана Франка*. URL: https://lnu.edu.ua/volunteer-initiatives-of-lviv-university/ (дата звернення: 22.05.2025).

**Олександр ЖИВАГА**,
аспірант спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»,
кафедра державного управління
і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

# СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ ДТЕК «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ») ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору та загальноекономічної нестабільності проблема ефективної кадрової політики стає критично важливою для приватних підприємств. Особливо це стосується великих енергетичних компаній, таких, як ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля», що є системоутворювальними в регіонах. Однак, вирішення кадрових викликів не є винятково внутрішньою справою підприємства – воно тісно пов'язане з механізмами публічного управління.

1. Сучасні виклики в роботі з персоналом ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»:

– *економічна нестабільність та скорочення попиту на вугілля* призводять до вимушених звільнень, тимчасових зупинок шахт і втрати фахових кадрів;

– *дефіцит кваліфікованої робочої сили*, висока плинність кадрів, зниження мотивації співробітників;

– *вимоги до безпеки праці* залишаються високими: ризики травматизму потребують постійного навчання персоналу та модернізації техніки;

– *диджиталізація та автоматизація виробництва* створюють нові виклики для адаптації працівників і перепідготовки кадрів [1].

2. Інструменти вирішення кадрових проблем:

– *корпоративне навчання через Академію ДТЕК*, де впроваджуються програми з цифрових технологій, лідерства, охорони праці та управління проєктами;

– *школа майстерності* – практична підготовка з техніки безпеки та освоєння нового обладнання;

– *аналітика людських ресурсів (HRA)* – застосовується для оцінки ефективності персоналу, прогнозування потреб, оптимізації HR-процесів[6-7];

– *концепція просоціального порушення правил (PSRB)* – підвищення гнучкості організації через стимулювання ініціативності працівників у кризових ситуаціях [5-6].

3. Стратегічні підходи до розвитку персоналу:

– *неперервна професійна освіта*, навчання безпосередньо на робочому місці, дистанційні та мережні формати;

– *кар'єрне зростання*: персоналізовані плани розвитку, ротація, заохочення внутрішньої мобільності та професійної активності [3-4];

– *мотивація та утримання кадрів*: матеріальні й нематеріальні стимули, корпоративна культура, що базується на довірі, лояльності та відкритій комунікації [2];

– *автоматизація HR-функцій* через цифрові платформи, чат-боти, аналітичні інструменти.

4. Системна взаємодія з партнерами:

– співпраця з державними інституціями, міжнародними організаціями й інвесторами щодо модернізації виробництва та розвитку людського капіталу;

– активний *соціальний діалог* з профспілками щодо збереження зайнятості й підтримки працівників.

5. Роль публічного управління в кадровій політиці приватних компаній:

Верховна Рада України: формує законодавче поле у сфері праці, безпеки, охорони здоров'я, соціального захисту, ухвалює закони щодо технічного регулювання, освіти дорослих, цифрової трансформації, що визначають межі діяльності підприємств, може ініціювати податкові пільги або субсидії для компаній, які інвестують у людський капітал.

Кабінет Міністрів України: реалізує державну політику у сфері зайнятості, професійного навчання, охорони праці; через Міністерство економіки та Міністерство освіти і науки впроваджує програми: підвищення кваліфікації кадрів; перепідготовки для секторів, що трансформуються; публічно-приватного партнерства в освіті; розробляє стратегії розвитку вугільної галузі, де визначаються пріоритети щодо людського ресурсу.

Президент України: визначає стратегії національного розвитку, зокрема енергетичної та трудової політики; через Раду національної безпеки й оборони координує питання енергетичної безпеки, до якої належить і стабільна робота підприємств; може ініціювати загальнодержавні програми підтримання працевлаштування, перекваліфікації, розвитку регіонів.

Інші суб'єкти публічного управління.

Місцеве самоврядування: забезпечує співпрацю з підприємствами, підтримує соціальні програми для працівників; може створювати індустріальні парки, хаби, освітні центри у співпраці з бізнесом. Державна служба зайнятості: виконує роль платформи для перенавчання та підтримки вивільнених працівників. Центри професійно-технічної освіти є інструментом реалізації політики професійної підготовки, проте потребують модернізації й інтеграції з реальними потребами бізнесу.

6. Потреба синергії бізнесу та держави. Кадрова стабільність та розвиток людського капіталу не можуть бути досягнуті без активної взаємодії публічного управління та приватного сектору.

Потрібні напрямки: публічно-приватне партнерство у сфері професійної освіти; інституалізація співпраці бізнесу, влади та освіти (наприклад, створення регіональних рад розвитку персоналу); залучення міжнародних програм (грантів, інвестицій) під державні гарантії для підвищення кваліфікації.

Таким чином, ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» вже нині впроваджує передові практики в управлінні персоналом. Проте, системна відповідь на кадрові виклики можлива лише в тісній координації з державними органами та органами місцевого самоврядування. ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» демонструє ефективний приклад реагування на сучасні кадрові виклики через інноваційні HR-підходи, розвиток корпоративного навчання, диджиталізацію та системний соціальний підхід. Така практика може бути масштабована на інші приватні товариства України, особливо в умовах трансформації енергетичного сектору. Публічне управління має створити умови для гнучкої модернізації кадрової політики; підтримати інновації та цифрову трансформацію; забезпечити соціальний захист працівників у процесі змін. Кадрова стабільність приватних компаній – це не лише їх внутрішня справа, а й частина національної соціально-економічної політики, у якій державні інститути мають відігравати проактивну роль.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Живага О. В. Інструментальні ресурси удосконалення кадрової роботи ПРАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. Вип. 44. С. 43-48.

2. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21.

3. Шпекторенко І. В. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. ДРІДУ*. Вип. 1 (4). 2010. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. С. 227–235.

4. Шпекторенко І. В., Лисенко О. О. Професійна активізація персоналу з позиції системогенези діяльності. *Professional activation of personnel from the standpoint of system genesis of activity. Science, technology, and innovation: the experience of European countries and prospects for Ukraine: scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. С. 148-171. 412 p. ISBN: 978-9934-26-190-9. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-190-9-6

5. Bernards B., Schmidt E., Groeneveld S. Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public administration*. First published: 20 December 2023. https://doi.org/10.1111/padm.12976

6. Dahling J. J., Chau S. L., Mayer D. M., & Gregory J. B. Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*. 2012. № 33(1). С. 21–42.

7. Diefenhardt F., Rapp Marco L., Bader V., Mayrhofer W. 'In God We Trust. All Others Must Bring Data': Unpacking the Influence of Human Resource Analytics on the Strategic Recognition of Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*. First published: 27 Nov. 2024. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12583

8. Reinert C., Buengeler C., Lehmann-Willenbrock N., and Homan A. C. Reviewing and Revisiting the Processes and Emergent States Underlying Team Diversity Effects. *Small Group Research*. 2024. № 1–50. DOI: 10.1177/10464964241275748

**Олександр ЗАГУРСЬКИЙ,**
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри права та публічного управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Тетяна ЛЕВКУН,**
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри права та публічного управління
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

# СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Становлення та розвиток ефективного публічного управління є ключовим чинником забезпечення стабільності, правопорядку та соціальної єдності в будь-якій державі. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України інституційна спроможність системи публічного управління проходить випробування на витривалість, адаптивність і стратегічну гнучкість. Ситуація, що склалася, вимагає глибокого переосмислення ролі державних інституцій, їх функціональних взаємозв'язків і здатності ефективно реагувати на надзвичайні виклики.

Воєнний стан як особливий правовий режим спричиняє зміни не лише в безпековій сфері, а й у структурах управління, процедурних підходах, а також у формах взаємодії між органами влади та громадянським суспільством. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема інституційного розвитку, що охоплює як оновлення управлінських механізмів, так і створення нових моделей лідерства, ухвалення рішень та реалізації політики.

Сучасні умови воєнного стану в Україні створили безпрецедентні виклики для інституційного розвитку системи публічного управління, актуалізуючи потребу ґрунтовного наукового аналізу трансформаційних процесів у сфері державного управління. Запровадження надзвичайного правового режиму суттєво вплинуло на функціонування публічної адміністрації, зумовивши потребу в адаптації управлінських механізмів до нових реалій військово-політичної та соціально-економічної кризи.

«Державне управління в період воєнного стану трансформується у сферу, що передбачає прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реального виконання національних програм і затверджених планів. Це дозволяє сектору безпеки й оборони України ефективно діяти, захищати державу та сприяти її розвитку в умовах постійних загроз українській державності. Потрібним є вдосконалення механізмів взаємодії між різними органами та інституціями й залучення міжнародної підтримки для забезпечення стабільності й відновлення механізму державного управління» [2].

Сучасні трансформації, викликані збройною агресією проти України, поставили публічне управління перед безпрецедентними викликами, що вимагають негайної реакції як на рівні нормативно-правових засад, так і в межах інституційної спроможності державних органів. В умовах воєнного стану виникає потреба в швидкому ухваленні ефективних управлінських рішень, збереженні функціональної стабільності органів публічної влади та дотриманні балансу між централізацією управління і забезпеченням демократії та прав людини.

Інституційний розвиток у таких умовах набуває нового значення, оскільки йдеться не лише про вдосконалення управлінських механізмів у мирний час, а про створення спроможної системи публічного управління, здатної працювати в екстремальних обставинах, уключаючи бойові дії, тимчасову окупацію територій, внутрішнє переміщення населення та руйнування інфраструктури. Недостатній рівень адаптації управлінських структур до кризових умов може призвести до втрати довіри громадян до державних інституцій і зниження ефективності реалізації державної політики. Основні виклики, що постали перед системою публічного управління в умовах воєнного стану подано на рис. 1.

«Для розв’язання складних проблем різного характеру, зумовлених воєнним станом, ефективним рішенням є співпраця між органами державної влади, керівниками місцевих громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Серед таких проблем варто виокремити інституційні недоліки в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністичну поведінку деякої частини населення. Нині важливо створити нову систему стратегічного управління розвитком держави, регіонів і громад з урахуванням потреб воєнного часу. Основні механізми розвитку публічного

управління, спрямовані на підвищення його ефективності, містять фінансовий, соціальний і ринковий аспекти» [1].

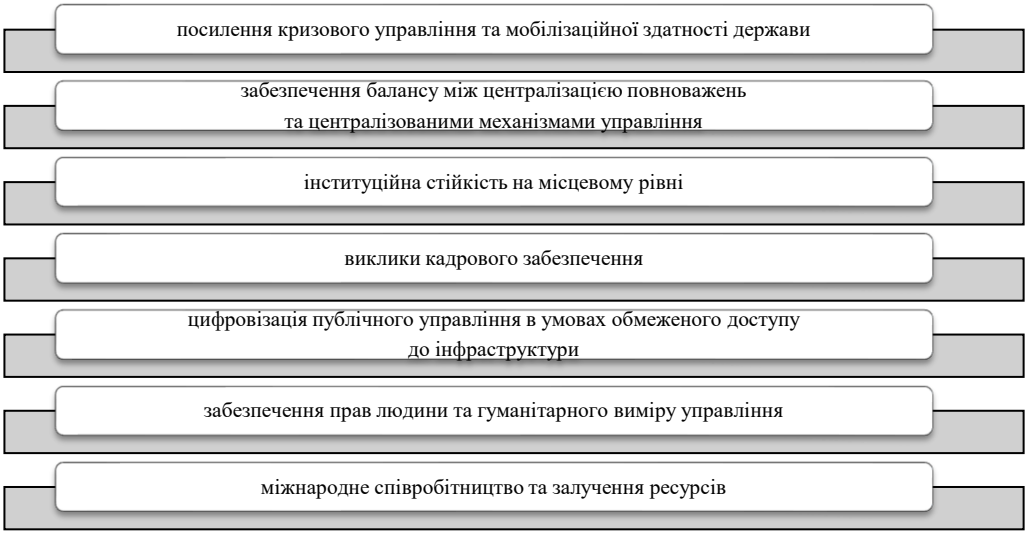


**Рис. 1.** Основні виклики, що постали перед системою публічного управління в умовах воєнного стану

*Примітка:* складено авторами.

Таким чином, в умовах воєнного стану публічне управління в Україні постало перед безпрецедентними викликами, що вимагають не тільки оперативного реагування, але й стратегічного переосмислення інституційних підвалин його функціонування. Здійснений аналіз дозволяє констатувати, що ключовими векторами інституційного розвитку стають: зміцнення стійкості управлінських систем, формування адаптивних механізмів реагування, посилення міжрівневої взаємодії, цифрова трансформація, оновлення кадрового складу та забезпечення прав людини навіть за надзвичайних обставин.

З одного боку, воєнні обставини засвідчили вразливість наявних адміністративних структур, з іншого – стали каталізатором для активізації реформ, скерованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади. Успішне подолання інституційних викликів можливе винятково за умови синергії між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

До того ж, інституційний розвиток публічного управління у воєнний період має базуватися на принципах гнучкості, стійкості, інноваційності та правової визначеності, забезпечуючи збереження демократичних засад

державного управління, ефективний захист населення та підготовку до відновлення країни у післявоєнний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). URL: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5 (дата звернення: 24.05.2025).
2. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. 2024. Вип. 32. С. 1-13.

**Ільяс ЗАЗА,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет
охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває в стані активної трансформації, зокрема в частині фінансово-економічного забезпечення. У цих умовах особливої актуальності набуває роль публічного управління в оптимізації ресурсного потенціалу медичних установ. Оптимізація фінансово-економічної діяльності передбачає впровадження таких механізмів, як:

- перехід на модель фінансової автономії закладів охорони здоров'я (КНП);
- застосування програмно-цільового методу бюджетування;
- запровадження системи внутрішнього фінансового контролю;
- використання інформаційно-аналітичних інструментів для управлінських рішень;
- розвиток партнерств з НСЗУ, страховими фондами, донорами.

Публічне управління в цій сфері має ґрунтуватися на принципах прозорості, результативності та підзвітності. Особлива увага повинна надаватися впровадженню електронного документообігу, цифрової звітності, аналітики витрат, що дозволить зменшити тіньові витрати та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Окрім того, важливим напрямком є залучення позабюджетного фінансування, зокрема за рахунок державно-приватного партнерства, міжнародної технічної допомоги, грантових програм та соціального інвестування.

У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні, ефективне забезпечення функціонування сфери охорони здоров'я потребує залучення нових інструментів адміністрування, серед яких особливе місце посідає державно-приватне партнерство (ДПП). Цей механізм дає змогу державі не лише компенсувати обмеженість бюджетного фінансування, але й удосконалити управління ресурсами, розширити доступ до якісних медичних послуг та зміцнити інституційну стійкість галузі.

Роль ДПП у системі публічного управління охороною здоров'я:

1. Інструмент стратегічного планування. Завдяки ДПП публічні органи отримують змогу реалізовувати довгострокові проєкти розвитку галузі охорони здоров'я без одночасного великого бюджетного навантаження.
2. Форма реалізації політик співуправління. У межах ДПП формується нова парадигма відносин – партнерство, а не підпорядкування, що відповідає сучасним моделям good governance.
3. Інноваційна практика адміністрування. Залучення приватного сектору сприяє впровадженню нових управлінських технологій, цифрових сервісів, підвищенню якості управлінських рішень.

Форми державно-приватного партнерства у медичній сфері:

- Моделі BOT (будівництво – експлуатація – передача)
- Концесії та оренда
- Створення спільних підприємств
- Інституційне партнерство на основі сервісних контрактів

Ці форми дозволяють адаптувати управлінські рішення до реальних потреб громади, використовуючи при цьому потенціал приватного сектора для підвищення ефективності адміністрування.

Управлінські переваги впровадження ДПП:

- Підвищення ефективності публічного управління медичними ресурсами.
- Посилення прозорості та підзвітності використання публічних коштів.
- Формування стійких партнерств між державою, бізнесом і громадськістю.
- Підвищення конкурентоспроможності медичних послуг через інновації.

Ключові умови ефективної реалізації ДПП з позицій публічного адміністрування:

- Законодавче забезпечення процедур партнерства;
- Чітке визначення повноважень публічних органів;
- Урахування інтересів зацікавлених сторін (stakeholders);
- Збалансований розподіл ризиків;
- Наявність інституційних механізмів моніторингу, оцінки ефективності та громадського контролю.

Державно-приватне партнерство постає сучасним інструментом публічного управління, що дозволяє забезпечити стійке функціонування та розвиток системи охорони здоров'я в умовах складної соціально-економічної ситуації. Належна імплементація цього механізму в управлінську практику сприятиме не лише оптимізації фінансово-економічної діяльності медичних закладів, але й зміцненню інституційної спроможності держави забезпечувати здоров'я населення як стратегічний пріоритет національної безпеки.

Таким чином, ефективне публічне управління механізмами оптимізації фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування медичної системи, особливо в умовах реформ та зовнішніх викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17 – (дата звернення: 01.04.2025).
2. Дашко Ю. О. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я: управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 5. URL: https://www.dy.nayka.com.ua.

3. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2017. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide

**Микола ІЩЕНКО,**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
обліку, оподаткування та публічного управління,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

**Дмитро СТОРОЖУК,**
студент 4-го курсу спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

## ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Співпраця державної та місцевої влади, попри їх функціональну відокремленість, є важливою передумовою для ефективного та прозорого управління. Вона ґрунтується на спільних завданнях та можливості делегування повноважень. Завдяки цій взаємодії, що сприяє активнішому діалогу з громадськістю з боку місцевих органів, зростає залученість громадян до управління. Така співпраця зміцнює демократичні інститути через інструменти участі, що, своєю чергою, підвищує легітимність рішень та забезпечує баланс інтересів для сталого демократичного розвитку.

Органи державної влади формуються виборами/призначенням, їх акти поширюються на всю державу, завдання – реалізація управлінських функцій з держбюджету. Рішення можуть бути одноосібними або колегіальними. Натомість, органи місцевого самоврядування обираються населенням, діють у межах конкретних територій для вирішення місцевих проблем. Їх діяльність не завжди професійна, рішення ухвалюються голосуванням, фінансування – з місцевого бюджету. Органи місцевого самоврядування

представляють інтереси населення, можуть отримувати делеговані держповноваження лише за згодою, не можуть делегувати власні, що засвідчує про їх автономність та орієнтацію на громаду.

Щоб зрозуміти, як різні рівні влади забезпечують громадську участь, важливо розглянути різноманітні її форми, як показано на рисунку 1. Ці форми дозволяють громадянам впливати на процеси управління як на місцевому, так і на державному рівнях.

Рис.1 – Форми участі громадян

Джерело: сформовано самостійно за [1].

Вони охоплюють безпосередні механізми впливу (наприклад, участь у виборах, загальні збори, електронні петиції) та представницькі або консультативні (громадські ради, публічні консультації). Така система забезпечує демократичний контроль над владою, сприяє прозорості рішень та формуванню активного громадянського суспільства.

З 24 лютого 2022 року, коли росія розпочала повномасштабну війну проти України і в країні було запроваджено воєнний стан, на всій території

України почали діяти законодавчі заборони та обмеження. Багато з них безпосередньо стосуються інструментів громадської участі, що обмежує конституційне право громадян брати участь у вирішенні як державних, так і місцевих питань [5].

Під час повномасштабної війни, характер громадської участі в Україні значно змінився. Ці зміни свідчать не тільки про виклики, які постали перед країною, але й про здатність демократичних процесів адаптуватися. Навіть в умовах воєнного стану, громадяни активно взаємодіють з владою, використовуючи як традиційні, так і нові підходи.

Одним із ключових напрямків є розширене використання онлайн-інструментів. Електронні петиції, публічні консультації через платформи, такі як «Дія» та «e-DEM», а також онлайн-звернення та обговорення стали ефективними механізмами взаємодії [4]. Ці інструменти дозволяють громадянам висловлювати свою думку та впливати на ухвалення рішень, попри фізичні обмеження, спричинені війною.

Волонтерство в Україні сягнуло безпрецедентних масштабів, ставши однією із найпотужніших рушійних сил суспільної активності [2]. Мільйони українців активно долучилися до цього руху, надаючи всебічну допомогу Збройним силам України, внутрішньо переміщеним особам, а також підтримуючи життєдіяльність своїх громад. Цей феномен є яскравим свідченням високого рівня громадянської свідомості, відіграючи ключову роль у консолідації суспільства та забезпеченні функціонування критично важливих сфер життя.

Паралельно активно розвивається цифрова комунікація між органами влади та громадськістю. Регулярними стали онлайн-опитування, відкриті Zoom-наради з депутатами та посадовцями. Соціальні мережі та месенджери, такі як Viber, Telegram та Facebook, повсякденно використовуються для обговорення важливих питань та інформування населення [3]. Це значно підвищує прозорість та оперативність поширення інформації, сприяючи підтримці довіри до влади в умовах кризи.

Отже, ефективна взаємодія між органами державної влади та органами місцевого самоврядування є фундаментальною для демократичного розвитку України та забезпечення громадської участі, оскільки ці інституції, попри свою окремішність, функціонують у межах єдиного державного механізму, маючи спільні завдання та конституційне підґрунтя, проте водночас відрізняються способом формування та повноваженнями, причому органи місцевого самоврядування мають

унікальний потенціал для діалогу з населенням. В умовах повномасштабної війни характер громадської участі трансформувався, що вимагає адаптації законодавства та активізації онлайн-інструментів, волонтерства та цифрової комунікації, демонструючи високу громадянську свідомість; після завершення воєнного стану пріоритетом буде відновлення та модернізація форм громадської участі, посилення е-демократії та перегляд законодавства, де держава повинна відігравати ключову роль, сприяючи розвитку громадянського суспільства та забезпечуючи прозорість процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадська участь у місцевій політиці: проблеми нормативно-правового забезпечення. *Громадський простір: веб-сайт*. URL: https://www.prostir.ua/?news=hromadskauchast-u-mistsevij-polityts i-problemy-normatyvno-pravovoho-zabezpechennya

2. Клименко В. Р. Особливості волонтерської діяльності в умовах війни. Факультет соціальної та психологічної освіти. 2024. URL: https://fspo.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA-%D0%92.%D0%A0..pdf

3. Ковалік Ю. А. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги. *Statistics of Ukraine*. 2023. URL: https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/409/381/

4. Комітет з питань місцевого самоврядування. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні». 2022. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43841.pdf

5. Рижук Ю. М. Громадська участь в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-12

**Олена КОВРИГА,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління
і проєктного менеджменту
Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології,
ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України,
м. Київ, Україна

# ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТАЛАНОВИТОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна в Україні, що триває з 2014 та загострилася після повномасштабного вторгнення 2022 року, створює безпрецедентні виклики для формування державної політики, зокрема у сфері розвитку талановитої молоді. Талановита молодь є стратегічним ресурсом для відновлення країни, забезпечення її економічної конкурентоспроможності та соціальної стабільності. Проте воєнні дії призводять до руйнування освітньої інфраструктури, відтоку талантів за кордон, психологічного стресу серед молоді та обмеження доступу до ресурсів.

Основна проблема полягає у відсутності адаптованої до умов війни державної політики, яка б системно підтримувала талановиту молодь, ураховуючи обмеження воєнного часу, такі як фінансові, логістичні та безпекові виклики. Традиційні підходи, орієнтовані на мирний час, не відповідають реаліям сьогодення, що вимагає гнучкості, швидкого реагування та створення альтернативних механізмів підтримки. Крім того, війна посилює соціальну нерівність, ускладнюючи доступ до можливостей для молоді з тимчасово окупованих територій чи прифронтових зон. Таким чином, потреба формування ефективної політики для розвитку талантів у таких екстремальних умовах є критично важливою.

Війна створює унікальний контекст, що характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженими ресурсами та потребою швидкого реагування.

Основні виклики містять:

- Руйнування інфраструктури: знищення шкіл, університетів і наукових центрів обмежує доступ до освіти та дослідницьких можливостей.

- Відтік талантів: значна частина молоді емігрує через безпекові загрози, що послаблює людський капітал країни.
- Психологічний тиск: воєнний стрес впливає на мотивацію та продуктивність молоді.
- Фінансові обмеження: перерозподіл державних ресурсів на оборону зменшує фінансування освітніх і молодіжних програм.

Для подолання цих викликів політика має базуватися на принципах адаптивного управління, що передбачають гнучкість, оперативність і залучення зацікавлених сторін [3]. Сценарне планування може допомогти передбачити різні траєкторії розвитку та адаптувати стратегії до мінливих умов.

Традиційні методи ідентифікації талантів, такі як тестування чи академічні конкурси, є обмеженими в умовах війни через логістичні та безпекові бар'єри.

Потрібно впроваджувати альтернативні підходи, зокрема:

- Цифрові платформи: використання онлайн-інструментів для оцінки здібностей, таких як портфоліо чи проєктні завдання.
- Мобільні центри оцінювання: створення тимчасових пунктів у безпечних регіонах для виявлення талантів серед молоді з прифронтових зон.
- Інклюзивність: залучення молоді з тимчасово окупованих територій через дистанційні програми.

Прикладом може слугувати американська програма *Talent Search*, яку адаптовано до кризових умов і фокусується на маргіналізованих групах [2]. В Україні подібні ініціативи можуть бути реалізовані через співпрацю з міжнародними організаціями, такими як UNICEF.

Підтримка талановитої молоді в умовах війни має бути багатогранною:

- освітні ініціативи: розвиток дистанційних освітніх платформ, таких як Prometheus, із курсами, адаптованими до потреб молоді (STEM, підприємництво, soft skills).
- фінансова підтримка: стипендії, мікрогранти та венчурне фінансування для молодіжних стартапів, що сприяють відновленню країни.
- психологічна підтримка: програми для подолання воєнного стресу, розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту.
- інфраструктура: створення мобільних хабів у безпечних регіонах, що забезпечують доступ до технологій, коворкінгів і менторства.

Особливої уваги варто надати розвитку міждисциплінарних навичок, які поєднують технічні знання з гуманітарними компетенціями, що є критично важливими для відновлення економіки.

Екосистемний підхід передбачає інтеграцію зусиль держави, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів.

Екосистема містить:

- мікрорівень: індивідуальна підтримка через менторство, онлайн-курси та психологічну допомогу.
- мезорівень: створення регіональних центрів підтримки талантів у безпечних містах, таких як Львів чи Ужгород, для координації ресурсів.
- макрорівень: розроблення національної стратегії, що включає законодавчу базу, фінансування та міжнародну співпрацю.

Прикладом може бути модель Ізраїлю, де держава активно підтримує молодих інноваторів через співпрацю з технологічними компаніями та армією, що дозволяє розвивати таланти навіть у кризових умовах [4]. В Україні подібна модель може бути реалізованою через партнерства з міжнародними організаціями та діаспорою.

Для забезпечення ефективності політики потрібно: використовувати цифрові інструменти: створення платформ на базі штучного інтелекту для моніторингу талантів і прогнозування потреб ринку праці; розвивати soft skills: програми для формування адаптивності, критичного мислення та командної роботи, які є ключовими в умовах кризи; залучати міжнародну підтримку: співпраця з програмами, такими як Erasmus+ чи Horizon Europe, для інтеграції молоді до глобальних проєктів; створювати гнучке фінансування: запровадження фондів швидкого реагування, що підтримують молодіжні ініціативи в умовах війни.

Для реалізації політики пропонується:

1. Створити національну агенцію з розвитку талантів, що координуватиме ініціативи в умовах війни.
2. Розробити цифрову платформу для ідентифікації та підтримання талантів, доступну навіть у віддалених регіонах.
3. Запустити пілотні проєкти мобільних хабів у безпечних містах для підтримки молоді.
4. Залучити діаспору до менторських програм і фінансування молодіжних ініціатив.
5. Співпрацювати з міжнародними організаціями для створення освітніх і дослідницьких можливостей.

Формування державної політики розвитку талановитої молоді в Україні в умовах війни вимагає створення адаптивної, технологічно орієнтованої та інклюзивної екосистеми, що враховує обмеження воєнного часу. Ключовими елементами є: гнучка система ідентифікації талантів через цифрові та мобільні інструменти, комплексна підтримка через освіту, фінансування, інфраструктуру та психологічну допомогу, створення екосистеми, що об'єднує державу, бізнес, громадськість і міжнародних партнерів, використання цифрових технологій і міжнародної співпраці для адаптації до воєнних умов.

Реалізація цих підходів сприятиме не лише розвитку талантів, але й зміцненню людського капіталу для повоєнного відновлення України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Renzulli, J. S. (2011). The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity. *Gifted Child Quarterly*, 55(3), 185–199. DOI: 10.1177/0016986211417654
2. Olszewski-Kubilius, P., & Clarenbach, J. (2012). Talent Search: A Model for Identifying and Developing Academic Potential. *Journal of Advanced Academics*, 23(4), 292–313. DOI: 10.1177/1932202X12451021
3. Поліщук, Ю. М. (2018). Проблема відтоку талантів з України: причини та шляхи вирішення. *Економічний вісник*, 2, 45–52.
4. Senor, D., & Singer, S. (2009). *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. Twelve. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1946_10229364.pdf

**Світлана КОШОВА,**
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та економіки,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

## МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В КОСМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Результатом інформаційно-технологічної революції другої половини XX століття стало створення нових військових технологій, а першої половини XXI століття вторгнення рф на територію незалежної України. На

основі військових технологій відбувається значний розвиток інновацій космічної діяльності, у результаті чого розробляються не тільки нові види зброї, а й цілі бойові системи, що поєднують в собі руйнівну зброю, засоби радіоелектронної боротьби, управління, зв'язку, розвідки, спостереження і навігації та багато інших космічних засобів знищення навігації. На думку військових експертів, основою перемоги в сучасних війнах є широкомасштабне застосування високоточної зброї, успішне застосування якого забезпечується інтеграцією з системами інформаційного і космічного забезпечення, вирішальними завдання інформатизації, зв'язку та навігації. В останні роки неухильно зростає значення космічних систем і засобів у вирішенні завдання розвідувального забезпечення військових операцій.

Крім того, посилюються роботи зі створення зброї, що діє в космосі і через нього. Цього вдалося досягти завдяки здійсненню космічної діяльності в інтересах безпеки і оборони провідних технологічно розвинених держав. Україна має великі можливості для успішного розвитку космічної діяльності. Унікальний потенціал космічної техніки, цінний багаторічний досвід експлуатації космічних комплексів, участь у міжнародному співробітництві в галузі досліджень і практичного застосування космічної продукції в поєднанні з космічною інфраструктурою і відмінними кадровими ресурсами можуть стати надійною основою для забезпечення її безпеки і обороноздатності. Проте для цього потрібно вирішити низку проблем, що перешкоджають здійсненню космічної діяльності відповідно до принципів, визначених чинним законодавством у сфері космічної діяльності.

У чинному законодавстві України зазначається, що для групи, відповідальної за передачу сигналів GPS, які фіксуються формулюваннями, що використовуються в таких стилях, як «прагнути», «коли це можливо» та «коли це доречно», це не дає чітких прав та обов'язків, а лише забезпечує загальне відношення, якого суб'єкт повинен дотримуватися. Проте це ще раз підтверджує тезу про те, що нормативні інструменти, на основі яких регулюються міжнародні космічні відносини, не забезпечують механізму правового захисту. Норми міжнародного космічного права найчастіше містять у собі тільки диспозиції, а не гіпотези й розпорядження. Санкції як структурний елемент норми, тобто відповідальність за порушення положень не обмежена. Це не відповідає поточним вимогам і має бути поліпшено якомога швидше [1].

Крім того, варто зазначити, що сучасне міжнародне космічне право не є загальним для всіх країн-учасниць у тому сенсі, що не всі країни-учасниці ратифікували договори (угоди) про космічну діяльність і заперечують загальноприйняті принципи, що характеризують їх основний зміст, соціальні та правові цілі і цінності. Неможливо забезпечити адекватний міжнародний космічний правопорядок, колективними й особистими зусиллями учасників міжнародних космічних відносин тільки на основі договорів (угод) і декларацій, отже, потрібно нормалізувати міжнародне космічне право на основі принципу поєднання міжнародних, регіональних і національних правових інструментів і формування механізмів для впровадження і підтримання цих норм здійснюється шляхом створення кримінологічних моделей адміністративної та космічної безпеки. Вам потрібно докласти максимум зусиль, щоб отримати від цього максимум користі. На наш погляд, доцільним було б запровадити серйозні обмеження до тих країн, що нелегально використовують космічний простів задля задоволення особистих цілей та амбіцій, не враховуючи інтересів та безпеки світової спільноти.

Нині наявний набір базових міжнародно-правових принципів, договорів (угод) і декларацій вже недостатній і не може впоратися зі протиправною діяльністю учасників космічної діяльності, яка постійно зростає, що загрожує екологічній безпеці і миру на Землі. Актуальною вимогою сьогодення є той факт, що міждержавні відносини в космічному просторі, які підпадають під регулювання космічним правом, повинні являти собою систему правових норм, що встановлюють чіткі права й обов'язки за допомогою управління космічною діяльністю і згодом призводять до формування кримінологічних моделей космічної безпеки. І сьогодні тільки Організація Об'єднаних Націй може впоратися з цим завданням або хоча б неофіційно розпочати цей процес.

Таким чином, саме Конвенція ООН лежить в основі міжнародного космічного права, і сьогодні саме ООН є однією із найвпливовіших міжнародних організацій, що сприяє процесу глобалізації та впливає на політичні та правові системи країн-учасниць космічного простору. Хоча, зазначимо, цього недостатньо, оскільки ООН не гарантує належної організації роботи з правового забезпечення космічної діяльності країн-учасниць. Швидше, може йтися про відсутність належного адміністрування, як авторитетного (адміністративного) впливу Організації Об'єднаних Націй на країни-учасниці космічної діяльності, за допомогою застосування єдиних

правових норм у космічній діяльності та за допомогою механізмів впливу (політичних, економічних, інформаційних, психологічних тощо) для досягнення цілей космічної безпеки.

Було б доречно зазначити, що роль міжнародних організацій у забезпеченні належного рівня імплементації норм міжнародного космічного права менша, ніж те, що з політичних причин можна охарактеризувати як усічені правові положення. Саме тому основною міжнародною організацією, що досліджує загальні тенденції розвитку космічного права, є Комісія ООН з використання космічного простору в мирних цілях (UNCOPUS – United Nations Committee for the Peaceful Uses of Outer Space). Неконтрольоване свавілля в космічній діяльності створить нову і незвичайну загрозу людству та довкіллю. Усе це вимагатиме від міжнародних правників і дипломатів значних зусиль з перегляду та вдосконалення чинної системи міжнародного космічного права щодо його публічного адміністрування, яке є важливим компонентом, як перший крок у створенні кримінологічної моделі космічної безпеки в контексті процесу світової глобалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петер, Г. Глобальне адміністрування космічної діяльності, перший крок кримінологічної Моделі космічної безпеки в умовах глобалізаційних процесів. Scientific Collection «InterConf», 2022. № 118, С. 189–198. Retrieved from https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1031

**Оксана КРИЖОВА,**
аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ПРОБЛЕМАТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

В Україні за час війни значна кількість військовослужбовців, що стали на захист своєї Батьківщини, щодня зазнають різних уражень, як фізичних,

так і психологічних. Той травматичний досвід, що проживають військовослужбовці під час бойових дій, несе шкідливий вплив на ментальне здоров'я комбатанта. При перебуванні у відносно безпечних умовах вони зіштовхуються з новими викликами «мирного» життя: соціальною дезадаптацією, нерозумінням близьких людей, труднощами в спілкуванні, професійному самовизначенні, самореалізації, створенням сім'ї, фізичним та психологічним відновленням. Найпоширенішим наслідком бойової травми є посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) [1]. Оцінка якості життя жителів країни та наукові дослідження свідчать, що рання і належна реабілітація населення суттєво допомагає зберігати й відновлювати трудовий потенціал держави, сприяє усуненню перешкод та створенню умов для активного життя її громадян. Саме тому після початку повномасштабного збройного вторгнення в Україну питання соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців, які зазнали посттравматичного стресового розладу (ПТСР), набуло надзвичайної актуальності [3].

Сучасна війна в Україні зумовила потребу перегляду підходів до системи реабілітації військовослужбовців, які брали участь у бойових діях. Публічне управління у сфері реабілітації військовослужбовців, це – система заходів, що реалізуються органами влади для відновлення здоров'я, працездатності та інтеграції ветеранів у мирне життя. Публічне управління у цій сфері відіграє ключову роль, оскільки саме державні інституції відповідають за формування, упровадження та контроль за політикою реабілітації. Сутність цього управління полягає в забезпеченні комплексної допомоги ветеранам з урахуванням їхніх фізичних, психологічних, соціальних і професійних потреб [2]. В Україні ж перехід до формування сучасної системи медико-соціальної реабілітації тільки розпочато. Попри позитивні зрушення, що відбуваються в процесі реформування державного управління та місцевого самоврядування, охорони здоров'я, соціального захисту, освіти й науки й інших підсистем і галузей в Україні, система реабілітаційної та соціальної медицини продовжує залишатися фрагментарною і незабезпеченою достатніми ресурсами та умовами для організації роботи. Це відбувається внаслідок нескоординованої роботи владних інституцій, що беруть участь у формуванні державної політики в цій сфері [3].

З початком повномасштабної війни в Україні кількість осіб, які потребують різних форм і видів реабілітації, збільшилася в рази. Саме тому

зростає нагальна потреба в запровадженні сучасних підходів, використанні новітніх технологій у медико-соціальній реабілітації населення, застосуванні системного підходу до управління змінами у сфері охорони здоров'я, стратегічного планування розвитку її в цілому та окремих складників. Отже, питання вдосконалення публічного управління медико-соціальною реабілітацією населення набуває особливої актуальності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бриндіков Ю. Л. Шляхи подолання посттравматичного стресового розладу у військовослужбовців: соціально-психологічні аспекти. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України.* Київ; Ніжин: ПП Лисенко, 2016. Том IX. Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. Вип. 8. С. 72-82.

2. Бриндіков Ю. Л. Загальнонаукові аспекти розробки системи комплексної реабілітації військовослужбовців Збройних сил України учасників бойових дій. *Педагогічні науки : зб. наук. праць. Херсонський державний університет.* Херсон, 2017. Вип. LXXIX (79). Том 2. С. 201–206.

3. Нагорянський А. О. Удосконалення державного управління системою медичної реабілітації як складової частини державної політики у сфері охорони здоров'я України. *Клінічна та профілактична медицина.* 2021. № 2. С. 63–69.

**Максим КРИЛОВ,**
аспірант кафедри публічного
управління і проєктного менеджменту,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
начальник Управління природних монополій
Департаменту житлово-комунальної
інфраструктури КМДА,
м. Київ, Україна

## ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Ефективність інституційного аспекту публічного регулювання визначає здатність держави адаптувати регуляторну політику до сучасних викликів та забезпечувати збалансований розвиток суспільства й економіки.

При цьому інституційна основа публічного регулювання базується на законах, а також на нормативно-правових актах, стратегіях, програмах і політиках, що визначають механізми втручання держави в соціально-економічні процеси. Окрім законодавчої бази, важливу роль відіграють міжнародні угоди, доктрини, принципи публічного регулювання, судові прецеденти та адміністративні процедури. До документів, що становлять інституційну основу окремих елементів системи публічного регулювання в Україні, належать: 1. Конституція України [5] – Основний закон, що визначає принципи публічного регулювання. 2. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [6] – регулює діяльність уряду як головного виконавчого органу. 3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [7] – визначає правові засади діяльності органів місцевого самоврядування. 4. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [8] – регулює діяльність міністерств та інших органів виконавчої влади. 5. Закон України «Про державну службу» [9] – визначає засади діяльності державних службовців. 6. Закон України «Про регуляторну політику у сфері господарської діяльності» [10] – встановлює засади регулювання бізнесу.

Інституційна основа публічного регулювання постійно розвивається, оскільки з огляду на глобалізаційні процеси та зміни в суспільно-політичному житті країни, постійно виникають нові виклики для публічної регуляції. Це вимагає коригування наявних законодавчих ініціатив та адаптації механізмів публічного регулювання до сучасних умов. Водночас, важливим є розвиток інституційної співпраці між державними органами та іншими суб'єктами публічного регулювання, уключаючи громадські організації та бізнес. Таке партнерство дозволяє забезпечити ефективне та збалансоване втручання держави в соціально-економічні процеси, що веде до підвищення рівня довіри серед громадян.

Система публічного регулювання має низку характерних рис, зокрема: публічне регулювання реалізується в межах виконання державної політики з урахуванням специфіки соціально-економічного розвитку країни; ухвалення рішень у процесі публічного регулювання базується на думках експертів у відповідних галузях і представників громадськості; до суб'єктів системи публічного регулювання належать органи влади, суб'єкти підприємницької діяльності, неурядові організації та об'єднання; діяльність органів влади є підконтрольною та підзвітною суспільству; публічна влада має децентралізований характер [11, с. 41].

Для ефективного функціонування цієї системи важливою умовою є узгодженість дій усіх учасників. У цьому контексті важливо забезпечити інтеграцію громадських ініціатив, що дозволить підвищити прозорість і відповідальність публічних органів. Оскільки публічне регулювання охоплює широкий спектр суспільних відносин, особливо в умовах економічної кризи чи війни, ефективність цієї системи залежить від адаптивності її інститутів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Отже, інтеграція різних суб'єктів публічного регулювання є важливим чинником, що забезпечує стабільність та розвиток суспільства в умовах глобальних викликів. Саме тому потрібно активно працювати над удосконаленням механізмів публічного регулювання для досягнення максимального ефекту від впровадження змін.

Отже, реформа системи публічного регулювання в Україні вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти публічного управління та публічного регулювання зокрема. Ключовою основою змін є інституційний механізм, що передбачає розвиток і зміцнення інститутів, політичних процесів, правової бази та ефективних механізмів взаємодії між різними секторами суспільства. Крім того, першочерговим завданням є виявлення проблем, що мають місце в публічному регулюванні в Україні. Особливо важливо звернути увагу на те, як інституційні зміни повинні віддзеркалювати актуальні потреби та виклики, що постають перед державою. При цьому трансформація вимагає не лише оновлення законодавчих актів, а й адаптації управлінських структур до динамічних умов глобалізації та кризових ситуацій, оскільки кожен елемент інституційної системи взаємопов'язаний, зміни в одному із них мають безпосередній вплив на ефективність роботи інших складників публічного регулювання.

В умовах воєнного стану зростає потреба оптимізації управлінських процесів на рівні держави та її регіонів, оскільки ситуація вимагає швидкої та ефективної адаптації до нових реалій. Це ставить перед системою публічного регулювання в Україні нові виклики, що потребують негайного вирішення. Однією із основних умов для подолання цих викликів є налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими інститутами. Така взаємодія сприятиме подоланню наявних інституційних проблем, що стримують адаптацію країни до умов воєнного стану й обмежують її економічний розвиток після завершення війни. Серед таких проблем варто

виокремити інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи. Ураховуючи це, у сучасних умовах набуває особливого значення формування нової системи стратегічного регулювання розвитку держави та її регіонів з урахуванням потреб воєнного часу. Саме тому основними механізмами розвитку публічного регулювання, орієнтованими на підвищення його ефективності, є фінансовий, соціальний та ринковий, що забезпечують реалізацію нової моделі стратегічного планування [4, с. 34].

Таким чином, інституційне забезпечення публічного регулювання в Україні є важливим елементом для забезпечення ефективного управління та стабільності в державному секторі. Це забезпечення реалізується через функціонування спеціалізованих інститутів, що відповідають за здійснення державної політики та контроль за виконанням нормативних актів, що безпосередньо сприяє стабільності регулювання. Однак, важливо наголосити, що інститути публічного регулювання повинні мати можливість адаптувати свою діяльність до постійно змінюваних умов, зокрема в контексті економічних, соціальних і політичних викликів. У цьому контексті одним із основних аспектів інституційного забезпечення є його здатність до інновацій та вдосконалення управлінських практик. Саме тому постійне оновлення інституційних механізмів постає важливим чинником, що дає можливість державним органам не лише ефективно реалізовувати політику, а й підвищувати рівень довіри громадян до державних інститутів. Водночас, цей процес неможливий без стабільної правової бази, що включає закони, нормативно-правові акти та міжнародні угоди, які є основою інституційної структури публічного регулювання. Важливу роль у розвитку цієї інституційної основи відіграють також судові прецеденти та адміністративні процедури, що забезпечують належну організацію та функціонування публічного регулювання. Зокрема, інституційні зміни в публічному регулюванні повинні орієнтуватися на задоволення потреб громадян, а також на адаптацію до новітніх викликів, таких як глобалізація, економічні кризи чи війна.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2(76). С. 30-35.

2. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show0#Text

3. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

5. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text

6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

7. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text

8. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2(77). С. 38-53.

**Ірина КРИЛОВА,**
доктор наук з державного управління, кандидат юридичних наук,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

## ПРОБЛЕМАТИКА ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ

Вода одночасно є і дефіцитним товаром і предметом першої потреби в суспільстві (якщо це послуга централізованого водопостачання), тому державі (а дослівно політикам) варто встановити такі правила продажу та розподілу води (послуг), що дозволяють як покривати витрати (спецводокористування, обслуговування систем тощо), так і забезпечувати доступність послуги централізованого водопостачання для користувачів. Існує безліч інструментів для досягнення цих цілей. Ціноутворення є тим механізмом балансування інтересів і справедливого розподілу води (OECD, 2010) [1].

Тарифи на водопостачання й водовідведення є важливим інструментом для досягнення економічних, фінансових, соціальних, екологічних та політичних цілей, потенційно віддзеркалюючи витрати на надання послуг. Питання ціноутворення у сфері водопостачання та водовідведення стає дедалі важливішим для країн, що розвиваються, оскільки вони стикаються з серйозними проблемами щодо фінансування експлуатації та обслуговування, оновлення або розширення інфраструктури та послуг централізованого водопостачання [2].

Державна тарифна політика у сфері водопостачання та водовідведення в Україні формується державою відповідно до законів України «Про ціни і ціноутворення», «Про природні монополії», «Про житлово-комунальні послуги», «Про питну воду та питне водопостачання», «Про державне регулювання у сфері комунальних послуг» і відбивається відповідно в підзаконних нормативно-правових актах щодо тарифоутворення [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**; **Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Унормований процес формування тарифів на послугу централізованого водопостачання та водовідведення в Україні подано на рисунку 1.

*Рис.1 Процес формування тарифів на послугу централізованого водопостачання та водовідведення (розроблено автором)*

У сфері водопостачання та водовідведення України застосовується метод тарифоутворення «витрати плюс» (згідно із пп. 39.3.5.1 пп. 39.3.5 п. 39.3 статті 39 Податкового Кодексу України полягає в порівнянні валової рентабельності собівартості продажу товарів (робіт, послуг) у контрольованій операції з аналогічним показником рентабельності в зіставних неконтрольованих операціях), що передбачає визначення розміру тарифу шляхом установлення граничної рентабельності (норми прибутку) до задекларованого об'єктами регулювання рівня витрат [3]. Застосування цього методу торифоутворення за часів незалежності України показало, що фактично середній рівень тарифу на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення не покриває всі витрати підприємства, що призводить до недостатнього фінансування інвестиційних програм підприємств та галузі в цілому [4, с. 118-126] (*показники покриття витрат актуальні*). Що змушує державну владу шукати більш ефективні моделі тарифоутворення у сфері централізованого водопостачання та водовідведення, а підприємства водопостачання та водовідведення регулярно порушувати питання щодо підвищення тарифів.

«Тариф» це – дуже спірна категорія, й існує безліч розбіжностей щодо «правильного» способу встановлення ціни на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення через деякі чинники: 1) централізоване водопостачання та водовідведення – це природна монополія, повноцінних аналогів якій немає, тому й у споживачів немає вибору; 2) тарифи на воду є потужним інструментом управління для досягнення різних цілей у сфері водопостачання та водовідведення, а встановлення тарифів – це політичний процес, з усіма наслідками; 3) порядки формування тарифів і структура тарифів є складними і важкими для розуміння споживачами [5, 6]. Споживачі, як правило, не обізнані про вартість надання послуг водопостачання та водовідведення, їм важко судити про те, яка ціна є «справедливою» чи прийнятною; 4) втручання регуляторів у діяльність підприємств водопостачання та водовідведення приводить до «зарегульованості» тарифів. Регулятори контролюють кожний складник тарифу, що ускладнює планування витрат й інвестиційної діяльності (*як вихід, потрібна відмова від контролю структури тарифів, і перехід до контролю за загальною величиною собівартості*) тощо; 5) відсутність зворотного зв'язку (координаційного зв'язку) від споживачів, підприємств та суб'єктів державної політики національного рівня; 6) історична та

культурна основа, що успадкована з радянських часів відносно і споживання, і платіжної дисципліни і менеджменту.

Усі ці чинники призводять до маніпуляцій у державній тарифній політиці, коли кожен суб'єкт відносин у сфері централізованого водопостачання та водовідведення «захищає» і вирішує винятково свої інтереси. Саме тому тарифна політика давно перейшла до площини «арифметичних» механізмів. Зокрема, реформи комунальної сфери України, що тривали з 1990-х років засвідчили, що: «замороження» тарифів або «низькі» тарифи встановлюються здебільшого в політичних, а не практичних цілях, що було і є суттєвою перешкодою на шляху ефективного відшкодування витрат підприємств; рівень тарифів не впливає на якість послуг з централізованого водопостачання та водовідведення; рівень тарифів не пов'язаний із таким поняттям, як «доступність» послуги; споживач послуг не став головним орієнтиром для підприємств централізованого водопостачання та водовідведення; у підприємств централізованого водопостачання та водовідведення немає візії розвитку міської інфраструктури водопостачання та водовідведення, яка б відповідала стратегії розвитку міста, регіону, країни, і під яку б формувались інвестиційні програми; у більшості територіальних громад немає зацікавленості та відповідальності за розроблення й реалізацію візії розвитку міської інфраструктури водопостачання та водовідведення населених пунктів; регулятор у сфері комунальних послуг, що мав би забезпечити баланс інтересів на ринках природних монополій, захищає інтереси бізнес-структур (зокрема, енергетичний блок) за рахунок підприємств комунальної власності та споживачів.

Зокрема, у процесі розрахунків собівартості послуг для встановлення тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення плануються витрати із застосуванням нормативного методу на підставі державних і галузевих нормативів використання матеріальних та паливно-енергетичних ресурсів, норм з оплати праці, нормативів витрат з управління та обслуговування виробництва з урахуванням фактичних показників попередніх періодів та прогнозу індексів зміни цін виробників промислової продукції на планований період. Витрати, об'єктивне нормування яких неможливе, плануються з урахуванням економічно обґрунтованих витрат за попередні періоди на підставі кошторисів. Інакше кажучи, практично при формуванні тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення витрати на електроенергію приймаються державним регулятором на рівні

фактичного споживання електроенергії за попередній до планового року і тарифів, що діяли на момент розрахунку, з урахуванням прогнозного індексу цін виробників промислової продукції, що в середньому становить близько 5%, що фактично не відповідає дійсності.

Практика встановлення тарифів на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення суперечливо впливає на цілі різних зацікавлених сторін: споживачам потрібні доступні послуги, комунальним підприємствам потрібні стабільні доходи для відшкодування витрат та економічної ефективності, менеджменту потрібні високі доходи та політичні зиски тощо; відсутність ресурсозбережної політики, яка б показувала дані щодо впливу тарифів на використання води різними категоріями, тощо. За всю історію державного тарифного регулювання у сфері водопостачання та водовідведення, збільшення тарифів на послуги ніколи не корелювалося з рівнем середнього доходу громадян, вартістю енергоносіїв, паливно-мастильних матеріалів, реагентів тощо. Усі ці чинники нівелювали і нівелюють мету щорічних рішень з тарифного регулювання сфери водопостачання та водовідведення України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. (2010). Pricing Water Resources and Water and Sanitation Services. *OECD*. URL: https://doi.org/10.1787/9789264083608-en

2. Leflaive X. & Hjort M. (2020). Addressing the social consequences of tariffs for water supply and sanitation. OECD Environment Working Papers (166). URL: https://doi.org/10.1787/afede7d6-en.

3. Податковий кодекс України: Закон від 02.12.2010 № 2755-VI. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27#Text

4. Крилова І. І. Аналіз сучасного стану сфери водопостачання та водовідведення в Україні. *Інвестиції: Практика та Досвід (Державне управління),* 2018. № 23. С. 118–126. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.118.

5. Порядок формування тарифів на централізоване водопостачання та водовідведення: постанова НКРЕКП від 10.03.2016 р. № 302. *База даних: «Законодавство України»*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z16

6. Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги: постанова КМУ від 01.06.2011 р. №869. *База даних «Законодавство України»*. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main.

**Віталій КРУГЛОВ,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

# СИСТЕМНИЙ РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ПІДТРИМКИ РІШЕНЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

У сучасному світі надзвичайні ситуації – від природних катастроф і техногенних криз до військових конфліктів – вимагають від органів публічного управління швидкого й адаптивного реагування на складні виклики та загрози. Ефективність ухвалення рішень у такому середовищі безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення та здатності систем інтегрувати різноманітні дані в режимі реального часу. Сучасні дослідження наголошують, що системний розвиток моделей інформаційно-аналітичного забезпечення підтримання рішень в умовах високої невизначеності є ключовим чинником підвищення оперативності управлінських дій. В умовах наростання кризових ситуацій актуалізуються потреби гармонізації методологічних підходів, упровадження інноваційних ІТ-рішень та створення адаптивних систем, здатних працювати в умовах високої невизначеності [1; 2]. У критичних обставинах надзвичайних ситуацій та збройних конфліктів особливого значення набуває налагодження міжінституційної взаємодії та співробітництва між управлінськими структурами різних рівнів. Результативне подолання кризових явищ потребує оперативного залучення наявних ресурсів та скоординованих заходів з боку профільних міністерств, державних інституцій, територіальних органів влади та силових відомств [5].

Одним із основних напрямків сучасних досліджень є інтеграція традиційних статистичних методів із алгоритмами інтелектуального опрацювання інформації. Використання технологій аналізу великих даних дозволяє швидко обробляти інформацію з численних джерел. Процес

підготовки та ухвалення рішень містить основні стадії: концептуальну, проєктування та вибір, а завершальним етапом є виконання рішення [6]. Означені підходи забезпечують базу для ухвалення своєчасних управлінських рішень, що сприяють зниженню наслідків кризових подій.

Використання аналізу великих даних дозволяє не лише обробляти масиви інформації з різних джерел, але й прогнозувати масштаб і динаміку надзвичайних подій. У цьому контексті системний розвиток моделей передбачає поетапне впровадження інтегрованих інформаційних платформ, здатних об'єднати дані з метеорологічних, геоінформаційних систем, а також безпосередніх повідомлень відповідних органів і служб.

Симуляційне моделювання та сценарний аналіз є ще одним важливим напрямком у розвитку моделей підтримання рішень. Завдяки застосуванню інтерактивних симуляційних платформ можна створювати динамічні моделі, які віддзеркалюють можливі сценарії розвитку подій у режимі реального часу. Особливо актуальним стає поєднання методів сценарного аналізу з алгоритмами машинного навчання, що дозволяє розробляти адаптивні системи з високою точністю прогнозування [3]. Такий підхід не тільки оптимізує процес ухвалення рішень, а й дає змогу органам публічного управління динамічно реагувати на зміни ситуації, коригуючи стратегії залежно від отриманих даних. Не менш важливим є аспект візуалізації даних – інтерактивні панелі та інформаційні дашборди забезпечують осіб, які ухвалюють рішення, зручним інструментом для аналізу ситуації «тут і зараз».

Системна інтеграція та стандартизація протоколів обміну даними стають основою для реалізації ефективних рішень. Запровадження хмарних технологій дозволяє забезпечити безперебійний доступ до інформації незалежно від місця та часу, що істотно підвищує гнучкість управлінських процесів. Сучасна практична база демонструє, що завдяки використанню відкритих архітектурних рішень можливо створити модульні системи, що адаптуються до конкретного типу надзвичайної ситуації, ураховуючи специфіку локальних ризиків та особливості інфраструктури. Такий підхід сприяє формуванню єдиної інформаційної екосистеми, що об'єднує різні підрозділи публічного управління в межах єдиного цілого.

Не можна оминути увагою й проблему ухвалення рішень в умовах інформаційної неповноти даних. Надзвичайні ситуації зазвичай супроводжуються асинхронним надходженням інформації, що може мати різний ступінь достовірності. Тобто традиційні методи аналізу потребують

доповнення сучасними інформаційно-аналітичними засобами, здатними коригувати дані за допомогою алгоритмів оброблення невизначеності. Практика публічного управління свідчить про успішне застосування систем, що комбінують експертні оцінки з автоматизованими моделями аналізу – це дозволяє не лише зменшити час на ухвалення рішення, але й мінімізувати ризики помилкових висновків.

Останнім часом зростає значення модульних рішень, що дозволяють адаптувати інформаційно-аналітичні системи до специфіки конкретних надзвичайних ситуацій. Розроблення таких систем базується на поєднанні експертних оцінок із автоматизованими моделями, що здатні коригувати свої алгоритми в режимі реального часу. Такий комплексний підхід дозволяє мінімізувати ризики помилкових рішень, пов'язаних із неповною інформацією або її асинхронним надходженням [4]. Результатом впровадження таких технологій є підвищення ефективності роботи органів публічного управління, що виводиться на новий рівень завдяки інноваційним технологічним рішенням та адаптації до умов глобальних криз.

Сучасний тренд у розвитку моделей підтримання рішень для органів публічного управління ґрунтується на інтеграції кількох технологічних напрямків: оброблення великих даних, машинного навчання, симуляційного моделювання та інтероперабельності інформаційних систем. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечувати оперативне реагування на кризи, прогнозувати потенційні загрози та оптимізувати управлінські процеси в умовах високої невизначеності. Упродовж останніх років з'явилося багато успішних прикладів упровадження інноваційних технологій у систему публічного управління, що свідчить про перспективність цього напрямку як для наукових досліджень, так і для практичного застосування.

Системний розвиток моделей підтримання рішень у сфері публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій є актуальним викликом сучасності. Завдяки інтеграції сучасних інформаційно-аналітичних технологій, зокрема методів аналізу великих даних, штучного інтелекту та симуляційного моделювання, органи публічного управління мають змогу відповідно реагувати на зміни ситуації, прогнозувати наслідки кризових подій та вдосконалювати управлінські процеси. Таким чином, удосконалення моделей підтримання рішень сприятиме підвищенню

ефективності публічного управління в кризових умовах воєнного часу і забезпечуватиме можливість подолання складних викликів і загроз.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Gkeredakis M, Lifshitz-Assaf H, Barrett M. Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*. 2021. №31(1). P. 100344. https://doi.org/110.1016/j.infoandorg.2021.100344.

2. Khalil H, Marcucci J, Liu C. Leveraging new methodologies for public health crisis management. *Front Public Health*. 2024. №12. P. 1508417. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1508417.

3. Makridakis S, Spiliotis E, Assimakopoulos V. Statistical and Machine Learning forecasting methods: Concerns and ways forward. PLoS One. 2018. №13(3). P. e0194889. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194889.

4. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство.* 2024. №70. https://doi.org/https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115.

5. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Адаптивне бюджетування в умовах надзвичайних ситуацій і воєнної невизначеності: роль цифрових інструментів у публічному управлінні фінансами. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 2 (65). С. 43-62.

6. Сікора Я. Б. Модель прийняття управлінських рішень в умовах нечіткості та невизначеності. *Наука і техніка сьогодні.* 2024. №37. С. 832–841.

**Володимир КУШНІРЮК,**
кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ДЕРЖАВНА СІМЕЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку українського суспільства

першочерговим завданням держави є гарантування та реалізація конституційних положень щодо побудови соціальної державності в Україні, невід'ємним складником якої є увага до інституту сім'ї.

У нинішніх умовах російсько-української війни надважливо зрозуміти проблеми та ризики для української сім'ї, що є базовим інститутом суспільства і тому зважена, продумана сімейна політика, охорона дитинства, материнства і батьківства є надто важливою.

Практика свідчить, що від війни найбільше потерпають саме сімї і діти, тому ефективність державної сімейної політики багато в чому залежатиме від злагодженості спільних дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, соціально відповідального бізнесу та громадянського суспільства в площині відношення до проблеми забезпечення сприятливих умов з боку держави та її громадян для всебічного розвитку сім'ї як основи суспільства.

Державна сімейна політика є важливим інструментом впливу на забезпечення умов для всебічного розвитку сім'ї та її членів, найповнішої реалізації сім'єю своїх функцій і поліпшення життєвого рівня, зміцнення і розвитку соціального інституту сім'ї в цілому. У Концепції державної сімейної політики, ухваленій Верховною Радою України ще 17 вересня 1999 року, визначаються шляхи розв'язання однієї із найважливіших загальносуспільних проблем України – стабільного існування та розвитку сім'ї, поліпшення її життєвого рівня, створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для життєвого визначення, інтелектуального, духовного, фізичного розвитку особистості, починаючи з дитячого віку. Вона ґрунтується на визнанні пріоритету сім'ї в житті демократичного суспільства, її ролі в гуманістичному вихованні нового покоління. Державна сімейна політика має стати складником усієї соціальної політики України [1].

Основними напрямками державної сімейної політики є:

- формування у свідомості людей розуміння важливості ролі сім'ї в житті суспільства, вихованні нового покоління, забезпеченні суспільної стабільності та прогресу;

- сприяння відродженню традиційно міцної, працьовитої, економічно спроможної сім'ї на основі нових соціально-економічних відносин, національних традицій та впровадження кращого світового досвіду; пропагування і забезпечення наступності поколінь;

- створення умов для повної реалізації економічних, соціальних і

демографічних функцій сім'ї; ужиття заходів для захисту інтересів сім'ї і дітей, їх соціальної підтримки в період соціально-економічної трансформації суспільства;

- формування в населення культури планування сім'ї, народження бажаної кількості дітей з урахуванням сучасного розвитку медицини, налагодження ефективної системи підготовки молоді до сімейного життя, пропагування авторитету шлюбу;

- усебічна соціально-економічна підтримка молодих сімей;

- сприяння поширенню сімейного виховання дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, профілактика дитячої бездоглядності, жебракування, запобігання правопорушень;

- створення в державі єдиної соціальної інфраструктури з метою обслуговування сім'ї та виконання завдань, пов'язаних з її життєзабезпеченням [1].

Державна сімейна політика як складник усієї соціальної політики України має здійснюватися цілеспрямовано, відповідно до передових європейських стандартів та з використанням позитивного європейського і світового досвіду в цій сфері.

Сімейна сфера нині характеризується низкою явищ, суттєво ускладнених насамперед російсько-українською війною, що триває вже багато років. Реалії свідчать, що часто порушується взаєморозуміння, відносини у сім'ї, що загрожує її функціонуванню. Сучасні соціальні умови, які склалися в країні, породили в більшості людей розгубленість, неспроможність адаптуватися до нових реалій життя, що, своєю чергою, поглибило одвічно наявну проблему батьків і дітей. Як зазначає Л. Слюсар, «складні і трагічні періоди соціально-демографічних випробувань, найбільшими з яких є війни, не тільки міняють умови життєдіяльності населення, але і впливають на соціальні інститути суспільства, створюючи численні ризики розвитку, «перебудовуючи» ієрархію функцій і націлюючи їх на збереження соціального організму та людського потенціалу країни. Сім'я – як базовий інститут суспільства – зазнає потужного впливу війни і тих деструктивних процесів, що продукує війна і саме сім'я є одним із основних інститутів, що сприяє продовженню життєдіяльності населення, а отже, і всього суспільства в цих критичних умовах» [2].

Водночас, в умовах російсько-української війни, що триває вже понад десять років, кардинально змінюються завдання держави щодо сім'ї, батьківства та дитинства. Зважаючи на особливу роль дітей як

представників наступного покоління, яке буде відбудовувати Україну, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2024 року № 1201-р було затверджено Стратегію забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024-2028 роки та затверджено операційний план заходів на 2024-2026 роки з її реалізації [3]. Ця Стратегія визначає забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні як ключове завдання державної політики, що має важливе значення для збереження та розвитку людського капіталу України, набуття членства в ЄС та передбачає реформування системи догляду та підтримки дітей для забезпечення найкращих інтересів кожної дитини.

Проведенні численні соціологічні дослідження висвітлюють бачення людей, у тому числі сімей з дітьми, напрямків удосконалення соціальної політики України, зокрема щодо соціальних виплат, соціальних послуг, усиновлення, пенсійного забезпечення, підтримки сімей ветеранів тощо. Проте, на цьому фоні найбільше від війни потерпають саме діти. Про це свідчать результати соціологічного дослідження щодо психологічної підтримки дітей та сімей в умовах повномасштабної війни, проведене благодійним фондом «Голоси дітей» [4].

Якщо на початку вторгнення психологічний стан дітей характеризувався високою емоційністю, важкістю контролю і розпізнавання своїх емоцій, то наразі є наслідки нагромадженого тривалого стресу, більша складність у виконанні завдань, замкненість, апатія. Психологи відзначають, що війна шкодить когнітивним здібностям дітей (пам’ять, увага, швидкість реакцій), якості та комунікації з однолітками (проблеми соціалізації дітей молодшого віку, дезадаптація під час соціальної взаємодії дітей середнього та старшого шкільного віку) та батьками / опікунами (нерідкі прояви конфронтації, нерозуміння, агресії). Оскільки фізично війна більш гостро відчувається в прифронтових областях, то її вплив на місцевих дітей є більш гострим. Діти, які проживають поблизу фронту, частіше стикаються з травматичними подіями: руйнування житла, смерть близьких, тілесні ушкодження тощо. Окрім того, на прифронтових територіях діти навчаються онлайн, що також шкодить їхній соціалізації [4].

Психологи зауважують, що запити від депортованих дітей чи дітей – внутрішньо переміщених осіб (ВПО) сильно відрізняються від запитів решти, оскільки вони частіше за інших стикалися з проявами насильства,

травмами та втратами. Їхні запити найчастіше безпосередньо пов'язані з війною, тоді як запити людей з інших регіонів часто належать до питань повсякденного життя: проблем у дитячо-батьківських взаєминах, відносин з однолітками, проблем соціалізації тощо. Ті діти, які вже повернулися із-за кордону, стикаються з серйозними проблемами, оскільки не мають адаптаційного механізму до стресу, що вже сформувався у інших. Поширеною серед них є самоушкоджувальна поведінка. Існують проблеми зі страхами та тривожністю серед тих, хто виїхав в іншу країну і продовжує там жити [4].

Крім того, однією із найбільш болісних соціальних проблем, що вразила українське суспільство в умовах війни, є роз'єднаність сімей, яка віддзеркалюється в тисячах історій розділених сімей, розчавлених долею та втратою спільного життя у власному домі. У ході тривалої російсько-української війни, коли люди змушені залишати свої домівки та шукати притулку в безпечніших регіонах або за кордоном, роз'єднаність сімей стає глибокою раною для українського суспільства. Це явище не тільки руйнує структуру сімей, але й має значний вплив на соціальну та економічну стабільність країни.

Ці проблеми не тільки порушують основи людської гідності та благополуччя, але й мають серйозні наслідки для психологічного та емоційного стану сімей, що вимагає мудрої і зваженої сімейної політики держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Концепцію державної сімейної політики: Постанова Верховної Ради України від 17 вересня 1999 року № 1063-XIV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T991063?an=888&ed=1999_09_17

2. Слюсар Л. Українська родина в умовах війни // Демографія та соціальна економіка, 2023. № 52 (2). С. 3-20. URL: https://dse.org.ua/ojs/index.php/dse/article/view/139

3. Про схвалення Стратегії забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024-2028 роки та затвердження операційного плану заходів на 2024-2026 роки з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2024 р. № 1201-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-2024-%D1%80#Text

4. Як накопичений за час великої війни стрес зараз проявляється у дітях: опитування психологів. URL: https://voices.org.ua/news/yak-

zminylysia-problemy-ditey-za-chas-povnomasshtabnoi-viyny-opytuvannia-psykholohiv

**Тетяна ЛАВРОВА,**
аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МЕДИЦИНІ

Система охорони здоров'я є одним із найважливіших елементів соціальної сфери. Саме діяльність системи охорони здоров'я впливає на здоров'я населення, яке, своєю чергою, визначає перспективи соціально-економічного, наукового та культурного розвитку кожного суспільства.

Ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від її ресурсів, насамперед кадрового. Саме наявність кадрів, їхня кваліфікація та розподіл, мотивація, умови праці, заробітна плата, соціальне забезпечення, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу визначають належний рівень надання медичної допомоги населенню. За ефективне реформування системи охорони здоров'я значною мірою відповідає кадровий потенціал.

Варто зазначити, що в останні роки в Україні виникли проблеми з кадровим потенціалом охорони здоров'я, зокрема: перехід країни на принципи ринкової економіки призвів до порушення плановості підготовки медичних працівників, відсутність контролю за заміщенням персоналу, який виходить із системи. Надзвичайно низька заробітна плата, недостатня соціальна захищеність медичних працівників та значна кількість людей пенсійного віку змушують лікарів і медсестер залишати державну медицину, а інколи й взагалі медичну діяльність, або емігрувати за кордон[1].

Як відомо, кадри мають велике значення в системі взаємодії суспільства і держави і є носієм досвіду. Саме тому державну кадрову політику потрібно розглядати як один із перспективних напрямків

державного управління, що відіграє роль оптимізатора трудового потенціалу країни з метою виконання функцій держави, підвищення конкурентоспроможності окремих регіонів і країни в цілому. Крім того, сьогодні в умовах розвитку науково-технічного прогресу особливого значення набувають розум, освіченість, творчі здібності особистості, що стають потрібною умовою й рушійною силою прогресу.

У світовій практиці існують різноманітні схеми підготовки фахівців у сфері охорони здоров'я, що відрізняються за структурою та тривалістю і умовно можна розподілити на два основних підходи: європейський – зі вступом на медичний факультет університету або до медичного університету після школи; американський – із двоступеневою вищою освітою (початкова школа та професійно-медична школа).

Порівняльний аналіз чинних національних програм підготовки медичних кадрів свідчить, що повна підготовка майбутніх лікарів у більшості країн світу триває 6 років. Після закінчення навчання випускники отримують диплом і медичне звання, установлене в цій країні (лікар, бакалавр медицини, ліценціат медицини, кандидат медицини тощо). У більшості країн право на самостійну медичну практику надається лише після проходження обов'язкового стажування.

Характерною особливістю післядипломної медичної освіти є те, що інтернатура все частіше використовується не для отримання базової спеціалізації з певної лікарської спеціальності, а для розгорнутої клінічної підготовки випускників медичних ЗВО в університетських клініках і дидактичних медичних центрах з метою підготовки їх до майбутньої самостійної лікарської діяльності.

Попри значні відмінності в організації, умовах і програмах стажування в окремих країнах, лікарі постійно проходять стажування під час навчання, переважно за трьома основними клінічними профілями (внутрішня медицина, загальна хірургія, акушерство та гінекологія) та первинна медико-санітарна допомога.

У США, Великій Британії та Швеції професійна підготовка лікарів для здобуття конкретної лікарської спеціальності (тобто спеціалізації) має різні організаційні форми. У небагатьох країнах, де отримання диплома лікаря після закінчення медичного університету дає лікарям право займатися загальною медичною практикою, професійна підготовка лікарів відбувається шляхом їхньої участі в різних навчальних програмах поза

інтернатурою. Базова спеціалізація в Іспанії проходить через стажування за профілем основної спеціалізації.

В ординатурі здобувається вужча спеціалізація за відповідним профілем (переспеціалізація). Термін набуття кваліфікації лікаря-фахівця з певної медичної спеціальності обчислюється нині за кордоном багатьма роками (причому у світі спостерігається тенденція до його збільшення).

Значні зміни було внесено до бакалаврату медичної освіти у Великій Британії. Унесеним змінам сприяли три групи причин: зміни у фінансуванні та управлінні вищою освітою та охороною здоров'я, поява нових підходів до створення навчальних планів і програм, досягнення клінічної медицини. Реформи торкнулися студентів, викладачів, медичних шкіл і лікарень. Багато медичних шкіл країни використовують додаткові дипломи зрілості, щоб стимулювати процес навчання. Установлено, що запровадження ступеня бакалавра сприяє підвищенню інтересу студентів до наукової роботи та поглибленню знань. Проте автори зазначають, що ефект знижується в тих школах, де названий ступінь отримує переважна більшість студентів, тобто тотальне присвоєння цього додаткового ступеня не призводить до бажаних результатів.

Процеси реформування медичної освіти у Великій Британії охопили й післядипломну освіту. Головною метою цих змін є визначення єдиного стратегічного підходу до планування та розвитку всієї неперервної медичної освіти – від моменту вступу студента до медичного університету до завершення медичної діяльності. Порівняння різних підходів і структур вищої медичної освіти дозволяє виокремити три основні фази, тобто цикли навчання – доклінічний, теоретико-клінічний і практичний. Останні дві фази не можуть бути розподілені в часі. Звичайна тривалість базової медичної освіти, що веде до початкової кваліфікації, в європейських країнах, за деякими винятками, становить 6 років. При цьому медична освіта триває 6,5 року в Данії та 7 років у Бельгії. У Швеції та Ірландії для отримання початкової кваліфікації обов'язковим є проходження реєстраційного навчання [2].

Структуру медичної освіти в Німеччині можна вважати класичною для європейських країн. У Німеччині існує 36 медичних факультетів, що часто входять до складу університетів. Контроль за сферою охорони здоров'я покладено на державні структури. Вищим органом управління є Федеральне міністерство охорони здоров'я та система підпорядкованих

йому міністерств охорони здоров'я федеральних земель. Міністерства контролюють підготовку медичних працівників [2].

Після 6 років навчання в навчальному закладі потрібно пройти мінімум 18 місяців практики в акредитованій лікарні. На відміну від багатьох інших європейських країн, післядипломна медична освіта або спеціалізація в Німеччині не контролюється університетами чи медичними школами. Натомість, правила післядипломної підготовки з медицини визначаються відповідно національним представництвом лікарів та організаціями лікарів федеральних земель на кожному конкретному рівні. У результаті післядипломна медична підготовка не обмежується університетськими клініками, а в основному відбувається в лікарнях та багатьох інших місцях, де працюють лікарі – приватних клініках, науково-дослідних інститутах, центрах медицини (за умови, що в цих установах є кваліфікований лікар, що має ліцензію на право проводити післядипломну медичну освіту за фахом).

При цьому для отримання бажаної спеціалізації кандидату потрібно додатково виконати певний перелік діагностичних та лікувальних процедур, характерних для обраної спеціальності, а також відвідати певні теоретичні чи практичні курси та скласти іспит за фахом. Національна система медичної освіти, розроблена у Великій Британії, суттєво відрізняється від інших європейських країн і заслуговує більш детального обговорення. З організаційного погляду ця система має досить складну, багаторівневу структуру, що в основному використовується для післядипломного підвищення кваліфікації (спеціалізації) лікарів [2].

Основними завданнями розвиненої країни є побудова ефективної моделі системи охорони здоров'я, поліпшення здоров'я населення та забезпечення розвитку здорової Української нації в найближчому майбутньому. Ефективність управління у сфері медицини визначається насамперед результатами здійснення відповідними органами державної влади низки організаційних, правових, фінансово-господарських та інших заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здоров'яохоронної галузі. URL:http://www.dy.nauka.com.ua/1336

2. Рожкова І. В., Гайдаш Д. С. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції. 2015. Київ, 22 квітня. С. 113-117.

**Вікторія ЛЕВЧЕНКО,**
кандидат юридичних наук,
завідувач кафедри правознавства,
Центральноукраїнський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія
управління персоналом»,
м. Кропивницький, Україна

**Ірина ДІДЮК,**
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри правознавства,
Центральноукраїнський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія
управління персоналом»,
м. Кропивницький, Україна

**Юрій ДЕМЕШКО,**
кандидат історичних наук,
доцент кафедри психології та
соціально-гуманітарних дисциплін,
Центральноукраїнський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
м. Кропивницький, Україна

## ОРГАНИ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна в Україні змінила роботу в усіх сферах суспільного життя. Органи публічної влади перейшли на спеціальний режим роботи, проте продовжують виконувати свої обов'язки. Публічна служба, чия головна мета – виконання завдань та функцій держави, змушена оперативно реагувати на виклики, що стоять перед нею. Серед важливих завдань, що потребували негайної реакції, були особливості роботи військових адміністрацій та їх посадових осіб, заходи забезпечення безпеки в умовах війни, дотримання кібербезпеки та кібергігієни та інші аспекти.

Окремі аспекти провадження державної служби в умовах воєнного стану висвітлено в працях Н. Корнути. С. Селіванов акцентував увагу на питаннях кадрового резерву на державній службі. Аспекти правового статусу військових адміністрацій досліджувались у роботах С. Мельника, І. Розума й інших. Одним із невідкладних завдань у сфері публічної служби під час початку війни стала організація роботи військових адміністрацій. Районні та обласні військові адміністрації було утворено 24 лютого 2022 року указом Президента України № 68/20222 на всій території України через повномасштабну агресію російської федерації проти нашої держави на базі наявних районних та обласних державних адміністрацій. Військові адміністрації виконують делеговані повноваження органів місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4].

Згідно зі статтею 17 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування повинні сприяти діяльності військових адміністрацій у впровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану. Попри це, органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради; їх виконавчі органи та голови) продовжують виконувати свої повноваження, що передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Жодних обмежень на ці повноваження при введенні воєнного стану не передбачено.

Рішення на місцевому рівні залишаються в компетенції органів місцевого самоврядування, за винятком випадків, де ведення їх переходить до військових адміністрацій населених пунктів. Формування військових адміністрацій населених пунктів відбувається в міру потреби. Тимчасове обмеження реалізації місцевого самоврядування полягає в тому, що відразу після їх утворення окремі повноваження органів місцевого самоврядування

передаються військовим адміністраціям. Серед цих повноважень – управління майном та юридичними особами, складання та управління місцевим бюджетом, надання публічних, соціальних і комунальних послуг.

Військова адміністрація населених пунктів має статус юридичної особи та отримує відповідні права з моменту державної реєстрації, при цьому органи місцевого самоврядування як суб'єкти владних повноважень та юридичні особи не припиняють своє існування. Це лише змінює обсяг ухвалених рішень та вчинених дій, що можуть бути здійснені, а також координацію діяльності. Учені акцентують увагу на активній участі органів місцевого самоврядування в реалізації цих заходів через проведення різноманітних функцій локального управління щодо території та спільноти[1].

Обласні військові адміністрації мають спеціальний адміністративно-правовий статус та додаткові повноваження у справах впровадження та забезпечення заходів правового режиму. Надання подвійного підпорядкування відбувається залежно від повноважень, що вони виконують, зокрема Генеральний штаб Збройних сил України та Кабінет Міністрів України відповідають за координацію та контроль діяльності з відповідних питань [2].

Особливістю організації діяльності військових адміністрацій є те, що посади державних службовців в обласних та районних військових адміністрацій, а також посади в органах місцевого самоврядування можуть заміщатися військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, службі в правоохоронних органах, органах та підрозділах цивільного захисту без виключення зі списків особового складу. Однак, перелік посад у військових адміністраціях населених пунктів, що підлягають заміщенню зазначеними особами, затверджує Президент України за поданням Головнокомандувача Збройних сил України. Стаття 27 Закону № 389-VIII наділяє Раду національної безпеки і оборони України контрольною функцією за діяльністю військового командування, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [3].

Висновки. Українське законодавство здебільшого сформовано в частині діяльності органів публічної влади в умовах війни. Проведений

аналіз чинного законодавства дав можливість зробити висновок, що в період дії воєнного стану в Україні з метою належного забезпечення діяльності органів публічної влади на законодавчому рівні було врегульовано низку проблем, які виникли щодо комплектування органів влади, а також щодо організації їх діяльності. Ситуація, що склалася, вкотре поставити на порядок денний питання реформування державної служби. Позитивним є те, що, хоча військові адміністрації отримали широке коло повноважень, не відбулося послаблення місцевого самоврядування як форми влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баймуратов М. О., Кофман Б. Я. Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні: актуальні питання регламентації та регулювання URL: https://surl.lu/vtsfkh

2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/64/2022.

3. Про правовий режим воєнного стану Закону України від 12.05.2015 р. № 389-VII.I URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2136-20#Text.

4. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/68/2022.

**Кирило ЛИСИЦЬКИЙ**,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Харківський національний
економічний університет імені
Семена Кузнеця,
м.ºХарків, Україна

Науковий керівник: **Юлія ЛОЛА,**
кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний
економічний університет імені
Семена Кузнеця,
м.ºХарків, Україна

# ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Формування доходів місцевих бюджетів є основою фінансової автономії територіальних громад (ТГ) в Україні, особливо в умовах реформи децентралізації, розпочатої 2014 року, та воєнного стану, що триває з 2022 року. Війна суттєво порушила економічну активність, зменшила податкові надходження та збільшила потреби у видатках, створюючи безпрецедентні виклики для місцевих бюджетів. Ми проаналізуємо проблеми формування доходів місцевих бюджетів за цих умов, визначимо ключові обмеження та запропонуємо стратегії для підвищення фінансової стабільності й автономії ТГ. Спираючись на теоретичні основи та практичні рекомендації, дослідження наголошує на важливість диверсифікації джерел доходів, удосконаленні законодавчої бази та використанні міжнародного досвіду.

Реформа децентралізації в Україні, розпочата 2014 року, мала на меті розширення повноважень місцевих громад шляхом надання їм більшої фінансової та адміністративної автономії. Місцеві бюджети, що переважно формуються за рахунок податкових і неподаткових надходжень, стали ключовими для задоволення соціально-економічних потреб територіальних громад (ТГ). Однак, повномасштабне вторгнення та запровадження воєнного стану кардинально змінили економічний ландшафт, зменшивши потоки доходів і збільшивши потреби місцевих бюджетів у фінансуванні оборони, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури.

Метою цього дослідження є аналіз обмежень у формуванні доходів місцевих бюджетів в Україні під час воєнного стану та розроблення рекомендацій щодо оптимізації генерації доходів у контексті децентралізації. Аналіз зосереджено на джерелах доходів, законодавчій базі та впливі економічних потрясінь, спричинених війною.

Доходи місцевих бюджетів в Україні формуються переважно з податкових джерел, таких як податок на доходи фізичних осіб, податки на майно та єдиний податок, а також із неподаткових джерел, уключаючи адміністративні збори, оренду комунального майна та прибутки від комунальних підприємств. Реформа децентралізації значно збільшила частку власних доходів у місцевих бюджетах, причому податок на доходи фізичних осіб становить до 60% доходів для багатьох ТГ. Ця структура

ілюструється на Рис. 1, що свідчить про розподіл джерел доходів типового місцевого бюджету ТГ 2023 року: податок на доходи фізичних осіб становить 60%, інші податки – 15%, неподаткові надходження – 10%, міжбюджетні трансферти – 15%

Рис. 1. Структура доходів місцевих бюджетів ТГ 2023 року (%)

Однак, воєнний стан створив серйозні виклики для цієї системи.

Війна призвела до закриття або скорочення діяльності підприємств, особливо в прифронтових регіонах, таких як Донецька, Луганська та Херсонська області. Це спричинило різке падіння податкових надходжень. За даними Міністерства фінансів, 2023 року доходи місцевих бюджетів у Луганській (-59,9%), Херсонській (-28,0%), Донецькій (-16,2%) та Запорізькій (-5,3%) областях не показали зростання порівняно з попередніми роками [1]. Цю тенденцію ілюструє Рис. 2, що показує динаміку доходів місцевих бюджетів у цих регіонах за 2021–2023 роки: Луганська область – з 5.0 млрд грн 2021 до 2.0 млрд грн 2023; Херсонська – з 7.0 млрд грн до 5.0 млрд грн; Донецька – з 12.0 млрд грн до 10.0 млрд грн; Запорізька – з 9.0 млрд грн до 8.5 млрд грн.

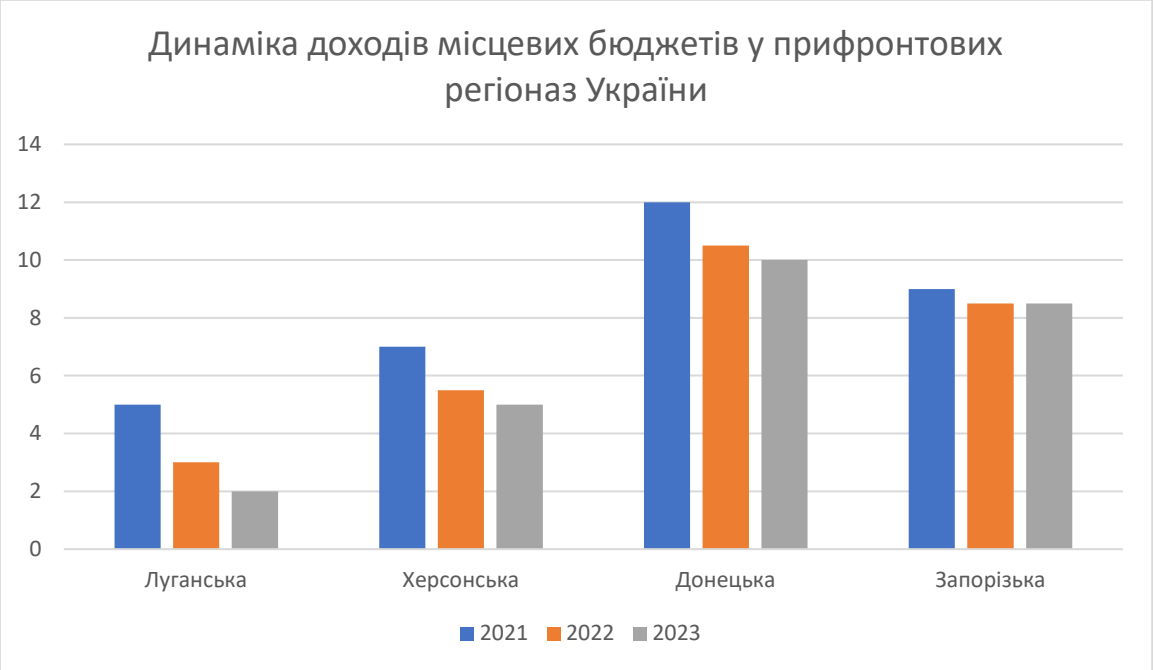


Рис. 2. Динаміка доходів місцевих бюджетів у прифронтових регіонах України, 2021–2023 рр. (млрд грн)

Масове переміщення населення з районів, уражених війною, зменшило податкову базу, оскільки багато платників податків покинули території або втратили доходи. Тимчасово окуповані території зазнали майже повної втрати доходів, тоді як частково окуповані регіони відчули значне скорочення [2]. Залежність від міжбюджетних трансфертів: Хоча власні доходи є критично важливими для фінансової автономії, багато ТГ залишаються сильно залежними від державних дотацій і субвенцій. Під час воєнного стану центральний уряд надавав додаткові субвенції для компенсації втрат, зокрема для регіонів, що приймають внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або відновлюють пошкоджену інфраструктуру. Однак, ці трансферти часто не покривають усіх потреб [3].

Місцеві бюджети тепер змушені фінансувати оборонні заходи, підрозділи територіальної оборони, підтримку ВПО та ремонт інфраструктури. За даними Центру соціально-економічних досліджень (CASE Ukraine), громади стикаються з труднощами у фінансуванні поточних видатків (освіта, охорона здоров'я), капітальних інвестицій і проєктів розвитку [4].

Ці виклики послабили фінансову стабільність ТГ, підриваючи їх здатність надавати основні послуги та досягати сталого розвитку. Для

подолання цих викликів потрібний комплексний підхід, що поєднує законодавчі реформи, інноваційні стратегії доходів і міжнародні практики.

Підвищення ефективності збору податків: Місцеві органи влади повинні посилити податкову адміністрацію, використовуючи цифрові інструменти для моніторингу та звітності. Наприклад, упровадження автоматизованих систем для відстеження сплати податку на майно може збільшити доходи від недооцінених комунальних активів. Щоб зменшити залежність від податку на доходи фізичних осіб, ТГ повинні досліджувати альтернативні джерела доходів, такі як створення індустріальних парків, розвиток туризму та оптимізація управління комунальним майном.

Нинішня законодавча база, включаючи Бюджетний і Податковий кодекси України, має бути вдосконаленою, щоб надати місцевим радам більше повноважень у встановленні місцевих податкових ставок і спрощенні податкового адміністрування. Упровадження механізмів горизонтального вирівнювання, як у Німеччині, могло б збалансувати диспропорції в доходах між ТГ. Порівняльний аналіз систем місцевих бюджетів у Польщі та Канаді, наголошує на ефективності стимулювальних грантів і державно-приватних партнерств. Україна могла б адаптувати ці моделі для стимулювання економічної активності та залучення інвестицій у регіони, постраждалі від війни.

Для підтримки післявоєнного відновлення ТГ повинні активно залучати гранти, кредити та технічну допомогу від міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд і Світовий банк. Ці ресурси можуть фінансувати відновлення інфраструктури та проєкти економічного пожвавлення. Упровадження цифрових платформ для планування, моніторингу та звітності за бюджетом може підвищити прозорість і ефективність. Пілотні проєкти в Полтавській і Львівській областях показали обнадійливі результати в поліпшенні фінансового управління.

Таким чином, формування доходів місцевих бюджетів в Україні стикається з безпрецедентними викликами через воєнний стан і реформу децентралізації, що триває. Зменшення економічної активності, міграція населення та зростання потреб у видатках послабили фінансову спроможність ТГ. Однак, шляхом підвищення ефективності збирання податків, диверсифікації джерел доходів, реформування законодавства, адаптації міжнародних практик і використання цифрових інструментів місцеві органи влади можуть зміцнити свою фінансову автономію та

стійкість. Ці стратегії, засновані на теоретичному аналізі та практичних прикладах, надають дорожню карту для забезпечення сталого розвитку громад у складних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2023 рік без урахування непідконтрольних Україні територій до 24.02.2022. С. 1.

2. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / Під редакцією Т. Паутової. К.: Поліграф плюс, 2024. – С. 8.

3. Державний бюджет України: Зміни та доповнення до бюджету у зв'язку із воєнним станом (2023). Стаття 23.

4. CASE Ukraine. Що відбувається з місцевими бюджетами? URL: https://case-ukraine.com.ua/news/shho-vidbuvayetsya-z-mistsevymy-byudzhetamy/ [Дата звернення: 27.04.2025].

**Тамара ЛОЗИНСЬКА**,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

**Тетяна КИРИЧЕНКО,**
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗЕСТИВНОСТІ

Підприємництво як особлива здатність суб'єктів господарювання, що стосується віднаходження нових можливостей для розвитку їх господарської діяльності, відіграє історично важливу роль в еволюції

суспільства. Шумпетер Й. підприємцями називав суб'єктів господарювання, функція яких якраз і полягає у віднаходженні «нових комбінацій» засобів виробництва, що постає активним елементом розвитку [1, с. 169-170]. Автор зазначає, що підприємці складають особливий клас, проте не в значенні антагоністичного протистояння власників і невласників засобів виробництва, а в значенні особливого характеру їхньої діяльності, що не має постійності прояву [там само, с. 139]. Саме тому підприємництво не є професією і не може проявлятися тривалий час, але в той же час воно забезпечує динамічну стійкість економіки і її здатність до резестивності негативним тенденціям.

Останнє зауваження Й. Шумпетера приводить нас до висновку, що при стрімкій зміні умов господарювання підприємці, особливо дрібні та середні, можуть зосереджуватися переважно на збереженні господарської діяльності, а не на її розвитку. Суттєві зміни соціально-економічних умов господарської діяльності можуть виникати під впливом багатьох суто економічних і позаекономічних чинників, проте найбільш руйнівним з них є війна.

За даними аналітиків, до початку повномасштабної війни з росією, малі та середні підприємства в Україні забезпечували роботою близько 75% населення [2]. Проведені авторами та іншими аналітичними групами дослідження свідчать, що в результаті воєнної агресії спостерігаються не лише фізичні втрати підприємств, їхнього майна, доходів, капіталу, а й втрата взаємодії з органами влади. Унаслідок цього фіксується низький рівень залучення суб'єктів малого та середнього підприємництва до державних і міжнародних програм підтримки бізнесу під час війни.

Зазначимо, що критеріями віднесення підприємств до категорії суб'єктів малого і середнього бізнесу є чисельність працівників та річного доходу підприємства. Згідно з листом ДФСУ до категорії підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні віднесено: мікропідприємства – не більше 10 працівників і не більше 2 млн євро доходу; малі підприємства – не більше 50 осіб працівників і не більше 10 млн євро доходу; середні підприємства – не більше 250 осіб і не більше 50 млн євро доходу [3]. Зрозуміло, що основною проблемою таких підприємств є невеликі обсяги оборотного капіталу і постійна його нестача в моменти підвищення цін на ресурси, коливання курсів валют, підвищення мінімальної заробітної плати, падіння попиту на продукцію тощо, що і зумовлює формуванні державної політики по відношенню до суб'єктів МСБ. Не можна сказати, що така

політика в Україні була відсутня, уряд та інші суспільні інститути, зважаючи на визначальну роль малого та середнього підприємництва в забезпеченні економічної стабільності, поступово формували політику їх підтримки, основні складники якої віддзеркалено в Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [4].

В умовах воєнного стану державна політика підтримки підприємництва зазнала істотних змін і, насамперед, була спрямованою на збереження підприємницького потенціалу.

Основними заходами державної підтримки стали:

– зниження фіскального тиску (платникам єдиного податку третьої групи встановлено ставку єдиного податку у розмірі 2% доходу; ФОП I та II групи отримали право не сплачувати єдиний податок; ФОП III групи були звільнені від сплати ЄСВ за працівників, які перебувають у ЗСУ та інш.);

– надання компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО);

– надання державної підтримки релокації підприємств (безплатні послуги Укрзалізниці, Укрпошти);

– запровадження грантових програм для започаткування бізнесу (єРобота);

– пільгове кредитування (підприємці в період дії воєнного стану і місяць після завершення війни можуть взяти кредити до 60 млн грн під 0%);

– підтримка ветеранського підприємництва (ветерани та члени їхніх сімей (ВПО) можуть отримати грошове відшкодування до 20 тис. грн для ведення власної справи).

Для адвокатування найважливіших питань публічної політики підтримки МСБ 2017 р. було створено громадську спілку об'єднань МСБ – Національну платформу малого та середнього бізнесу, що демонструє єдність у намірах створити в Україні сприятливий бізнес-клімат. Усі перелічені та інші заходи публічної політики підтримки МСБ, такі, наприклад, як створення цифрових сервісів Дія.Бізнес, онлайн платформ «Biz For Ukraine», «Ukrainian Food Platform» та інші посилювали спроможність підприємництва адаптуватися до умов воєнного часу і впливати на підвищення економічного опору країни. Проте державна політика підтримки малого та середнього підприємництва має вдосконалюватися і далі в таких напрямах, як:

– підтримка енергоощадних технологій та інновацій;

– надання консультативних послуг для започаткування бізнесу;

– підтримка підприємницької освіти, зокрема освіти жінок та ветеранів;

– допомога у виході на нові ринки;

– поширення програм публічно-приватного партнерства;

– полегшення доступу до кредитних ресурсів;

– розширення програм для ВПО

Отже, уряд України в умовах війни використовує широкий набір інструментів податкової, фінансової політики, упроваджує програми підтримки економічного потенціалу малого та середнього підприємництва, але на разі перед країною постають нові виклики, на які політики мають вчасно реагувати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

2. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub. 2022. URL: https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/ (дата звернення 20.05.2025).

3. Про надання податкової консультації. Лист ДФС від 08.11.2016 № 24033/6/99-99-14-03-03-15. URL: https://tax.gov.ua/baneryi/podatkovi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/70278.html (дата звернення 20.05.2025).

4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17?lang=uk#Text (дата звернення 20.05.2025).

**Вадим ЛУНЯЧЕК**,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітніх наук, цифрового навчання та академічного підприємництва,
Харківський національний університет ім.В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

# КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДДІЛІВ ОСВІТИ ТГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Одним із результатів реформи децентралізації управління в Україні стало формування територіальних громад (ТГ). Інструментом реалізації освітньої політики на місцевому рівні стали відділи освіти як структурна одиниця в системі управління територіальної громади. Важливим складником цього процесу стало призначення керівників цих структурних підрозділів. Відповідно, рівень їхньої професійної компетентності, наявність лідерських якостей суттєво впливає на якість надання освітніх послуг здобувачам освіти у межах ТГ.

З метою з'ясування ситуації із кадровим забезпечення відділів освіти ТГ проєктом «Professional Development» (https://www.profdevelopment.com.ua/) разом із кафедрою освітніх наук, цифрового навчання та академічного підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кафедрою педагогіки та іноземної філології Харківського національного університету імені Семена Кузнеця було проведено опитування керівників відділів освіти ТГ Харківської області з використанням google-інструментів. Анкету було розміщено за посиланням https://docs.google.com/forms/d/12K6MACbi7qymaE6xE_slDWJ8lWkisEbU6lIxP-52LLI/edit на Google-диску проєкту «Professional Development».

Репрезентативність опитування було визначено за стандартною процедурою, з використанням калькулятора, розташованого на сайті лабораторії соціологічних досліджень Вінницького національного технічного університету (https://socio-lab.vntu.edu.ua/ukr). У розрахунках ми виходили з того, що в Харківській області функціонує 56 територіальних громад. При довірчій ймовірності (точності) - 97% та довірчому інтервалі (похибці) - 5%, потрібний розмір вибірки складає 50 осіб. У опитуванні взяв

участь 51 керівник відділу освіти ТГ Харківської області. Вік учасників опитування подано в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Вік учасників опитування (%)**

| 25-30 років | 31-40 років | 41-50 років | 51-60 років | старші 60 років |
|---|---|---|---|---|
| - | 13,7 | 41,2 | 35,3 | 9,8 |

Серед учасників опитування 78,4% складали жінки, 21,6 % - чоловіки. Усі вони мали вищу освіту, а 5,9% мали науковий ступінь доктора філософії. 92,2% мали педагогічну освіту, 7,8% такої освіти не мали. Водночас, проблемою виявилося те, що тільки 51% опитаних мав спеціалізовану управлінську освіту. Тобто фактично половина керівників відділів освіти ОТГ (49%) мають потребу в отриманні такої освіти. Серед ЗВО, де керівники отримали вищу управлінську освіту були вказані переважно ЗВО, розташовані у м.Харкові.

Зазначимо, що на посади керівників відділів освіти ТГ було призначено осіб з досить різним професійним досвідом. Відповідну інформацію подано в таблиці 2. Наведені дані свідчать, що значна кількість керівників відділів освіти ТГ не мала попереднього управлінського досвіду у сфері освіти. Так, фактично, кожен п'ятий керівник прийшов з посади вчителя ЗЗСО. 29,4% респондентів представляли інші галузі гуманітарної сфери.

*Таблиця 2*

**Попередня посада керівників відділів освіти ТГ Харківської області на момент призначення**

| Учитель | Заступник директора закладу освіти | Керівник ЗДО | Керівник ЗЗСО | Працівник районного огану управління освітою | Інше |
|---|---|---|---|---|---|
| 19,6 | 5,9 | - | 19,6 | 25,5 | 29,4 |

Серед керівників відділів освіти ТГ 23,5% на момент призначення не мали управлінського стажу взагалі, а 19,6% мали стаж від 1 до 3 років. 31,4% з них були призначені на посади вже в умовах воєнного стану. Частково ми розглядали питання кадрових призначень в умовах війни в роботі [1]. У той же час, слід наголосити на тому, що на момент

опитування 29,4% респондентів так і не пройшли курси підвищення кваліфікації направлені на поліпшення їхньої управлінської компетентності. У той же час тільки 70,6% з них зазначили, що їм вистачає наявних знань, умінь, навичок та інших професійно важливих якостей для виконання дорученої роботи. На пропозицію оцінити власну управлінську компетентність на цей час (0- її практично немає, 10 - повністю володію управлінської компетентністю) були отримані такі результати (табл.3).

*Таблиця 3*

**Результати самооцінювання власної управлінської компетентності керівниками відділів освіти ТГ Харківської області (%)**

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - | - | - | - | - | 3,9 | 3,9 | 7,8 | 37,3 | 35,3 | 11,8 |

У таблиці 4 наведено відповіді на запитання: «За якими напрямками Ви б бажали поліпшити Вашу професійну компетентність?».

Опитування показало також, що значна частина керівників відділів освіти ТГ мають досить високий рівень стресу. На цьому наголосили 47,1 % опитаних. Ще 33,3% зазначили, що відчувають це частково. Більшість респондентів написали, що потребують ознайомлення з практиками подолання стресових ситуацій.

Опитування передбачало низку запитань з відкритою відповіддю. Серед відповідей значної частини керівників відділів освіти ТГ було висловлено невдоволення положеннями наказу МОНУ від 07.08.2024 р. № 1112 «Про затвердження Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в комунальних закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні».

*Таблиця 4*

**Актуальність напрямків підвищення кваліфікації для керівників відділів освіти ТГ Харківської області**

| Напрямок підвищення кваліфікації | % тих, хто бажає |
|---|---|
| Цифрові технології | 3,9 |
| Сучасні технології управління педагогічними системами | 5,9 |
| Інноваційні технології в освітньому процесі | 5,9 |
| Фінансово-економічні аспекти управління освітою | 9,8 |
| Юридичні аспекти управління освітою | 41,2 |

| | |
|---|---|
| Комунікація в процесі управління | 2 |
| Створення внутрішніх систем забезпечення якості освіти в закладах освтіи | 7,8 |
| Управління освітою на рівні територіальної громади в зарубіжних країнах | 15,7 |
| Компетентність у сфері використання ділової української мови | - |
| Іншомовна компетентність (англомовна та ін.) | 3,9 |
| Інше | 3,9 |

Виходячи з викладеного вище, уважаємо очевидною потребу в підвищенні управлінської компетентності керівників відділів освіти ТГ у процесі підвищення кваліфікації на системних засадах з урахуванням побажань респондентів за результатами проведеного опитування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лунячек В. Е. Освітній процес у закладах загальної середньої освіти в період війни. *Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки фахівців в умовах сучасного освітнього простору:* матеріали VIII Науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки та пам'яті доктора педагогічних наук, професора Павла Андрійовича Ярмоленка. 27 травня 2022 р. Харків: ХДАФК, 2022. 57 с., С.5–6.).

**Назарій ЛЯШУК,**
аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет
охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## РЕЗУЛЬТАТИ ВПЛИВУ ВИКОРИСТАННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Важливим інструментом державного регулювання інвестиційного розвитку є індикативне планування реалізації інвестиційних проєктів. Використовуючи такий підхід до управління, можна побудувати ефективну систему прогнозування, визначення стратегії та розроблення програм як для системи в цілому, так і для окремих її елементів. Успіх застосування

індикативного методу планування в досягненні ефективних результатів реалізації інвестиційних проєктів залежить від ефективності реалізації етапів цього процесу з використанням усіх інструментів на відповідному етапі. Такий підхід дає змогу чітко визначити порядок дій на всіх рівнях ієрархії індикативного планування, виключити нераціональні витрати, передбачити можливі події, проводити порівняння з минулими показниками реалізації інвестиційних проєктів та визначати показники реалізації інвестиційних проєктів у перспективі.

З огляду на це, державна інвестиційна політика має функціонувати в єдиній системі державного регулювання економіки та узгоджуватися з цілями та принципами цього процесу. Основною метою індикативного планування інвестиційного розвитку має бути формування та реалізація комплексу аналітичних прогнозних документів, планів і програм, що забезпечуватимуть узгоджену діяльність усіх учасників процесу планування для досягнення цілей і завдань, передбачених від реалізації інвестиційних проєктів. Це, зі свого боку, дасть можливість створити сприятливі умови для діяльності всіх суб'єктів господарювання і суспільства, а також забезпечити сталий і безпечний соціально-економічний, зокрема й інвестиційний, розвиток країни в цілому.

З метою сприяння залученню стратегічних інвесторів до української економіки, підвищення інвестиційної привабливості України, створення нових високооплачуваних робочих місць та підвищення конкурентоспроможності було ухвалено Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» [1]. Положеннями цього Документа зазначено таке: щоб отримати державну допомогу, інвестиційні проєкти повинні відповідати певним критеріям. По-перше, вони мають бути реалізовані у сферах переробної промисловості, добувної промисловості, поводження з відходами, транспортування, складування, поштової та кур'єрської діяльності, логістики, освіти, науково-технічної діяльності, охорони здоров'я, мистецтва, культури, спорту, туризму та курортів. По-друге, інвестиційний проєкт має передбачати будівництво, модернізацію, технологічне переоснащення об'єкта інвестування. По-третє, інвестиційний проєкт повинен створити достатню кількість робочих місць, а середня заробітна плата працівників має бути не менше ніж на 15% вище середньої заробітної плати за даним видом роботи. Крім того, термін реалізації інвестиційного проєкту не повинен перевищувати 5 років.

З метою підвищення реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями було здійснено законодавчі зміни, оскільки очікувані перспективи реалізації інвестиційних проєктів, що регламентуються Законом України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» від 17.12.2020 № 1116-IX [1] не були до кінця виправданими. Так, у серпні 2023 року ухвалено Закон України від 09.08.2023 № 3311-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо реалізації інвестиційних проєктів із залученням значних інвестицій» [2], основними цілями якого є сприяння залученню вітчизняних та іноземних інвестицій шляхом спрощення вимог до інвестиційних проєктів, що потребують значних інвестицій, удосконалення форм державної підтримки реалізації таких проєктів та створення сприятливих умов для залучення ширшого кола інвестицій, що дасть можливість збільшити кількість інвесторів, великих інвестиційних проєктів та сприятиме розвитку регіонів, де ці проєкти реалізуватимуть.

Ще один механізм залучення інвестицій – це індустріальні парки. Це потенційний промисловий майданчик для залучення інвестицій з інших країн з метою диверсифікації ланцюжка поставок і вирішення проблеми скорочення часу виходу на ринок. Особливості регулювання індустріальних парків регламентуються положеннями Закону України від 21.06.2012 № 5018-VI «Про індустріальні парки» [3]. Цим Документом передбачено спрощений порядок оренди або володіння земельними ділянками в індустріальних парках, неперервність і стабільність ділових відносин в індустріальних парках, надання державного стимулювання розвитку індустріальних парків. Зазначена в Законі державна підтримка може здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, а також шляхом вирішення відповідних проблем спільно з інвесторами місцевих і центральних органів державної влади, спеціалізованих установ і організацій.

Крім того, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 176-р ухвалено Стратегію розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки [4]. У межах децентралізації управління стратегію спрямовано на краще використання потенціалу індустріальних парків і сприяння вирішенню проблем, пов’язаних із запобіганням шкоди довкіллю, створенням доданої вартості та створенням нових кваліфікованих робочих місць. Важливим елементом ефективності індикативного планування реалізації інвестиційних проєктів є страхування інвестицій від воєнних

ризиків, що особливо важливо в реаліях сьогодення, зумовлених російсько-українською війною.

З огляду на те, варто звернути увагу на такий важливий документ, як законопроєкт № 9015 [5], що набув чинності з 1 січня 2024 року та яким регламентуються особливості страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків. Новими законодавчими змінами передбачено розширення повноважень Експортно-кредитного агентства та надання йому нової функції, якою передбачено страхувати та перестраховувати інвестиції як міжнародних, так й українських компаній до закінчення воєнного стану. Крім того, українські експортоорієнтовані компанії отримають можливість використовувати інструменти страхування воєнних ризиків. Одним із обмежень у залученні приватних інвестицій до української економіки під час війни є відсутність ефективного механізму хеджування воєнних ризиків. Без втручання ж приватного капіталу неможлива комплексна і масштабна відбудова України після війни.

Законом передбачено, що таке страхування може бути укладено лише за умови інвестування в розвиток переробної промисловості та створення об'єктів та інфраструктури, потрібних для експорту вироблених в Україні товарів (робіт, послуг). Варто відзначити й те, що органи публічної влади спільно працюють над створенням нових можливостей для інвесторів, що підвищуватиме ефективність реалізації інвестиційних проєктів, та в перспективі прискорить відбудову країни та відновлення ключових секторів економіки. Крім того, органи публічної влади активно запрошують міжнародні компанії, що призупинили свою діяльність в Україні через війну, розширити свій бізнес зараз і повернутися, не очікуючи на закінчення воєнних дій.

Важливою підтримкою інвестиційного розвитку України є надання інвестиційних гарантій приватним інвесторам в Україні Міжнародним агентством з гарантування інвестицій Всесвітнього банку. Такі гарантії формують позитивний вплив на залучення нових потенційних інвесторів, що розглядають можливості інвестування в Україні. Цей крок відкриває можливості для розвитку бізнесу та створення виробничих ланцюжків у різних регіонах України. Таким чином забезпечується підтримка та просування програми страхування воєнних ризиків для приватного сектора України та підтримується тісна співпраця між донорами та міжнародним фінансовим співтовариством, українськими та іноземними інвесторами [6].

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: ЗУ від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями: ЗУ від 09.08.2023 № 3311-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show0#doc_info
3. Про індустріальні парки: ЗУ від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#doc_info
4. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки: Розпорядження КМУ; Стратегія, План від 24.02.2023 № 176-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176#doc_info
5. Проєкт Закону про внесення змін до ЗУ «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків № 9015 від 14.02.2023. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Card/41349
6. MIGA застрахувало від воєнних ризиків перші інвестиційні проєкти, які втілюватимуть в Україні. Міністерство економіки України. 2023. URL: https://www.me.gov.ua/News/DMigaInvestitsii

**Олександр МАКАРЕНКО,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## РОЗШИРЕННЯ Й ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИКИ З ЄС

У сучасних умовах господарської діяльності логістика стала потрібним елементом успішної взаємодії підприємств із світом. Логістика допомагає організувати рух матеріальних потоків у галузях виробництва та товарного обігу, що забезпечує неперервність виробництва та вчасну поставку продукції до споживача. Значна роль транспортно-логістичних операцій у міжнародних господарських зв'язках завжди була очевидною. Однак, з розвитком глобалізації світового господарства та зростанням масштабів підприємницької діяльності, логістика набула важливого

значення. Сьогодні лозунгом Світового конгресу з логістики є «Логістика поєднує людей, країни та матеріали», що показує роль цієї сфери у забезпеченні ефективної взаємодії між країнами. На сучасному етапі розвитку, розширення та інтеграція логістики з ЄС набуває все більшої актуальності. Це пов'язано з більш глибокими економічними зв'язками між Україною та Європейським Союзом, що вимагає вдосконалення транспортно-логістичної інфраструктури та оптимізації логістичних процесів. Розширення інтеграції з ЄС дозволить збільшити обсяги торгівлі, поліпшити якість транспортних послуг, зменшити витрати на логістику та сприятиме розвитку економіки в цілому.

Зазначена тенденція свідчить про потребу вдосконалення інфраструктури та підвищення рівня професійної компетентності фахівців у галузі логістики. Відповідно до цього, національні логістичні компанії та організації мають активно розвивати свої технологічні та інформаційні ресурси, щоб забезпечити максимальну ефективність та точність управління матеріальними потоками. Розвиток інфраструктури та вдосконалення логістичних процесів є невід1ємною частиною процесу інтеграції України до ЄС. Це стосується як внутрішньої логістики в Україні, так і міжнародних транспортних потоків, що проходять через Україну. Зокрема, розвиток логістичних центрів, підвищення якості дорожньої інфраструктури, удосконалення технологій та підвищення кваліфікації фахівців у цій сфері є ключовими напрямками розвитку транспортно-логістичної галузі України.

У цілому, розширення та інтеграція логістики з ЄС є актуальною темою 2025 року, що вимагає комплексних підходів та системної роботи з боку держави, бізнесу та наукової громадськості. Тільки таким чином можна досягти максимальної ефективності логістичних процесів, забезпечити міжнародну конкурентоспроможність України та забезпечити стабільний розвиток економіки країни тим більше в умовах воєнного стану.

Здійснення міжнародної торгівлі та євроінтеграція вимагають уваги до транспортної логістики, оскільки вона є важливим елементом в ефективному переміщенні товарів від постачальника до кінцевого споживача. Сучасні умови війни та нестабільності на міжнародних ринках вимагають ще більшої уваги до організації транспортних операцій. Відповідно до досліджень, витрати на рух товару становлять понад 15% загальної вартості валового національного продукту. Саме тому, підвищення ефективності транспортної логістики є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності країни та розвитку міжнародної

торгівлі. Транспортна логістика містить у собі оптимізацію логістичних операцій на шляху матеріальних потоків від постачальника до кінцевого споживача. До завдань транспортної логістики належать питання, пов'язані з: організацією переміщення вантажів транспортом загального користування; підвищення якості та надійності обслуговування клієнтів; удосконалення всього комплексу вантажнорозвантажувальних та складських робіт; надання інформаційних, експедиційних послуг; розвиток сервісних послуг та створення підприємств, які б входили до складу різних асоціацій, акціонерних товариств, орендних фірм тощо.

Оскільки транспортна логістика є ключовим елементом ефективного переміщення товарів, важливо розвивати і підтримувати транспортну та зовнішньоекономічну діяльність, зокрема здійснювати поглиблене вивчення попиту з використанням транспортних балансів регіонів, розвивати сервісні послуги, створювати посередницькі фірми із постачання рухомого складу, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу, реклами, та створювати підприємства, які б входили до складу різних асоціацій, акціонерних товариств, орендних фірм та ін. Крім того, важливо забезпечувати надійність та безпеку переміщення вантажів, оскільки умови війни можуть значно ускладнити роботу транспортної логістики та вимагати додаткових заходів безпеки.

У цілому, розвиток транспортної логістики та зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом економічного розвитку країни, що впливає на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку економіки. Відповідно до останніх статистичних даних, логістична діяльність підприємств України суттєво переорієнтувалася на нові ринки. У довоєнний період Україна посідала 69 місце із 160 країн у рейтингу ефективності логістики (індекс ефективності логістики за Світовим Банком). За станом розвитку інфраструктури Україна в довоєнний період посідала ще нижче місце – 119. Основними проблемами логістичного ринку визначено проблеми, пов'язані із функціонуванням малого та середнього логістичного бізнесу. Відповідно, основні напрямки щодо розвитку галузі пов'язані із формуванням передумов підвищення ефективності та ділової активності малого та середнього логістичного бізнесу [1].

Важливі тренди в логістиці, що розвиваються в Україні, почали формуватися кілька років тому, але під час пандемії вони стали більш помітними та посилилися під час війни. Одним із найбільш помітних змін стала зміна інфраструктури, зокрема нові збудовані дороги та оновлення

автопарку стали більшою мірою зруйнованими в східних областях, у той час, як у західних та центральній Україні – продовжують функціонувати.

Законодавчі зміни щодо морської та річкової логістики також стали перспективною темою для України. Реалізація таких перспектив може зайняти 5-7 років, проте вже розпочали впровадження Закону про внутрішні річкові перевезення. На думку експертів, ці зміни мають дуже позитивний вплив на розвиток логістики в країні.

Розвиток електронної торгівлі є ще одним позитивним трендом у логістиці України. Після початку пандемії спостерігається значне зростання обсягів продажів товарів онлайн, що спричинює зміни в логістиці, зокрема розвиток складської логістики та кур'єрської доставки. На поточний стан логістики в Україні впливають різні чинники, у тому числі повномасштабне вторгнення агресора, що призвело до значної втрати потенціалу попиту для ритейлерів та виробників. Як наслідок, багато компаній було змушено перейти на крос-докінг або взагалі відмовитися від складів, що призвело до зміни логістичного ланцюга поставок. Київська область, що була основним центром складської логістики, втратила понад 450 000 квадратних метрів складських приміщень через вторгнення. На противагу цьому, Львівська область перетворилася на потужний складський хаб з кількома будівельними проєктами на стадії реалізації.

Попри знищення майже третини високоякісних логістичних площ, рівень вакантності в сегменті спочатку був низьким, проте з травня 2022 року він почав зростати. На кінець 2022 року рівень вакантності в Київському регіоні становив 7%, що є досить високим показником з огляду на попит, і навряд чи він суттєво знизиться в найближчі півроку. Орендні ставки на складські приміщення також зазнали значних змін: власники пропонують вакантні площі в гривні, а не в доларах США. Спеціалізовані склади, такі як холодильні та морозильні приміщення, залишаються затребуваними, а площ з якісними температурними умовами зберігання не вистачає. Фармацевтичні комплекси, що зазнали значних пошкоджень, були оперативно орендовані фармацевтичними орендарями, проте наявність таких площ є спекулятивною з огляду на поточний рівень вакантності. Ринок складів ADR скоротився щонайменше наполовину через тимчасову окупацію та блокування певних ділянок землі агресором [2].

Щодо міжнародної логістики, то в ході дослідження розширення та інтеграції логістики з ЄС вона стає особливо актуальною. Найбільші обсяги експорту з України 2022 року становили продовольчі товари на $23,4 млрд,

метали та вироби з них на $6 млрд та машини, устаткування та транспорт на $4,2 млрд. Найбільші обсяги імпорту до України складаються з машин, устаткування та транспорту на $16 млрд, паливно-енергетичних товарів на $13,1 млрд та продукції хімічної промисловості на $9,6 млрд. Країнами, з яких найбільше імпортували до України 2022 року, були Китай, Польща та Німеччина, а найбільше експортували з України до Польщі, Румунії та Туреччини.

Отже, на поточний стан логістики в Україні впливають різні чинники, уключаючи повномасштабне вторгнення, втрату потенціалу попиту та зміни в логістичному ланцюгу поставок. Логістична галузь в Україні, імовірно, продовжуватиме стикатися з проблемами в найближчі місяці, і для її повного відновлення знадобиться значний час та інвестиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сімонов А. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. Ukrainian Rail Monitoring. 2021. URL: https://urm.media/suchasnij-stan-ta-shlyahi-efektivnosti-logistiki-zernovih-perevezen/
2. Симоненко К. Зміна тенденцій: підсумки 2022 року на ринку складської логістики. RAU. 2022. URL: https://rau.ua/novyni/pidsumki-2022-skladskoi-logistiki/

**Іван МАКОВЕЦЬКИЙ,**
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького,
м. Львів, Україна

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

Цифровізація стала одним із найважливіших векторів трансформації системи державного управління в Україні у XXI столітті. Починаючи з 2019 року, із створенням Міністерства цифрової трансформації та запуском порталу «Дія», Україна поступово переходила до моделі цифрової держави. Водночас повномасштабна війна, яка розпочалась 2022 року, змінила саму

суть цифрових процесів – від добровільної модернізації до вимушеного виживання.

З початком воєнних дій цифрові сервіси перетворилися на критично потрібні інструменти для забезпечення зв'язку між державою та громадянами. Платформа «Дія» дозволила оформляти статус внутрішньо переміщених осіб, отримувати грошову допомогу, подавати заявки на евакуацію, а також використовувати цифрові документи в місцях, де фізичні документи було втрачено або знищено ворогом. У воєнних умовах такі сервіси стали життєво потрібними.

Варто зазначити, що цифровізація не лише допомогла зберегти функціональність держави, але й створила передумови для посилення прозорості, зменшення корупції, пришвидшення надання послуг та поліпшення зворотного зв'язку з громадянами. Уперше в практиці державного управління з'явилися електронні мобілізаційні сповіщення, електронні військові обліки, та навіть цифрові сервіси для психологічної підтримки.

Однак, цифрова трансформація в умовах війни не була позбавленою викликів. Найбільш критичними стали питання кібербезпеки. Кількість кібератак з боку держави-агресора зросла в рази, а наявна інфраструктура вимагала швидкого переосмислення та модернізації. До цього додався дефіцит спеціалістів з інформаційної безпеки, а також нерівномірний доступ населення до Інтернету, особливо в зонах активних бойових дій.

Цифрові сервіси також стали інструментом інформаційної боротьби та гуманітарного реагування. Через чат-боти люди отримували інформацію про безпечні місця, гуманітарну допомогу, евакуаційні коридори. Такі рішення дозволили громадянському суспільству оперативно координувати дії навіть за відсутності фізичного доступу до державних установ.

Попри всі труднощі, цифровізація в умовах війни стала не лише відповіддю на кризу, а й поштовхом до нової фази еволюції держави. Вона дозволила зберегти ефективність управління, підтримати населення в критичні моменти та закласти основи для дальшого зростання в повоєнний період. Унікальний досвід, набутий під час війни, має шанс стати основою для створення моделі цифрової держави нового покоління – адаптивної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян.

Україна вкотре довела, що в умовах екзистенційної загрози здатна не лише захищатися, а й модернізуватися. Цифрові інструменти стали доказом сили інституцій та надійною опорою для суспільства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Міністерство цифрової трансформації України. Річний звіт про цифровізацію України. https://thedigital.gov.ua
2. Кабінет Міністрів України. Про заходи щодо забезпечення функціонування держави в умовах воєнного стану. Постанова № 153. https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zakhody-shchodo-zabezpechennia-funktsionuvannia-derzhavy-v-umovakh-voiennoho-stanu-153
3. Програма розвитку ООН в Україні. Вплив війни на цифрову трансформацію державного сектору. https://www.undp.org/uk/ukraine
4. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Accelerating the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/governance/digital-government-review-of-ukraine-2022-27b07b9a-en.htm
5. Петренко С.В. Цифрове врядування в умовах надзвичайних ситуацій: досвід України. *Публічне управління і адміністрування*. №1. 2023С. 45–52.
6. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Кібербезпека України під час війни: аналіз загроз і викликів. https://spravdi.gov.ua/

**Іван МАКУЛОВИЧ,**
аспірант 2 курсу кафедри публічного управління та адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ПОЛІТИЧНИЙ БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

У сучасному публічному управлінні формування позитивного іміджу державної влади є стратегічним завданням, особливо в умовах зниження довіри до інституцій, воєнної агресії та інформаційної нестабільності. Політичний брендинг розглядається як комплексний інструмент, що поєднує в собі елементи візуальної айдентики, стратегічної комунікації, репутаційного менеджменту та цифрового маркетингу.

Метою дослідження є аналіз маркетингових підходів до формування політичного бренду державних інституцій в Україні, виявлення викликів і перспектив для створення цілісного іміджу влади, адаптованого до умов війни та соціальної трансформації.

Методологія дослідження ґрунтується на аналізі наукових джерел, кейсів цифрової трансформації («Дія»), територіального брендингу (візуальна айдентика міста Івано-Франківськ), а також рекомендацій міжнародних організацій (зокрема OECD) щодо стандартизації державної айдентики.

Публічний маркетинг виступає важливим інструментом формування позитивного образу влади та зміцнення довіри до державних інституцій. У широкому сенсі це цілеспрямована діяльність органів публічної влади, що орієнтована на вивчення потреб, очікувань і моделей поведінки громадян з метою розроблення ефективної політики, поліпшення якості публічних послуг і вдосконалення комунікаційних процесів [1].

Для досягнення сталого ефекту публічний маркетинг має бути інституційно інтегрованим до системи державного управління, із визначенням відповідальних структур і функцій. Така модель сприяє переходу від фрагментарних інформаційних кампаній до системної комунікації з громадянами, побудованої на принципах прозорості, відкритості та довіри [2].

Ефективний політичний бренд базується на таких складниках:

- впізнавана візуальна айдентика – сукупність візуальних елементів (логотип, кольори, стиль), що забезпечує сталість та впізнаваність образу державної інституції;
- емоційна комунікація з громадянами – передача цінностей і меседжів через позитивні емоції, що формують довіру та відчуття близькості до влади;
- системне управління репутаційним капіталом – постійний моніторинг, оцінка й корекція іміджу інституції для збереження довіри в умовах змін;
- адаптація стилю подачі інформації до соціального контексту – це врахування психологічного стану суспільства, актуальних подій та потреб різних цільових аудиторій при комунікації [3].

Приклади українських ініціатив, як-от державна платформа «Дія», брендування ЦНАПів чи візуальна айдентика міста Івано-Франківськ, засвідчують потенціал стратегічного брендингу в державному управлінні.

Водночас, на заваді стають низка викликів: відсутність єдиної комунікаційної стратегії, нестача фахівців, низька візуальна уніфікація між інституціями [4].

У період повномасштабної війни політичний брендинг набуває особливої ваги: він мобілізує суспільство, забезпечує довіру, формує образ стійкої та відповідальної держави. Саме тому пропонується створити міжвідомчу комунікаційну платформу, що б об'єднала державні органи, місцеву владу та громадськість навколо спільного бренд-наративу [5].

Результати дослідження підтверджують, що політичний бренд влади є не лише комунікаційним інструментом, а й елементом управлінської культури. Його стратегічне впровадження дозволить створити позитивний образ влади, посилити легітимність, забезпечити прозорість та довіру громадян.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Харченко В. В. Сучасні маркетингові засади в системі публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024 р. №4, С. 140–143. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/21

2. Бурик З. М., Черняхівська В. В. Механізми публічного маркетингу в Україні в сучасних умовах. *Державне управління та публічне адміністрування в Україні.* 2023. №2(34). С. 18–27. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2

3. Needham C., Smith G. Introduction: Political Branding. Journal of Political Marketing. 2015. 14(1-2), P. 1-6. DOI: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15377857.2014.990828

4. Павлусик О. Творення візуальної ідентичності України через дизайн державної айдентики (2014–2023 рр.). *Український католицький університет*. 2024. С. 4-16. URL: https://hdl.handle.net/20.500.14570/4648

5. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2023. №1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551

**Тетяна МАЛАХОВА,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ДЕРЖАВНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЗАГРОЗИ

У XXI-му сторіччі стійкість держави визначається не лише здатністю захищати територію, але й зберігати та підтримувати свій цифровий простір – інфраструктуру, зв'язок, електронні сервіси [2]. Досвід України наочно демонструє, що розвинуті цифрові інструменти здатні «підстрахувати» державу під час війни: попри ракетні удари та кібератаки, базові державні послуги продовжують надаватися громадянам в електронному форматі, зберігаючи керованість країни та довіру суспільства [2]. Таким чином, цифровізація публічного управління набула особливої актуальності як складник національної безпеки та витривалості держави в умовах воєнної агресії.

Цифровізація публічного управління – це процес трансформації діяльності органів влади та надання публічних послуг шляхом запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі ключові управлінські процеси [1]. Станом на 2022 рік Україна піднялася до групи країн з дуже високим рівнем розвитку електронного урядування (EGDI), посівши 30-е місце у світі (проти 69-го 2018 р.), а за індексом електронної участі населення – навіть 1-е місце у світі [4]. Настільки стрімкий прогрес у цифровому розвитку публічного управління став результатом послідовної реалізації національних стратегій та інвестицій у цифрову інфраструктуру, кадри і сервіси. Теоретично це підтверджує, що цифровізація постає дієвим інструментом модернізації публічної влади, підвищує її адаптивність і спроможність реагувати на сучасні виклики.

В умовах війни особливої уваги набуло поняття цифрової стійкості держави. Цифрова стійкість забезпечує неперервність роботи ключових цифрових систем і сервісів держави навіть під час криз – кібернападів, відключень електроенергії, бойових дій тощо.

Це комплексний підхід, що охоплює кілька компонентів:

1. Захищена цифрова інфраструктура та кібербезпека**.** Усі критичні ІТ-системи держави мають бути захищені від кібератак і несанкціонованого доступу. Україна, засвоївши уроки кібератак 2014–2017 років, ще до війни 2022 р. розгорнула системи кіберзахисту з залученням міжнародних партнерів і підвищила обізнаність громадян щодо кібергігієни [2]. 2022 р., з початком масованих ракетних обстрілів, для збереження даних уряд оперативно переніс ключові державні реєстри та сервери в хмарні сховища, зокрема за кордоном, щоб уникнути їх знищення [3]. Ці кроки дозволили зберегти цілісність баз даних та реєстрів навіть у разі фізичного руйнування дата-центрів.

2. Стійкість каналів зв'язку та неперервність сервісів. Для держави критично важливо підтримувати роботу зв'язку та інтернету, через які надаються е-послуги. Під час війни в Україні для резервування каналів зв'язку активно застосовуються супутникові технології (Starlink тощо), мобільні оператори розгортають аварійне живлення базових станцій. Це дозволяє громадянам навіть під час блекаутів чи руйнування мереж залишатися на зв'язку з електронними сервісами держави. Цифрові послуги проєктуються з урахуванням можливості роботи під тиском – наприклад, державні портали мають розподілені сервери, системи резервування та протоколи відновлення. У результаті, навіть за надзвичайних обставин, ядро електронного уряду продовжує функціонувати, забезпечуючи мінімально потрібні адміністративні послуги [2].

3. Адаптивність та інноваційність. Цифрова стійкість вимагає здатності швидко впроваджувати нові рішення як відповідь на нові виклики. З початком повномасштабної війни було спрощено правові процедури, щоб надати електронним документам юридичну силу (ухвалено постанови Кабінету Міністрів України про електронні паспорти тощо) [5]. Завдяки закладеному раніше цифровому потенціалу український уряд зміг оперативно створити нові онлайн-послуги, адаптовані до воєнних потреб [3]. Цей досвід наголошує на ролі інновацій: наявність готової цифрової інфраструктури та компетентних кадрів дозволяє державі трансформуватися навіть у розпал кризи.

4. Залучення громадян і цифрові навички. Важливим складником є рівень цифрової грамотності населення та довіра до е-сервісів. Отже, цифрова стійкість є багатовимірною категорією, що поєднує технічну, організаційну й соціальну готовність держави протистояти викликам. Це

один із ключових чинників стабільності й безпеки держави в сучасному світіº[1].

Україна підійшла до 2022 року вже з суттєвими напрацюваннями у сфері цифровізації публічного управління, що допомогло швидко розгорнути нові рішення в умовах війни. Розглянемо кілька показових прикладів. Дія – «держава в смартфоні». Одним із флагманів цифрової держави став електронний портал та мобільний застосунок «Дія», запущений на початку 2020 року. Він забезпечує громадянам доступ до широкого спектру державних послуг і документів онлайн. У застосунку реалізовано цифрову ідентифікацію особи та понад 140 різноманітних сервісів: від електронного паспорта, водійського посвідчення, свідоцтва про народження до реєстрації бізнесу, сплати податків чи отримання соціальної допомоги [5]. Державні електронні реєстри та послуги для постраждалих. На базі «Дії» та інших цифрових платформ під час війни було швидко запущено низку спеціалізованих сервісів. Наприклад, запроваджено програму єПідтримка для виплат громадянам, які втратили роботу чи дохід внаслідок бойових дій; сервіс єВідновлення – для подання заяв про пошкоджене або зруйноване майно з метою отримання компенсації; застосунок єВорог – для збору від громадян інформації про пересування окупаційних військ чи мітки для ударів. Усі ці інновації стали можливими завдяки раніше створеним централізованим державним реєстрам та системі обміну даними «Трембіта», що інтегрує різні бази даних міністерств. Єдині електронні реєстри (населення, бізнесу, нерухомості, транспортних засобів тощо) забезпечують актуальність інформації та швидкий обмін нею між відомствами, що особливо важливо в умовах війни, коли час на перевірку документів або статусу особи має вирішальне значення.

У прифронтових регіонах, де центри надання адміністративних послуг були пошкоджені чи не працювали, люди користувалися онлайн-послугами: реєстрували новонароджених через сервіс єМалятко, отримували електронні рецепти на ліки, переоформлювали соціальні виплати тощо – усе це дистанційно. Оплата податків і комунальних послуг також перейшла в онлайн, що підтримало економічну стабільність. За даними уряду, кількість користувачів електронних послуг стрімко зростала навіть під час війни: 2023 року аудиторія платформи «Дія» досягла ~22 мільйонів, тобто більшість дорослого населення країни освоїла цифрову взаємодію з державою [5]. Цифровізація публічного управління в Україні не є теоретичним концептом, а реальним інструментом, що в екстремальних

умовах війни дозволив зберегти функціональність держави. Нині досвід української цифрової стійкості вже вивчається іншими країнами, оскільки він продемонстрував, що інновації на службі держави можуть підтримувати життєдіяльність суспільства навіть під час найжорстокіших випробувань"[2].

Цифрова стійкість проявила себе як невід'ємний складник національної безпеки і тепер має розглядатися стратегічним пріоритетом у дальшому розвитку публічного управління. Для зміцнення цифрової стійкості державного управління в майбутньому пропонується: розробити і впровадити національну стратегію цифрової стійкості; продовжувати розвивати захищену цифрову інфраструктуру; розширювати перелік і доступність електронних послуг; підвищувати цифрову грамотність та залученість громадян; інституціоналізувати набуті уроки та найкращі практики.

На завершення варто наголосити: цифровізація публічного управління постає гарантом інституційної стійкості держави. В умовах війни вона дозволила українському уряду продовжити ефективно працювати, підтримувати громадян і навіть розвиватися в цифровій сфері, попри всі руйнівні впливи. У майбутньому цифрова стійкість залишатиметься ключем до успішного розвитку й безпеки: нові загрози виникатимуть і в кіберпросторі, і у фізичному світі. Таким чином, держави, що інвестують у свій цифровий суверенітет, будуть значно краще підготовлені до будь-яких потрясінь.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорогий Я. Ю., Бердиченко І. О. Концептуальні засади глобальної стійкості смарт-держави. Обчислювальна техніка та автоматизація. 2024. Т. 1, №1(33). С. 29–37.

2. Ilves I. Ukraine's Digital Fortitude: A Model for the World. Center for European Policy Analysis (CEPA). 10.09.2024. URL: https://cepa.org/article/ukraines-digital-fortitude-a-model-for-the-world

3. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war . Brookings Institution.30.01.2024. URL: https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/

4. Liakh V. In Ukraine, Digital Transformation Fuels Democratic Engagement And State Resilience. Digital State – платформа Мінцифри.

12.03.2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/in-ukraine-digital-transformation-fuels-democratic-engagement-and-state-resilience

5. Мамедієва Г. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. Центр міжнародного розвитку Гарвардського університету. 2024. URL: https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience

**Наталія МАЛИШ,**
доктор наук з державного управління, професор,
професорка кафедри
«Києво-Могилянська школа
врядування імені Андрія Мелешевича» факультету
правничих наук Національного університету,
«Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

## МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК: ВІЗІЯ, СТРАТЕГІЯ, БРЕНД

Місцевий розвиток – це динамічний процес, спрямований на поліпшення якості життя мешканців певної території (громади села, селища, міста) за допомогою збалансованого розвитку економіки, соціальної сфери, ринкової інфраструктури, освіти, культури, довкілля. Місцевий розвиток залежить від людей, ресурсів, візії та стратегії.

Організація економічного співробітництва та розвитку [1], OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – міжнародна організація, що працює над розробленням кращих політик для ліпшого життя та спирається на понад 60 років досвіду та знань для формування політики дає таке визначення: «Місцевий розвиток – це процес побудови сильніших, більш динамічних громад, де процвітають економічні можливості, а всі мешканці можуть насолоджуватися високою якістю життя. Ідеться про створення робочих місць та конкурентоспроможність, проте не лише про це. Такі питання, як інклюзія, соціальна зв'язаність та громадянська гордість, також є основою сучасного підходу до місцевого розвитку».

В умовах повномасштабної війни українські громади зазнали значних збитків в економіці, інфраструктурі, соціальній та інших сферах. Саме тому питання відбудови стало викликом для всього суспільства. Яким чином

відновити міста, села, громади, як зробити їх сильнішими, конкурентними, привабливими, ніж вони були до руйнувань? У цьому контексті надзвичайно важливим є те, щоб кожна громада усвідомлювала власну ідентичність, сформувала візію майбутнього та розробила свій бренд як інструмент концентрування власних ресурсів, громадянської активності мешканців, культурній пам'яті та залучення інвестицій.

Візія громади потрібна як орієнтир, як бачення, що визначає сенс і напрямок руху громади, основа для ухвалення всіх майбутніх рішень і проєктів. Яскравим прикладом є *візія відбудови міста Маріуполя*. Над проєктом працювали чотири команди архітекторів та урбаністів. Кожна із команд відповідала за окремий шар дослідження і проєктування. MARIUPOL REBORN – великий проєкт з відродження Маріуполя, розроблений ще до деокупації, щоб приступити до відбудови та повернення життя якомога швидше та ефективніше. Його спроєктовано за найкращими світовими практиками та новітніми технологіями. «Метою проєкту є перетворення Маріуполя з символу руйнівної війни на символ відродження України» [2].

Разом з візією розробляється Стратегія відродження українського Маріуполя. У травні 2025 р. візію відбудови Маріуполя представили на Венеційській бієналє на 19-й Міжнародній архітектурній бієналє в Італії в межах Французького павільйону. Biennale Architettura – міжнародна виставка архітектури, що проводиться кожні два роки у Венеції. «Бачення відбудови Маріуполя є результатом понад шести місяців роботи міждисциплінарної команди, що складається з мешканців Маріуполя та українців з інших міст, а також експертів з Європи та Сполучених Штатів. Це бачення охоплює такі сфери, як ідентичність, пам'ять та майбутнє, екологічна стратегія та переосмислення ролі природи в місті, а також забезпечення комфорту мешканців та якості життя в міському середовищі на кожному етапі розвитку» (співзасновник Ro3kvit Фулко Трефферс) [3].

*Стратегія розвитку громади* – це документ, що визначає конкретні цілі, пріоритети, завдання та заходи для досягнення візії. У стратегії прописуються: цілі; напрямки розвитку; конкретні проєкти і заходи; джерела фінансування; часові межі й відповідальні особи. Вона готується експертами й управлінцями на основі аналізу ресурсів, потреб та викликів.

Чому важливо мати і візію, і стратегію? Саме тому, що громади, які працюють із цими двома інструментами, отримують зрозумілу для людей картину майбутнього і дієвий механізм її досягнення.

Місцевий розвиток відбувається у різних, але взаємопов'заних напрямках, як то: економічний, соціальний, правовий, екологічний, культурний тощо. Економічний розвиток це – підтримка місцевого бізнесу та залучення нових інвестицій, розвиток малого та середнього підприємництва, створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності громади на ринку послуг і виробництва. Інвестиції сприяють активізації підприємницької діяльності та впровадженню інновацій, застосуванню нових технологій у перспективних галузях національної економіки. Інвесторами для місцевого розвитку постають публічний та приватний сектори. Залучення інвестицій до громади стимулює економічне зростання, призводить до впровадження новітніх технологій, посилення наявних у громаді конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості, сприяє формуванню позитивного іміджу громади, інтеграції місцевої економіки до регіональних, національних та світових процесів.

Для відбудови громади повинні реалізовуватися соціальні, культурні, інфраструктурні, екологічні проєкти що стосуватимуться: поліпшення якості освіти, медицини, надання соціальних послуг, підтримки вразливих груп населення; модернізації транспортної, комунальної та житлової інфраструктури; відбудови чи реконструкції об'єктів культури та спорту; збереження й популяризації історико-культурної спадщини; підтримки творчих проєктів та ініціатив; захисту навколишнього середовища; упровадження екологічних проєктів, «зелених» технологій; підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Відбудова має відповідати потребам майбутнього. Довгострокове планування дозволить ефективно залучати ресурс. Міжнародні донори, державні програми, інвестори охочіше вкладатимуть кошти в проєкти громад, що мають обґрунтовані стратегії розвитку. У довгострокову стратегію розвитку можна закласти мету перетворення міста на лідера в ІТ чи туризмі, культурі чи спорту.

*Бренд регіону* – один з визначальних чинників сприйняття регіону, що формується на основі яскраво вираженого позитивного іміджу території. Він створює додаткові конкурентні переваги та є активом національного, регіонального, місцевого розвитку. Метою створення бренда регіону чи міста є забезпечення його присутності у світовому інформаційному просторі для того, щоб зробити цю територію впливовою силою для стейкголдерів (державні органи, населення регіону, інвесторів, туристів та інших) як

внутрішніх, так і зовнішніх, а також отримання фінансових ресурсів для створення конкурентних переваг території на всіх рівнях.

Наприклад, розроблення бренду Черкащини. В основі ідеї бренду є форма прапора Богдана Хмельницького, за основу шрифта взято приклади із рукописних шрифтів музейних історичних документів Черкащини. Кольорова гамма поєднує блакитні хвилі Дніпра, Трипілля, зелені й золотисті поля. Слоган обирали шляхом конкурсу. Після обговорення в робочій групі і публічних консультацій, люди обрали варіант «Черкащина – місце сили» [4].

Успішними кейсами розроблення бренду є результати проєкту ПРОМІС, що проводився з квітня 2015 р. до грудня 2020 р. за участі Федерації канадських муніципалітетів [5]. Результатом стали бренди та слогани: «Вінниця – місто ідей», «Мелітополь – саме тут...» , «Яремчанщина – у горах, як удома», «Івано-Франківськ – місто для життя», «Кривий Ріг – місто довжиною в життя».

Отже, місцевий розвиток – це про інвестиції, відбудову, довіру, ідентичність і спільне бачення майбутнього жителів. Для розвитку села, селища, міста має бути розроблено візію, стратегію, бренд, тоді й відродження/відбудова буде йти за чітким планом пріоритетів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Local Development. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). URL: https://www.oecd.org/en/topics/local-development.html

2. План відродження міста Маріуполя. URL: https://remariupol.com

3. Візію відбудови Маріуполя представили на Венеціанській бієналє 12.05.2025. URL: https://remariupol.com/news/viziyu-vidbudovy-mariupolya-predstavyly-na-venetsianskiy-biyenalye

4. Іщенко А. (2020). Бренд Черкаської області: про суть, розробників і користь. URL: https://suspilne.media/cherkasy/53783-brend-cerkaskoi-oblasti-pro-sut-rozrobnikiv-i-korist/

5. Проєкт ПРОМІС (Партнерство для розвитку міст). URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/486/Regional_BrandingMarketing_2019.pdf

**Анна МАТВІЄНКО,**
студентка спеціальність 081 «Право»,
КЗВО «Барський гуманітарно-педагогічний
коледж імені Михайла Грушевського»,
м. Бар, Україна

**Лариса ШВЕЦЬ,**
викладач правових дисциплін,
КЗВО «Барський гуманітарно-педагогічний
коледж імені Михайла Грушевського»,
м. Бар, Україна

# ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Право людини на судовий захист є одним із основоположних прав людини, гарантованих Конституцією України. В умовах запровадження правового режиму воєнного стану, що був введений як відповідь на збройну агресію російської федерації, усі сфери суспільного життя, зокрема система правосуддя, зазнали суттєвих змін. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання забезпечення неперервності та ефективності функціонування адміністративного судочинства.

Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану на території України», було введено правовий режим воєнного стану у зв'язку з повномасштабним вторгненням рф на територію України. Пункт 3 Указу передбачає, що у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також вводитися тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що потрібні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану! [1].

Відповідно до статті 64 Конституції України в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень. Водночас, Конституція

містить вичерпний перелік статей, права і свободи, закріплені в яких, не підлягають обмеженню. До таких належить і стаття 55 Конституції України: права і свободи людини і громадянина захищаються судом. У частині другій цієї ж статті зазначається, що кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб [2]. Відповідне положення віднайшло закріплення й у частині першій статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»: у період дії воєнного стану повноваження судів припиненими бути не можуть [3].

У статті 26 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» закріплено фундаментальні положення щодо здійснення судочинства в період воєнного стану. Зокрема, у частині першій статті 26 Закону зазначено, що правосуддя на території, на якій введено воєнний стан, здійснюється виключно судами. На відповідній території діють суди, створені відповідно до Конституції України. Під час дії воєнного стану скорочення або прискорення будь-яких форм судочинства (у т. ч. адміністративного судочинства) забороняється згідно з частиною другою цієї статті. Важливими є положення, що містяться в частині третій, відповідно до якої, у разі неможливості здійснювати правосуддя судами, які діють на території, на якій введено воєнний стан, законами України може бути змінена територіальна підсудність судових справ, що розглядаються відповідними судами або в установленому законом порядку змінено місцезнаходження судів [3].

Члени Венеційської комісії, до якої Україна приєдналася 1996 року , акцентуютьувагу на тому, що навіть при надзвичайних правових режимах судова система має продовжувати гарантувати здійснення права на справедливий суд. Функціонування правосуддя не повинно обмежуватися, за винятком ситуацій, коли виконання повноважень фактично неможливе[4].

Однією із перших проблем, що виникли у зв'язку з бойовими діями, стала неможливість здійснення судочинства в регіонах, охоплених війною. Судові установи на тимчасово окупованих територіях або в зоні активних бойових дій припинили свою роботу. Для забезпечення неперервності правосуддя Вища рада правосуддя та Верховний Суд змінили територіальну підсудність, передавши справи до судів у безпечніших регіонах. Це дозволило уникнути колапсу системи, але спричинило перевантаження окремих судів [5].

Голова Вищої ради правосуддя Григорій Усик зазначив, що через війну суттєво зросло навантаження на суддів і судовий апарат, особливо в центральних і західних регіонах, куди перемістили багато справ із прифронтових територій. Судді працювали на межі фізичних і моральних можливостей у складних умовах. Часті перебої з електропостачанням, зв'язком та загроза життю ускладнювали проведення засідань у звичному форматі [6].

В умовах воєнного стану та окупації частини територій України значна кількість громадян була змушена переміститися до більш безпечних регіонів країни. Така ситуація зумовила потребу у відповідному правовому реагуванні, одним із прикладів якого є проєкт Закону про внесення змін до Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України та Кодексу адміністративного судочинства України щодо визначення підсудності справ за місцем перебування сторони, яка є внутрішньо переміщеною особою. Актуальність цього законопроєкту зумовлена тим, що внутрішньо переміщені особи наразі стикаються з обмеженням доступу до правосуддя, зокрема до адміністративного судочинства [7].

Після завершення воєнного стану варто звернути увагу на такі перспективи для відновлення правопорядку та адаптації адміністративних процесів:

1) Удосконалення нормативно-правової бази. Адміністративне законодавство потребуватиме змін з урахуванням нових умов, що виникнуть після припинення воєнного стану. Потрібно переглянути чинні норми з метою врегулювання діяльності адміністративних органів у кризових ситуаціях, забезпечення балансу між державними інтересами та правами громадян.

2) Поліпшення механізмів захисту прав громадян. У повоєнний період одним із ключових завдань стане підвищення рівня захисту прав громадян, посилення механізмів оскарження дій та рішень адміністративних органів.

3) Запровадження європейських стандартів. Очікувана інтеграція до Європейського Союзу спричинить потребу в упровадженні стандартів адміністративної юстиції ЄС, що сприятиме прозорості, ефективності та підзвітності державного управління.

4) Реформа судової системи. Після завершення воєнних дій актуальним стане реформування судової влади – зокрема вдосконалення її

організації, забезпечення належних умов для роботи судів, а також запровадження електронного судочинства та онлайн-сервісів.

Підсумовуючи, зазначимо, що навіть в умовах воєнного стану адміністративне судочинство продовжує функціонувати, забезпечуючи громадянам доступ до правосуддя та ефективний захист прав, свобод та інтересів громадян, а законодавство України створює для цього належні правові гарантії. Водночас, актуальним питанням залишається створення практичних механізмів, що будуть більш ефективно реалізовувати справедливий, неупереджений та своєчасний розгляд й вирішення адміністративних справ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2

2. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

4. Привиденцев О. Г. Особливості здійснення адміністративного судочинства в умовах воєнного стану. *Прикарпатський юридичний вісник.* 2022. Вип. 1 (42). С. 56

5. Територіальна підсудність: розгляд судами справ під час війни. *Сьомий апеляційний адміністративний суд*. URL: https://7aac.gov.ua/teritorialna-pidsudnist-rozglyad-sudami-sprav-pid-chas-vijni/?utm_source=chatgpt.com

6. Нагальні питання діяльності адміністративних судів і проблеми правозастосування: у Верховному Суді відбулася розширена робоча зустріч. *ВЕРХОВНИЙ СУД*. URL: https://surl.lu/imbdbj

7. Проєкт Закону про внесення змін до Цивільного процесуального кодексу України, Господарського процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України щодо визначення підсудності справ за місцезнаходженням сторони, яка є внутрішньо переміщеною особою, № 10146 від 13.10.2023 року. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42984

**Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри громадського здоров'я та
управління охороною здоров'я,
Харківський національний медичний університет,
м. Харків, Україна

**Жанна КРАВЧЕНКО,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
медичний директор зі стаціонарної допомоги,
КНП «Міська студентська лікарня»
Харківської міської ради,
м. Харків, Україна

**Ольга ЯВОРОВСЬКА**,
завідувачка відділення
функціональної діагностики КНП ХОР
«Обласна клінічна лікарня»;
здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти за спеціальністю D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Харківський національний
медичний університет,
м. Харків, Україна

## АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ У МЕЖАХ ДЕРЖАВНОЇ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Важливо, що «стабільна й керована демографічна ситуація є важливою передумовою існування будь-якої держави, оскільки цей чинник безпосередньо впливає на темпи та пропорції суспільного розвитку» [2]. Саме тому варто вести мову про державну демографічну політику – «діяльність держави, спрямовану на розвиток соціальних й економічних параметрів відтворення населення та народонаселення, що формується комплексом концепцій стратегій та планів демографічного розвитку» [1]. Проте особливості реалізації державної демографічної політики істотною

мірою будуть залежати від актуальних (поточних та/чи майбутніх) викликів, що, зрештою, й зумовлює актуальність цього дослідження.

Проведені узагальнення змістовного наповнення дисертаційних робіт і фахових публікацій за цією проблематикою провідних науковців (Афанасьєва Ю., Гаврюшенко Г., Жилка К., Кобеля З., Кравець І., Кризина Н., Кризина П., Крімер Б., Лаврук І., Малиновська О., Мельник С., Перебейнос О., Тесленко Т., Феленчак Ю., Чопенко В., Шабула І., Шубєнок С., Яворська В. та ін.) й результати власних досліджень [3] за цією проблематикою дозволили виокремити такі актуальні виклики для Україні у межах державної демографічної політики:

– *депопуляція населення* – сталі негативні показники природного приросту та від'ємне сальдо зовнішньої трудової міграції населення;

– *старіння населення* – збільшення частки осіб старших вікових груп на тлі відповідного скорочення частки осіб працездатного віку та дітей;

– *урбанізація* – концентрація населення в міській місцевості призводить до знелюднення (почасти, ліквідації) сіл, що супроводжується зміною місця, а з тим – способу та вартості життя;

– *суспільний розвиток (НТП)* – розширення переліку потреб і можливостей їх задоволення, що підвищує стандарти рівня і якості життя населення, а з тим – збільшення його тривалості (зокрема, завдяки поліпшенню доступу до якісних медичних послуг); підвищення вартості життя та скорочення потреби в простій праці як передумова зменшення кількості дітей у родині; відмова заможних і багатих людей від виконання некваліфікованої (непрестижної) праці; поширення «культури childfree»; потреба створення додаткових робочих місць, будівництва житла, розвитку соціальної та транспортної інфраструктури тощо;

– *глобалізація* – «стирання» кордонів, що не лише полегшує рух трудових ресурсів, а й «заміщення» населення за рахунок мігрантів з країн «третього світу» (принагідно зазначимо, що вони почасти зберігають традицію багатодітності родин й асимілюються до місцевої спільноти); трудова міграція здебільше негативно впливає на родини (розлучення, неповні сім'ї, небажання мати більше дітей…);

– *погіршення здоров'я населення* – збільшення кількості осіб (у т.ч. серед молодших вікових груп) з хронічними захворюваннями (зокрема, коморбідними станами); розширення потреби в лікуванні хвороб старечого віку; збільшення чисельності осіб з проблемами репродуктивного здоров'я;

подорожчання діагностики, лікування й реабілітації; нехтування принципами здорового способу життя;

– *надзвичайні ситуації* – негативно впливають на здоров'я населення та змушують його змінювати постійне місце проживання (наприклад, унаслідок ліквідації катастрофи на Чорнобильській АЕС);

– *повномасштабна воєнна агресія рф* – «втрата» значної частини населення незаконно тимчасово окупованих територій; масштабний виїзд за кордон біженців (передусім, жінок фертильного віку, дітей й підлітків), більша частина з яких уже певною мірою пристосувалася до життя на «чужині» й, відповідно не збирається повертатися в Україну; значні втрати комбатантів і загибель мирного населення…

Принагідно відзначимо, що сукупність вищенаведених актуальних викликів (перелік яких, зазначимо, не є вичерпним), з одного боку, істотною мірою знижує потенціал витку розвитку/відбудови національної економіки та ускладнює виконання конституційних гарантій щодо соціального забезпечення населення, а з іншого – варто розглядати як методологічне підґрунтя для дальшого вдосконалення державної демографічної політики в Україні за рахунок регулювання внутрішньої/зовнішньої міграції населення (насамперед щодо осіб працездатного та/чи фертильного віку), стимулювання народжуваності, забезпечення гідних умов життя (безпека, збалансовані доходи й витрати, комфортне середовище проживання, соціальна захищеність…). Дальші наукові розвідки, як нам видається, має бути присвячено розробленню теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів реалізації державної демографічної політики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долінченко О. М. Категоріально-понятійний апарат державного регулювання демографічних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 8. С. 140-145.

2. Книш І. В. Демографічна криза в Китаї: трансформація габітуальних практик. *Kitaêznavčì doslìdžennâ*, 2023. № 1. P. 40-54.

3. Мельниченко О. А. Демографічні аспекти публічного управління розвитком територій. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 20 жовтня 2017 р. / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 31-35.

**Аліна МИРОШНИЧЕНКО,**
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права
Національний університет
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

**Аделіна КУШНЕРИК,**
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

## ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вітчизняне громадянське суспільства в умовах війни стало ключовим чинником стійкості, мобілізації та захисту. Повномасштабне вторгнення росії на територію України призвело до всеохопної активізації громадян, волонтерських рухів, народних організацій та громад, що не тільки підтримують захисників та надають допомогу цивільному населенню, а й сприяють розвитку демократичних цінностей та національній згуртованості.

Війна стала викликом для соціальних інститутів, проте водночас посилила громадський рух, що адаптувався до нових реалій. Саме з початку війни громадські та благодійні організації швидко переорієнтували свою діяльність на підтримку внутрішньо переміщених осіб, гуманітарну і медичну допомогу. З початком повномасштабного вторгнення лише на рахунки НБУ та в три найбільші благодійні фонди («United24», БФ «Повернись живим» та БО «Благодійний фонд Сергія Притули») українці та іноземці перерахували понад 33,96 млрд грн, що становить близько 1 млрд доларів. За даними дослідження, кількість зареєстрованих благодійних

організацій в Україні за 2022 рік збільшилася майже у 8 разів, зокрема, створено 6 367 нових благодійних організацій. Натомість, кількість реєстрацій нових громадських організацій зменшилася майже вдвічі, тільки 2 760 нових громадських організацій. 77% опитаних громадських та благодійних організацій тим чи іншим чином допомагають ЗСУ, близько 90% складає гуманітарна допомога, майже 70% – інформаційна підтримка, близько 50% організовують збори на потреби ЗСУ [1]. Також важливу роль в підтримці Української держави, протидії дезінформації та активізації громадянського суспільства відіграли медіа. Тільки за перші 10 місяців війни медіа згадували про благодійні та волонтерські ініціативи понад 98 тис. разів – це в 10 разів більше, ніж було до початку війни [2].

Відповідно до результатів загальнонаціонального соціологічного опитування, що було проведено 2023 року, громадські організації загалом мають позитивний баланс довіри серед українських громадян. За даними соціологічних досліджень баланс довіри неурядовим організаціям становив майже 40 %, а 51,6 % опитаних зазначали, що скоріше довіряють, ніж не довіряють українським громадським організаціям [3]. Водночас, низка досліджень діяльності громадського суспільства засвідчує, що впродовж 2023 р. рівень довіри до волонтерів і громадських організацій трохи знизився: восени 2023 р. волонтерам довіряли 84 % респондентів (на початку року – 88 %), громадським організаціям – 61 % (на початку року – 66 %) [1]. Зниження рівня довіри громадян до громадських організацій пов’язано з ризиками корупції, боротьбою за ресурси, непрозорістю та неповною контрольованістю процесу.

Громадянське суспільство України в умовах війни продемонструвало надзвичайну стійкість, адаптивність і здатність до самоорганізації, що стало одним із ключових чинників підтримки держави та суспільства в період війни. Попри численні виклики – від обмежених ресурсів і загроз безпеці активістів до складнощів у правовому регулюванні – громадські організації, волонтерські рухи та ініціативи продовжують ефективно виконувати свої функції, забезпечуючи гуманітарну допомогу, підтримку переселенців, медичні послуги та інформаційну безпеку. Війна стала каталізатором для активізації громадянської позиції українців, об’єднала суспільство навколо ідеї захисту держави та демократичних цінностей. Громадянське суспільство постає не лише як соціальний ресурс, але і як важливий партнер держави у формуванні політики, спрямованої на подолання наслідків війни та відновлення країни. Перспективи розвитку громадянського суспільства

в Україні тісно пов'язані з дальшою інтеграцією до європейських структур, підтримкою міжнародних партнерів та впровадженням інноваційних підходів у роботі громадських організацій.

Таким чином, громадянське суспільство України в умовах війни – це не просто пасивний спостерігач, а активний учасник і рушій трансформацій, що визначають майбутнє країни. Його роль у підтримці демократії, забезпеченні соціальної згуртованості та відновленні національної ідентичності є незамінною і заслуговує на дальшу увагу, підтримку та розвиток як на національному, так і на міжнародному рівнях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадянське суспільство України в умовах війни: звіт з комплексного соціологічного дослідження. Лютий 2024. Київ : КМІС, 2024. 168 с. URL: https://ednannia.ua/images/Procurements/Громадянське_суспільство_України_в_умовах_війни_звіт_з_комплексного_соціологічного_дослідження.pdf

2. ІСАР Єднання. Громадянське суспільство України в умовах війни - 2022. URL: https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya

3. Підсумки 2023 р.: громадська думка українців. Загальнонаціональне соціологічне опитування (8–15 грудня 2023 р.) / Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва ; Центр Разумкова. 2023. 27 груд. URL: https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv

4. Ткачук А. Громадянське суспільство в Україні і війна. Офіційний веб-сайт Інституту громадянського суспільства. 2024. URL: https://www.csi.org.ua/news/gromadyanske-suspilstvo-v-ukrayini-i-vijna/

**Лариса МОСОРА,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Міграція руйнує традиційні кордони між культурами, етнічними групами і мовами, і розвиває різноманітність, культурні та економічні багатства. Вона може сприйматися як виклик для самих мігрантів та держав, або створювати основи для дальшого соціально-економічного розвитку всіх зацікавлених сторін. Усе залежить від того, як побудована й реалізовується державна міграційна політика, як проводиться робота з мігрантами, чи створює держава можливості для повернення громадян на батьківщину. Міграція – це певний виклик механізмам захисту прав людини, оскільки окремі права мігрантів часто можуть порушуватися.

Міграційна політика є самостійним напрямком державної політики країни і водночас тісно пов’язана з її іншими видами; є складником політики народонаселення та одним із засобів проєктування чисельності й структури населення, трудових ресурсів; водночас постає важливою частиною соціально-економічної політики держави.

Державна міграційна політика тісно взаємодіє із:

- соціальною політикою (міграційні процеси значною мірою залежать від соціальних чинників, що можуть бути привабливими для мігрантів чи такими, що їх відштовхують. Вибір країни для міграції часто відбуваються з урахуванням її соціальних показників: рівня якості життя населення, рівня заробітної плати, прожиткового мінімуму, податкових ставок. Соціальна незахищеність власного населення призводить до того, що громадяни стараються мігрувати в іншу крану з кращими соціальними умовами);

- демографічною політикою (міграція помітно впливає на демографічну ситуацію: в одних випадках вона сприяє зниженню «демографічного тиску», а в інших – дозволяє компенсувати природний

спад населення. Крім цього, міграційні процеси можуть призвести до істотних змін у статево-віковій структурі населення країни);

- національною політикою (в умовах глобалізації і загострення глобальних проблем, міграційні процеси впливають на соціальну та етнокультурну безпеку);

- економічною політикою (міграційні процеси тісно пов'язані з рухом міграційного капіталу, визначенням потрібних для регіону трудових ресурсів, стимулюванням міграційного руху робочої сили);

- геополітикою (міграція населення постає дієвим інструментом перерозподілу населення по території країн світу).

Через війну міграційна політика стикається з багатьма проблемами: частково неконтрольованою еміграцією населення, яке виїжджає за кордон через загрозу життю; спробами нелегального перетину кордону українцями; втратою частини працездатного населення вітчизняним ринком праці; невизначеності щодо повернення значної частини населення, що виїхало впродовж 2022-2025 рр. Негативні наслідки від еміграції через війну вже досить помітні, оскільки від повномасштабного вторгнення пройшло декілька років і певні проблеми тільки нагромадилися, а не зменшилися: посилення міграційної та демографічної кризи (звичайно, щ о у світі є країни значно менші за населенням, але їх можна віднести до країн, що розвиваються. Однак, Україна опинилась у ситуації, що через війну швидко втрачає своє населення і не готова до такої ситуації як в економічному, так і в соціальному плані); втрата трудових ресурсів та інтелектуального потенціалу (частина населення вже не повернеться додому, оскільки віднайшла постійну роботу та поступово звикла до нової країни проживання); виведення бізнесу та активів за кордон; економічний спад та зростання інфляції.

Саме тому гостро постає питання вирішення проблеми повернення українських біженців додому, на що має націлюватися державна міграційна політика. Звичайно, що зараз важко спрогнозувати, коли саме завершиться війна, тому важко на цей момент давати якісь гарантії безпеки. Очевидно, що основними драйверами повернення українців у свою країну будуть перемога України, закінчення війни, економічне зростання на основі залучення іноземних інвестицій, модернізації та диджиталізації економіки, підвищення рівня добробуту населення. Реалізація державної міграційної політики в умовах воєнного стану має націлюватися на те, щоб якомога менше держава втрачала свої трудові ресурси, зменшувати хвилі еміграції

та сприяти поверненню громадян додому, як мінімум створювати можливості їхньої онлайн роботи на українські фірми для того, щоб хоча б певні зв'язки продовжували існувати навіть на відстані.

**Евеліна МУШИЦЬКА**,
здобувачка за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

## РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах цифрова трансформація державного управління постає не лише пріоритетним напрямком розвитку публічних сервісів, а й критично важливим елементом функціонування адміністративної системи в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема – воєнного стану. Цифровізація адміністративних послуг є інструментом оптимізації процедур: підвищення прозорості діяльності органів влади та встановлення ефективної, безбар'єрної комунікації між державою і громадянами.

Завдяки впровадженню цифрових рішень, державні органи отримали змогу систематизувати значні обсяги інформації в структуровані, доступні для використання формати, що значно пришвидшує надання послуг. На практиці це забезпечує оперативність оброблення запитів, скорочення часу очікування та мінімізацію людського чинника при ухваленні рішень. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) демонструють сталість прагнень до вдосконалення процедур, запроваджуючи нові електронні сервіси, що відповідають потребам сучасного суспільства. Україна, попри всі внутрішні виклики, показує позитивну динаміку в сфері цифровізації публічних послуг, і це значною мірою сприяє підвищенню ефективності публічної адміністрації.

Система адміністративного обслуговування населення потребує комплексної реалізації таких ключових стратегічних напрямків, як:

1. активна цифровізація адміністративних послуг;
2. децентралізація та гармонізація сервісних процедур;

3. удосконалення системи контролю за якістю надання адміністративних послуг [2, с. 47]

Особливу роль цифровізація відіграла в умовах воєнного стану, коли адміністративна система зазнала екстраординарного навантаження через масове переміщення населення. Станом на 2025 рік кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні становила близько 4,6 мільйона осіб, що створило значний тиск на інфраструктуру соціального забезпечення [2].

Органи виконавчої влади та ЦНАПи змушені були оперативно реагувати на нові виклики: в умовах обмеженого доступу до інфраструктури та постійних переміщень громадян особливої актуальності набули питання доступності таких базових послуг, як реєстрація місця проживання, оформлення соціальних виплат, медична допомога. З метою спрощення процедур Кабінетом Міністрів України було впроваджено низку критично важливих рішень – продовження строку дії паспортів, банківських карток, автоматичне поновлення соціальних виплат, а також зміна порядку отримання пенсій незалежно від зареєстрованого місця проживання [4,с.66].

Паралельно, нові реалії війни актуалізували потребу в розвитку дистанційних сервісів, і саме цифровізація стала ключовим механізмом забезпечення доступу до адміністративних послуг. Застосунок та портал «Дія» продемонстрували високу ефективність у наданні електронних документів, реєстрацій, довідок, а також соціальних виплат. Цей приклад підтверджує, що цифрова трансформація – не лише елемент модернізації, але й чинник національної стійкості в кризовий період [1, с. 67].

Водночас, стрімке впровадження цифрових технологій висвітлило й низку проблем, зокрема цифровий розрив між окремими демографічними групами. Люди похилого віку, особи без навичок користування цифровими пристроями або ті, хто проживає у віддалених регіонах із поганим Інтернет-покриттям, не завжди мають можливість скористатися електронними сервісами. Це наголошує на потребі збереження офлайн-доступу до ключових адміністративних процедур та впровадження програм цифрової освіти задля забезпечення наявності цифрових навичок у всіх групах населення.

Отже, цифровізація в умовах воєнного стану довела свою важливу роль у забезпеченні неперервного, оперативного та доступного надання адміністративних послуг населенню. Вона стала не лише інструментом адаптації до кризових умов, а й каталізатором глибокої трансформації моделі державного сервісу. Успішні приклади впровадження цифрових рішень, зокрема запровадження нових сервісів на платформі та в додатку

«Дія», засвідчують здатність держави оперативно реагувати на виклики, зберігаючи ефективність і відкритість для громадян навіть у найскладніші періоди. Водночас, для повноцінної реалізації потенціалу цифровізації потрібним є подолання цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до послуг для всіх верств населення, що має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері публічного адміністрування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. Місце мобільних сервісів у забезпеченні доступу до офіційної інформації та адміністративних послуг в умовах війни. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.* 2024. Вип. 70. С. 67-85.

2. Кількість ВПО в Україні, зокрема дітей, на березень 2025 р. *Скільки-скільки?* URL: https://surl.lu/afcepl (дата звернення: 23.05.2025).

3. Кожушко О. О. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2021. № 51. С. 46-51.

4. Красногор О. Публічне управління та адміністрування надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. Вип. 9. С. 64-69.

**Андрій НАКОНЕЧНИЙ,**
аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СЕКТОРАЛЬНОГО САМОРЕГУЛЮВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ В СИСТЕМІ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан створює критичні виклики для аграрного сектору: порушення логістики, знищення інфраструктури, обмеження експорту,

нестача ресурсів. У таких умовах роль держави залишається важливою, проте здатність самих учасників продовольчого комплексу до самоорганізації, мобілізації ресурсів і швидкого ухвалення рішень набуває стратегічного значення.

Під секторальним самоврядуванням розуміється сукупність саморегулівних організацій (наприклад Укрм'ясо, Українська Асоціація птахівників), що здійснюють регулювання певної галузі господарювання без прямого втручання органів публічної влади. До основних функцій секторального самоврядування належить регулятивна, контрольна, дисциплінарна, арбітражна, представницька, інформаційна та майнова. Цілями діяльності секторального самоврядування є розроблення і встановлення правил провадження певної діяльності і контролю над дотриманням вимог цих правил; оптимізація регулювального впливу в певному секторі з боку суб'єктів публічного управління; визначення умов здійснення саморегулівного виду діяльності; створення найпривабливіших правил поведінки з допомогою залучення до розроблення самих професійних учасників; вирішення конфліктів правовими засобами без залучення державних структур із можливістю усунення з ринку несумлінних членів саморегулівних організацій; підвищення гарантій для споживачів вироблених у секторі товарів (робіт, послуг) за рахунок надання членства сумлінним суб'єктам з покладанням на останніх додаткової відповідальності [3, 4, 7].

Секторальне саморегулювання наближається в сучасних умовах до органів публічної влади за показниками своєї інституційної спроможності в системі врядування, що забезпечує їх здатність ефективно реалізовувати свої функції, зокрема:

- координувати учасників ринку;
- забезпечувати виконання зобов'язань;
- оперативно реагувати на ризики;
- зберігати довіру та стабільність у сфері обігу продовольства[5, 8].

Секторальне саморегулювання є гібридним конструктом за характеристиками, правовою природою й юридичним статусом, що сполучає приватні та публічні риси, а також завдяки своїй функціональній ролі в інституційному середовищі публічного управління. Секторальне саморегулювання є засобом організації та забезпечення сегментованих за сферами суспільних відносин та видів діяльності публічних інтересів. Як

суб'єкти публічного управління інституції саморегулювання є еманацією інтересів певної спільноти та процесів її самовпорядкування, що дозволяє їх залучати в межах деліберативної процедури до вироблення публічної політики у відповідній сфері. Ключовим чинником залучення саморегулівних організацій до інституційного середовища публічного управління є їх наділення повноваженнями та делегування їм частини традиційних повноважень органів публічної влади, зокрема функцій розроблення та провадження норм та стандартів, контролю та за їх виконанням тощо [1, 2, 6].

Воєнний стан в Україні внаслідок повномасштабної агресії російської федерації створив безпрецедентні виклики для функціонування аграрного та продовольчого сектору. У цих умовах особливої актуальності набуває діяльність саморегулівних організацій. В умовах воєнного стану інституційна спроможніть організацій саморегулювання означає здатність організувати постачання в умовах зруйнованих маршрутів; адаптувати системи сертифікації до нових реалій; діяти в умовах мінімальної підтримки з боку держави.

Воєнний стан додав до традиційних функцій саморегулівних організацій у продовольчому комплексі низку нових.

Серед них:

логістика та зберігання. Об'єднання агровиробників мають організовувати спільне транспортування продукції та забезпечити тимчасові склади;

маркетинг і збут. Саморегулівні організації мають скоординувати експортні партії, особливо в межах «зернового коридору» та інших ініціатив;

комунікація з урядом та донорами. Саморегулівні організації повинні представити інтереси аграріїв у переговорах щодо компенсацій, податків, спрощень процедур;

розроблення стандартів якості та безпеки. У кризових умовах потрібні гнучкі стандарти, що швидко адаптуються до змін (наприклад через втрату сертифікаційних органів у зонах бойових дій);

адаптація та підтримка малих виробників. Саморегулівні організації в продовольчому комплексі допомагають вижити тим, хто втратив доступ до ринку або інфраструктури.

Найбільш важливими прикладами ефективного функціонування саморегулівних організацій у продовольчому комплексі в період воєнного стану є:

- УКАБ (Український клуб аграрного бізнесу) – лобіював «зелені коридори» для експорту продукції, організував антикризову підтримку виробників;
- ГС «Всеукраїнська аграрна рада» – створила онлайн-карти для логістики, ініціювала створення фонду відновлення с/г техніки;
- Кооперативи в Черкаській та Полтавській областях – об'єднали ресурси для забезпечення потреб громад і ЗСУ.

Ураховуючи значний потенціал саморегулівних організацій у подовольчому комплексі, пропонуємо таке:

закріпити правовий статус саморегулівних організацій у продовольчій сфері в межах нових законопроєктів щодо аграрної політики держави;

забезпечити розвиток партнерств саморегулівні організації – органи місцевого самоврядування – міжнародні донори для фінансування їх інституційної спроможності;

створити цифрові платформи для координації (логістика, збут, сертифікація);

забезпечити інституційну підтримку саморегулівних організацій у системі національної продовольчої безпеки (включення до рад і штабів при Мінагрополітики).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батигіна О. М. Правове становище асоціації оптових ринків сільськогосподарської продукції як саморегулівної організації. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Право*. 2012. Вип. 173(3). С. 59-64.
2. Білокінна І. Д. Саморегулівні організації у розвитку аграрного сектору на засадах «зеленої економіки». *Modern economics*. 2018. № 10. С. 6-11.
3. Гафурова О. В., Марченко С. І. Правові засади діяльності саморегулівних організацій в сфері агрострахування. *Право. Людина. Довкілля*. 2020. Vol. 11, № 2. С. 32-38.

4. Єфремова І. І., Ломакіна І. Ю. Становлення та розвиток саморегулювання сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2018. Вип. 52(1). С. 157-160.

5. Ковальова О. В. Нормативно-правові рамки становлення інституту саморегулювання в аграрному секторі економіки України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С. 283-287.

6. Лещук Ю. А. Зернова біржа як саморегулівна організація на ринку сільськогосподарської продукції. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 87-93.

7. Ломакіна І. Ю. Роль саморегулівних організацій у регулюванні сільського господарства. *Право і суспільство*. 2018. № 6(2). С. 92-97.

8. Шпикуляк О. Г., Ксенофонтова К. Ю. Концептуальні засади розвитку інституту саморегулювання в аграрному секторі економіки України. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8. С. 21-27.

**Олександр ОЛЬШАНСЬКИЙ,**
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економіки і підприємництва,
Східноукраїнський університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна

**Валентина МАМОНОВА,**
доктор наук з державного управління, професор,
Східноукраїнський університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна

## ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Уже понад три роки органи публічного управління та адміністрування України стикаються з викликами і загрозами, що створюються в умовах війни.

Фактично нині в нашій країні склалося три типи територій, на яких працюють органи публічного управління та адміністрування:

перший – це тимчасово окупована територія, де відбуваються активні бойові дії, з якої має місце високий рівень міграції населення, а органи

державного управління та органи місцевого самоврядування не виконують свої функції;

другий – це центральна територія, що забезпечує потреби території бойових дій, саме тому всі функції органів публічного управління та їх реалізація спрямовано на виконання саме цієї роботи;

третій – це територія, яку можна вважати тиловою, на яку перемістилася більшість органів державного управління та місцевого самоврядування з окупованих територій, релокувалися підприємства з окупованих територій та на якій знаходять прихисток внутрішньо переміщені особи.

Звісно, є багато управлінських проблем на кожній з названих територій, проте висвітлити всі в межах однієї публікації достатньо важко, тому надамо увагу лише деяким із них.

Значним викликом публічного управління та життєдіяльності територіальних громад в умовах війни є вимушена міграція населення, що призводить до появи внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Варто відзначити, що за даними Глобального звіту про внутрішні переміщення (GRID), на кінець 2024 р. налічувалося 73,5 мільйона внутрішньо переміщених осіб унаслідок конфліктів та насильства в 61 країні [3], тобто проблематика ВПО є в останні десятиліття характерною для багатьох країн і світу загалом. В Україні станом на середину березня 2025 р. зареєстровано майже 5 млн внутрішньо переміщених осіб [2].

Попри те, що відповідні дослідження активно здійснюються, починаючи ще з 2014 року, більшу частину з них присвячено формуванню та реалізації державної міграційної політики в цілому та політики держави щодо внутрішньо переміщених осіб. Розглядаються також житлові питання для цієї категорії українців – зокрема, обґрунтовано підходи до використання потенціалу комунальної власності територіальних громад для забезпечення житлом внутрішньо-переміщених осіб [1]. Уже загальновідомою стала програма «єВідновлення», що передбачає механізми компенсації за пошкоджене та знищене житло, одним із яких є надання житлових сертифікатів постраждалим, до реалізації якої долучилися Світовий банк і Банк розвитку Ради Європи. Так, Банк розвитку Ради Європи 2024 р. 100 млн євро на компенсацію за знищене житло [2].

У багатьох територіальних громадах, що приймають ВПО, допомога цій категорії громадян здійснюється в межах наявних цільових програм щодо підтримки і розвитку охорони здоров’я, освіти тощо, тобто

внутрішньо переміщені особи мають такі ж саме права, що й жителі відповідної громади, і це є позитивом. Проте, зазначисо, комплексні програми щодо створення умов для інтеграції ВПО та їхньої участі в соціально-економічному житті громад і територій поки що не віднайшли свого поширення.

Окрім житла, однією із найважливіших проблем ВПО є пошук постійного джерела доходів за новим місцем проживання, тобто працевлаштування. Водночас, характерним викликом для громад, що приймають, є відсутність робочих місць для ВПО, хоча левову частину цієї категорії громадян становлять саме дорослі люди. Відсутні також і державні, і регіональні програми, спрямовані на забезпечення працевлаштування ВПО. Ситуація, що склалася, призводить до виникнення таких ризиків – пошук захисту за кордоном і навіть повернення на тимчасово окуповану територію.

Резистивними можливостями органів публічного управління та адміністрування в цьому напрямку вважаємо розроблення та реалізацію місцевих програм щодо працевлаштування кваліфікованих ВПО, створення відповідних баз даних за професіями тощо, а також використання потенціалу національного проєкту «Пліч-о-пліч», що реалізується за координації Міністерства розвитку громад та територій для об'єднання громад з різних частин території країни задля підтримки одне одного, посилення стійкості та відновлення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамонова В. В., Сердюкова О. Є. Публічне управління комунальною власністю громад: проблема забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2023. No 7. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1826 (дата звернення: 24.05.2025).

2. Скільки переселенців в Україні станом на березень 2025 року? 18.03.2025. URL: https://www.infopotik.com.ua/skilky-pereselentsiv-v-ukrayini-stanom-na-berezen-2025-roku/ (дата звернення: 24.05.2025).

3. 2025 Global Report on Internal Displacement (GRID). URL: https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2025/ (дата звернення: 24.05.2025).

**Михайло ПАЛАГНЮК,**
кандидат філософських наук,
завідувач кафедри суспільних наук,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Тетяна ОЛЬХОВСЬКА**,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# ВІЙНА ТА НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ МОЛОДІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКІ НАСЛІДКИ У ФОРМУВАННІ МАЙБУТНІХ ПОКОЛІНЬ

У дослідженні розглядається вплив війни на процеси формування національної ідентичності молоді, її громадянської активності та соціальних орієнтацій. Аналізується трансформація національної самосвідомості через призму історичних, психологічних та соціально-філософських аспектів, зокрема вплив війни на переосмислення цінностей, посилення відчуття спільної відповідальності за майбутнє країни та консолідацію суспільства навколо національної ідеї.

Окремо розглядається потреба державної підтримки молодіжних ініціатив, спрямованих на збереження і посилення позитивних тенденцій, що виникли в умовах війни. Визначено, що війна стала ключовим чинником формування нового покоління українців – свідомих, активних і готових брати участь у відбудові держави на демократичних засадах, захищати її незалежність та формувати стійке громадянське суспільство.

Феномен національної ідентичності як один із ключових складників самосвідомості молоді набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціальних викликів, зокрема війни. Воєнний конфлікт трансформує психологічний стан, соціальні орієнтири та культурні пріоритети молодого

покоління, створюючи як нові можливості, так і виклики для розвитку нації. У цей період національна самосвідомість відіграє важливу роль у згуртованості суспільства, його стійкості перед зовнішніми загрозами, а також у збереженні культурної й історичної спадщини.

На думку Е.Д. Сміта[1], національна ідентичність формується через усвідомлення особистістю своєї належності до нації, яку він визначає як спільноту людей із власною назвою, територією, спільними міфами, пам'яттю, культурою, економікою та рівними правами й обов'язками. Ідентичність включає індивідуальний і колективний аспекти. Колективна ідентичність базується на спільності історії, території чи соціально-економічних характеристик, формуючи зв'язок між членами нації.

М. А. Козловець[2] наголошує, що найбільш інтенсивні процеси формування національної самосвідомості відбуваються під час значних суспільних змін. У такі періоди виникає гостра потреба переосмислити історичний досвід, окреслити перспективи майбутнього розвитку та створити інтегровану соціально-історичну систему..

Бернс Г. Слоун[3] у книзі «Youth and National Identity in Bosnia and Herzegovina: Social and Political Transformations since the Yugoslav Wars» досліджує роль конфлікту та постконфліктних процесів у формуванні національної ідентичності молоді в Боснії і Герцеговині. Він наголошує, що війна може як посилювати акцент на етнічних відмінностях і сприяти розмежуванню, так і стимулювати пошук нових форм ідентичності – громадянської, космополітичної або постнаціональної. Це перегукується з українським контекстом, де в умовах війни активізується громадянська відповідальність, посилюється усвідомлення спільної мети та зростає значущість національної солідарності.

---

[1] Ентоні д. Сміт національна ідентичність. *StudFiles*. URL: https://studfile.net/preview/7861527/ (дата звернення: 03.12.2024).

[2] Козловець М. Національна ідентичність українців: постоталітарний дискурс. *„Тоталітаризм як система знищення національної пам'яті* : Зб. наук. пр. за матеріалами всеукр. науково-практ. конф. з міжнар. участю. 2020. С. 234–238. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32670/2/TSDNM_2020_Kozlovets_M-Natsionalna_identychnist_234-238.pdf.

[3] Білоус І. «Особливості розвитку національної ідентичності молоді в умовах війни». *Розвиток національної свідомості та національної ідентичності особистості у воєнний та повоєнний періоди:* : Зб. наук. пр. за матеріалами міжнар. науково-практ. конф. з міжнар. участю, м. Рівне, 29 листоп. 2023 р. URL: https://psuhologia.rshu.edu.ua/images/nauk_diyal/konf_sem/2023/11/zbirnyk_mizhnar_nauk_prakt_konf_29-30-11-23.pdf#page=26 (дата звернення: 12.02.2025).

Ключовими механізмами формування національної ідентичності молоді є комунікативний простір, освіта, медіа та громадська активність. Війна значно посилила роль наративів про історичну спадщину, героїзм, боротьбу за свободу, що сприяє усвідомленню приналежності до нації та розширює межі колективної пам'яті. Значну роль відіграє також особистий досвід: участь у волонтерських ініціативах, підтримання військовиків, вимушене переміщення чи навіть втрата близьких сприяють глибшому осмисленню власної ідентичності.

Війна в Україні кардинально змінила пріоритети, цінності та поведінку молоді, сприяючи зміцненню її національної свідомості та громадянської активності. У межах щорічного дослідження, замовленого Міністерством молоді та спорту України, наприкінці 2022 року було проведено аналіз впливу повномасштабного вторгнення на молоде покоління. Дослідження Cedos[4] виявило такі ключові тенденції:

1. Зростання громадської активності:

- Частка молоді, яка бере участь у волонтерській діяльності, зросла з 20% 2021 до 42% 2022 року.
- Значно збільшилася частка тих, хто серед своїх життєвих цілей зазначив «бути корисними Україні»: з 6% до 37%.

2. Посилення патріотичних настроїв:

- Частка молодих людей, які не бажають виїжджати з України, зросла з 49% 2021 до 66% 2022 року.
- Серед тих, хто виїхав через війну, 76% планують повернутися до України, причому 64% з них хочуть повернутися до своїх рідних населених пунктів.

3. Єдність у баченні майбутнього України:

- 86% молоді категорично не приймають варіант, за якого Україна претендує лише на підконтрольні на цей момент території.
- 80% молоді підтримують вступ до НАТО, що суттєво більше, ніж 2021 року (59%). Аналогічно, підтримка членства в ЄС зросла з 57% до 85%.

4. Підвищення толерантності:

- Рівень негативного ставлення до ромів знизився з 44% до 35%, а до ЛГБТК+ – з 31% до 28%.

---

[4] Вплив війни на молодь в Україні | Cedos. *Cedos*. URL: https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-na-molod-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.12.2024).

Результати дослідження Cedos[5] засвідчують, що війна в Україні стала потужним чинником, що активізував національну свідомість, патріотизм та громадську активність серед молоді. Учасники демонструють високий рівень відданості країні та готовності зробити внесок у її майбутнє, що проявляється в збільшенні волонтерства та прагненні залишатися в Україні. Молодь одностайно підтримує ідею територіальної цілісності держави та її інтеграції до НАТО і ЄС, що свідчить про чітке бачення європейського майбутнього України. Водночас, зростання толерантності до вразливих груп відбиває позитивні соціальні зрушення навіть в умовах кризи. Ці тенденції вказують на формування нового покоління українців, здатного ефективно адаптуватися до викликів та активно брати участь у розбудові держави на засадах патріотизму, демократичності та взаємоповаги.

Останні дослідження підтверджують ці тенденції. Зокрема, у препринті «Аналіз стану утвердження української національної ідентичності» (2024)[6] зазначається, що національна ідентичність є ключовим націєтворчим чинником, який визначає здатність суспільства до розвитку, збереження національних цінностей та відстоювання інтересів у глобалізованому світі. Формування національної ідентичності серед молоді є потрібною умовою для зміцнення громадянського суспільства та державності. Виховання національної самосвідомості сприяє патріотизму та усвідомленню місії України у світі.

Водночас із посиленням патріотичних настроїв серед молоді війна також вплинула на її соціальну активність та психологічний стан. Згідно з дослідженням «Вплив війни на молодь в Україні – 2024»[7], рівень занепокоєння щодо психічного здоров'я серед молоді зріс: 2024 року цей показник сягнув 25% (порівняно з 22% 2023 та 11% 2021). У той же час зросла готовність звертатися за психологічною допомогою: 2024 року 34% респондентів заявили, що готові скористатися безоплатною психологічною підтримкою (проти 28% 2023 року). Це свідчить про зростання усвідомленості молоді щодо важливості ментального здоров'я та готовності шукати допомогу.

---

[5] Вплив війни на молодь в Україні | Cedos. *Cedos*. URL: https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-na-molod-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.12.2024).

[6] Аналіз стану утвердження української національної ідентичності: препринт / І. Д. Бех та ін. Івано-Франківськ : НАЇР, 2024. 36 с. (Препринт). URL: https://ipv.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/Preprynt-Analiz-stanu-ukr.-nats.-ident.-2024.pdf.

[7] Там же

При цьому відзначаються зміни в соціальній активності молоді. Якщо 2023 року 72% молодих людей висловлювали готовність брати активну участь у процесах відновлення громад, то 2024 цей показник зменшився до 59%. Проте водночас волонтерська активність серед молоді зросла з 30% 2023 року до 34% 2024. Це вказує на те, що попри зменшення загальної залученості до відбудови громад, молодь все більше надає перевагу конкретним волонтерським ініціативам та допомозі на місцях.

Попри позитивні тенденції, війна також поставила перед молоддю нові виклики, зокрема психологічні наслідки, соціальну адаптацію та потребу інтеграції до процесів післявоєнної відбудови. Важливу роль у цьому відіграють держава, освітні інституції та громадські організації, що мають створювати умови для дальшого розвитку молодіжних ініціатив та реалізації потенціалу нового покоління українців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану утвердження української національної ідентичності: препринт / І. Д. Бех та ін. Івано-Франківськ : НАЇР, 2024. 36 с. (Препринт). URL: https://ipv.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/Preprynt-Analiz-stanu-ukr.-nats.-ident.-2024.pdf.

2. Білоус І. Особливості розвитку національної ідентичності молоді в умовах війни. *Розвиток національної свідомості та національної ідентичності особистості у воєнний та повоєнний періоди:* : Зб. наук. пр. за матеріалами міжнар. науково-практ. конф. з міжнар. участю, м. Рівне, 29 листоп. 2023 р. URL: https://psuhologia.rshu.edu.ua/images/nauk_diyal/konf_sem/2023/11/zbirnyk_mizhnar_nauk_prakt_konf_29-30-11-23.pdf#page=26 (дата звернення: 12.02.2025).

3. Вплив війни на молодь в Україні | Cedos. *Cedos*. URL: https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-na-molod-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.12.2024).

4. Ентоні д. Сміт національна ідентичність. *StudFiles*. URL: https://studfile.net/preview/7861527/ (дата звернення: 03.12.2024).

5. Козловець М. Національна ідентичність українців: постоталітарний дискурс. *Тоталітаризм як система знищення національної пам'яті* : Зб. наук. пр. за матеріалами всеукр. науково-практ. конф. з міжнар. участю. 2020. С. 234–238. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32670/2/TSDNM_2020_Kozlovets_M-Natsionalna_identychnist_234-238.pdf.

**Олег ПАСЮГА**,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## КЛЮЧОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни, спричиненої агресією росії, Україна суттєво трансформувала моделі своєї взаємодії з міжнародними організаціями. Нова реальність поставила перед державою завдання не лише зберегти міжнародну підтримку, але й переосмислити формат партнерства, орієнтуючись на ефективність, безпекові гарантії та адаптацію до нових глобальних викликів.

Станом на 1 січня 2024 року Україна бере участь у 81 міжнародній організації, із яких є повноправним членом у 69, асоційованим – у 3, та має статус спостерігача ще в 3-х. Ці форми участі дозволяють Україні впливати на діяльність міжнародних інституцій на різних рівнях, зокрема укладати угоди, брати участь у засіданнях, вносити пропозиції або здійснювати консультативну роботу, водночас не завжди маючи право голосу.

До початку повномасштабної війни Україна активно співпрацювала із країнами СНД та європейськими організаціями в гуманітарних, економічних та культурних сферах. Проте після 2022 року основним фокусом міжнародної взаємодії стала безпекова політика. Пріоритетність цього напрямку зумовила поглиблення партнерства України з такими організаціями, як ООН, НАТО, Рада Європи, ОБСЄ, Європейський суд з прав людини тощо.

Особливо вагомим є розвиток співпраці з НАТО. 2020 року Україна отримала статус партнера з розширеними можливостями (Enhanced Opportunities Partner), а вже 2022-го подала офіційну заявку на вступ до Альянсу. За підсумками саміту НАТО у Вільнюсі 2023 року Україна

отримала політичні гарантії безпеки від «Групи семи», а також було створено новий інструмент співпраці – Раду Україна – НАТО. Альянс визнав, що Україна більше не потребує виконання Плану дій щодо членства (ПДЧ), що суттєво прискорює євроатлантичну інтеграцію.

У системі співпраці з міжнародними організаціями чітко сформувалися декілька ключових моделей взаємодії, зокрема:

1. «Інституційна» модель – включає членство у структурах ООН, Ради Європи, МОП, ГУАМ та укладення відповідних міжнародних договорів. Особливо ефективною така модель є у сфері безпеки, трудового права, гуманітарного реагування та прав людини.
2. Формат політичного партнерства – прикладом є взаємодія з НАТО, де, не будучи повноправним членом, Україна уклала 21 міжнародну угоду, включно з Хартією про особливе партнерство (1997) та Декларацією про її доповнення (2009). Саме в цьому форматі Україна бере участь у спільних військових операціях, місіях, навчаннях, а також здійснює гармонізацію військових стандартів зі стандартами Альянсу.
3. Імплементаційна модель – базується на практиці адаптації міжнародних норм і стандартів до національного законодавства. Зокрема, у межах співпраці з дев'ятьма міжнародними організаціями, Україна імплементувала 46 міжнародних стандартів у сферах фінансів (IASB), митниці (Incoterms), телекомунікацій (МСЕ) та стандартизації (ISO).
4. Гуманітарно-операційна модель – передбачає спільне реагування на кризові ситуації. У цьому форматі найактивніше працюють агенції ООН: ПРООН, УВКБ, ЮНІСЕФ, ЮНЕЙДС та інші. Вони реалізують проєкти в галузях освіти, охорони здоров'я, забезпечення внутрішньо переміщених осіб, захисту прав людини та продовольчої безпеки.
5. Нормативно-реформаторська модель – спрямована на участь України в розробленні нових підходів до глобального управління. Яскравим прикладом є ініціативи з реформування Ради Безпеки ООН та участь України в розробленні глобальних стратегічних документів.

Таким чином, співпраця України з міжнародними організаціями в умовах війни трансформувалась у напрямку безпеки, захисту суверенітету та інтеграції в західні політичні та оборонні структури. Ці моделі взаємодії є не лише реакцією на поточні виклики, але й визначають майбутню архітектуру зовнішньої політики України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Єдиний державний реєстр міжнародних організацій, членом яких є Україна. https://data.gov.ua/dataset/89ea21a9-e0bf-4cac-a05e-c3da6e63d360/resource/eccd8762-2184-4fb3-8e73-6a491528d03d

2. Латишева В., Бабіна В.Співробітництво України з міжнародними організаціями в умовах війни: проблеми, напрями та перспективи. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*, *15*(1), 149-157.

**Богдан ПЕТРІВ,**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

## ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна російсько-українська війна завдала істотних втрат енергетичному сектору України, створюючи серйозні проблеми для сталого розвитку та публічного управління національною енергетичною інфраструктурою. Нами здійснено спробу дослідити основні виклики, з якими стикається Україна у сталому управлінні своїм енергетичним сектором під час війни, зокрема пошкодження інфраструктури, енергетичну безпеку, управлінські можливості, міжнародне співробітництво та довгострокові екологічні зобов'язання. Особлива увага надається перетину публічного управління в умовах воєнного часу та принципів сталого розвитку, оскільки Україна, попри всі труднощі, прокладає шлях до стійкості, реконструкції та енергетичного переходу.

Енергетичний сектор є наріжним каменем національної стабільності, економічних показників та безпеки. В Україні повномасштабне російське вторгнення 2022 року спричинило багатогранну кризу, що серйозно вплинула на енергетичну інфраструктуру, публічне управління та неперервність політики. До війни Україна досягла скромного, але відчутного прогресу в приведенні своєї енергетичної політики до стандартів Європейського Союзу, просуванні розвитку відновлюваної енергетики та

підвищенні енергоефективності. Однак умови воєнного часу виявили глибоку вразливість енергетики, змінили пріоритети й ускладнили стале управління цим критично важливим сектором.

Ключовим викликом для публічного управління в умовах війни є значні фізичні пошкодження енергетичної інфраструктури. За даними Міністерства енергетики України, теплові електростанції, лінії електропередач та підстанції були основними цілями ракетних атак та атак безпілотників. Навмисне націлювання на енергетичні об'єкти має на меті підірвати моральний дух цивільного населення та операційну спроможність енергетики, спричиняючи тривалі відключення електроенергії та дефіцит палива. Ці пошкодження не лише перешкоджають поточному енергопостачання, але й підривають довгострокове планування розвитку. Вимушений ремонт та відновлення споживають ресурси, що в іншому разі могли б фінансувати проєкти сталого розвитку енергетики. Крім того, знищення об'єктів відновлюваної енергетики, таких як вітрові електростанції на окупованих територіях, зводить нанівець багаторічні інвестиції та прогрес у цей напрямок.

Війна посилила залежність України від зовнішніх джерел енергії, зокрема імпорту електроенергії та екстрених поставок вугілля та газу. Тимчасова окупація Криму та Донбасу вже обмежили доступ до вітчизняних вугільних та газових родовищ. У нинішніх умовах забезпечення стабільних потоків енергії стає не лише економічним, а й стратегічним пріоритетом. Таким чином, публічне управління розривається між задоволенням нагальних потреб воєнного часу, таких як забезпечення опаленням та електроенергією цивільного населення, та сприянням енергетичній незалежності шляхом інвестицій у відновлювані джерела енергії й енергоефективність. Цей подвійний імператив ускладнює стратегічне планування та відволікає увагу від довгострокових цілей сталого розвитку.

Водночас, ефективне публічне управління енергетичним сектором залежить від стабільних інституцій та неперервності політики, що знаходяться під тиском під час війни. Управління у воєнний час часто вимагає централізації, швидкого ухвалення рішень та військового нагляду, що може суперечити підходам, що базуються на участі та прозорості, критично важливих для сталого розвитку. Крім того, війна створила адміністративну фрагментацію, особливо на територіях, що знаходяться під тимчасовою окупацією або прямою загрозою, де уряд не може забезпечити

дотримання регуляторних стандартів або зібрати достовірні дані. Ризики корупції також зростають у сфері екстрених закупівель та зусиль з реконструкції, що загрожує зірвати реалізацію сталої політики.

Державне фінансування проєктів сталої енергетики різко скоротилося через перенаправлення державних бюджетів на оборонні та гуманітарні потреби. У цьому контексті Україна все більше покладається на міжнародні фінансові установи та країни-донори як для негайного відновлення, так і для майбутньої реконструкції. Хоча зовнішнє фінансування може бути рятівним колом, воно створює проблеми координації, зумовленості та інтеграції з внутрішньою політикою. Європейський Союз, Світовий банк та USAID надали вирішальну підтримку, проте для досягнення сталого результату потрібна відповідність національним стратегіям України та надійним механізмам для ефективного поглинання та використання коштів.

Воєнні умови вимагають складних компромісів, які можуть поставити під загрозу екологічні цілі. Надзвичайне використання вугільної енергії, підвищена залежність від дизельних генераторів та затримки в зусиллях із зеленого переходу створюють ризики для кліматичних зобов'язань України згідно з Паризькою угодою та її порядком денним європейської інтеграції. Більше того, війна спричинила широкомасштабну деградацію навколишнього середовища, уключаючи розливи нафти, забруднення повітря внаслідок інфраструктури, що палає, та ризики для ядерної безпеки, особливо з огляду на постійні занепокоєння щодо Запорізької атомної електростанції. Саме тому публічне управління має інтегрувати моніторинг довкілля та відновлення в планування повоєнного відновлення.

Попри поточні виклики, повоєнне відновлення України надає можливість відбудувати краще, маючи в основі сталий розвиток.

Ключові стратегії включають такі напрямки:

- децентралізація енергетичних систем – сприяння розвитку мікромереж та місцевих відновлюваних джерел для підвищення стійкості;
- модернізація інфраструктури – заміна застарілих систем розумними, енергоефективними технологіями;
- розвиток потенціалу та інституційна реформа – зміцнення державних установ для прозорого та ефективного управління;
- міжнародна співпраця – використання партнерств для передачі технологій, фінансування та підтримки політики.

План «зеленого» відновлення, якщо йому надано пріоритет, може слугувати каталізатором для ширших соціально-економічних перетворень та основою для енергетичного суверенітету.

Таким чином, війна в Україні створила безпрецедентні виклики для публічного управління енергетичним сектором. Однак, вона також наголосила на стратегічній важливості сталого енергетичного розвитку та стійкої інфраструктури. Подолання цього подвійного контексту – кризи та можливостей – вимагає інноваційного управління, міжнародної солідарності та довгострокового бачення, що ґрунтується на сталому розвитку. Шлях попереду складний, проте завдяки скоординованим діям і стратегічним інвестиціям Україна може вийти з конфлікту з більш надійною, незалежною та сталою енергетичною системою.

**Аліна ПЛОХОТИШИНА,**
студентка IV курсу
спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

Науковий керівник: **В. ДОВЖЕНКО**,
кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОНАВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної воєнної агресії перед органами публічної влади постають надзвичайно складні завдання щодо підтримання стабільності й безпеки держави. Війна поставила під загрозу функціонування звичних адміністративних процесів, вимагаючи мобілізації ресурсів і максимально оперативного ухвалення рішень. Нестача коштів і кадрових ресурсів, руйнування інфраструктури та гуманітарні виклики зумовлюють потребу вдосконалення механізмів організаційної діяльності. Саме тому забезпечення високої ефективності виконавчої діяльності в цих

умовах стає одним із найголовніших пріоритетів для органів публічної влади [3].

З огляду на зазначене, мета дослідження полягає в комплексному аналізі чинників, що впливають на ефективність виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану, та формулюванні практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Варто зазначити, що у воєнний час суттєво змінюється структура управління державою. Фінансові ресурси переорієнтовуються на оборону, що призводить до скорочення видатків у незахищених сферах. Багато професійних кадрів залучено до захисту країни, що створює потребу в оперативній заміні та навчанні нових працівників. Органи влади змушені швидко вирішувати завдання в умовах невизначеності, застосовуючи нестандартні методи управління та координуючи роботу різних відомств із мінімальними затримками [2]. Такі обставини вимагають перегляду звичних процедур та спрощення бюрократичних механізмів.

Значущим чинником ефективності є децентралізація управлінських процесів. Здійснені в попередні роки реформи місцевого самоврядування надали громадам ширші повноваження, що дозволяє оперативніше реагувати на місцеві потреби. Водночас, місцеві органи влади часто стикаються з браком досвіду в кризовому управлінні і тому потребують тіснішої координації з центральними структурами та військово-цивільними адміністраціями. Ефективність взаємодії між державними органами та суспільством також залишає простір для вдосконалення: громадські ініціативи й волонтерський рух здатні посилити адміністративні можливості, якщо влада створює прозорі механізми співпраці.

Важливим напрямком модернізації є цифрова трансформація діяльності органів влади. Застосування інформаційних технологій дозволяє налагоджувати віддалену роботу службовців, забезпечувати онлайн-надання адміністративних послуг населенню та спрощувати обмін інформацією між різними ланками управління. Налагодження безпечних каналів зв’язку і резервних систем оброблення даних допомагає підтримувати управлінську координацію навіть за умов обмеженого фізичного доступу до офісів [1]. Таким чином інноваційні цифрові рішення забезпечують неперервність роботи установ і зменшують навантаження на штат службовців.

Не менш важливим є підвищення кваліфікації державних службовців і набуття ними навичок кризового менеджменту. Організація відповідних

навчальних програм і тренінгів допоможе фахівцям оперативно адаптуватися до нових вимог. Особлива увага має надаватися оптимізації кадрової політики: спрощення процедур прийому на державну службу та оперативної ротації персоналу дозволяє швидше залучати молоді й ініціативні кадри, а також забезпечувати заміщення вакантних посад за умов високої плинності кадрів.

Насамперед потрібно впровадити гнучкі управлінські підходи, що передбачають розроблення адаптивних планів дій і механізмів пріоритезації завдань відповідно до змін обстановки. Постійний моніторинг результатів та оперативний зворотний зв'язок від учасників процесу дозволять коригувати стратегії в реальному часі. Одночасно варто посилити міжвідомчу координацію шляхом створення кризових штабів на національному та регіональному рівнях. Це сприятиме оперативному обміну інформацією та раціональному розподілу ресурсів під час надзвичайних ситуацій.

Комплексний розвиток цифрових інструментів також сприятиме зростанню ефективності роботи органів влади. Запровадження платформ електронного уряду, автоматизація документообігу й планування сприятимуть зменшенню бюрократичних затримок та підвищенню прозорості процедур. Важливим кроком є також тісна взаємодія з громадянським суспільством: заохочення участі волонтерських та громадських організацій, налагодження діалогу з населенням дозволять краще враховувати потреби громади при ухваленні рішень й ефективніше використовувати всі доступні ресурси.

Отже, підвищення ефективності виконавчої діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу. Застосування запропонованих заходів зміцнить спроможність державних і місцевих органів влади реагувати на виклики війни та забезпечить стійкість суспільних процесів. Надійність роботи державних інституцій у кризових умовах безпосередньо впливає на безпеку і добробут населення.Саме тому важливо продовжувати вдосконалювати управлінські механізми та адаптувати їх до нових загроз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведмідь П. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективності державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 18. С. 32–34.

2. Медуна Б. Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 65. С. 30–31.

3. Мартищенко С. Л. Проблемні питання здійснення адміністративно-територіальної реформи децентралізації влади в Україні. *Часопис права*. 2023. № 1. 65 с.

**Олена ПОСТУПНА**,
доктор наук з державного управління, професор,
доцент кафедри менеджменту
навчально-наукового інституту
управління та безпеки населення,
Національний університет
цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

**Микола ПОЛЯНСЬКИЙ,**
здобувач вищої освіти
навчально-наукового інституту
управління та безпеки населення,
Національний університет
цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДЯНСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬННОСТІ НГО «ПОШУКОВИЙ ЗАГІН «АНГЕЛ»)

Участь суб’єктів управління у спільній діяльності з інститутами громадянського суспільства в процесі досягнення суспільно потрібних цілей під час кризових ситуацій визначає управлінську взаємодію. Головним призначенням управлінської взаємодії в такому разі є об’єднання зусиль органів публічного управління та інститутів громадянського

суспільства, а також залучення міжнародних організацій в напрямку задоволення соціальних потреб, зумовлених суспільною потребою під час кризової ситуації [4]. В Україні такою кризовою ситуацією є російсько-українська війна, що триває вже одинадцятий рік.

Організаційно-правовий механізм взаємодії органів публічного управління та громадських організацій визначає внутрішню впорядкованість та узгодженість цієї взаємодії, заснованої на визначених у правовому полі законах, процедурах, правилах, що регламентують дії всіх учасників організаційної системи [1]. Кількість учасників цієї системи є достатньо великою, а її склад змінний. Ключовим суб'єктом у цій організаційній системі є держава, що діє через відповідні органи на всіх рівнях управління. На рівні територіальної громади владу представляють органи місцевого самоврядування, правоохоронні органи та інші владні структури [2]. Інститути громадянського суспільства представлені громадськими й благодійними організаціями, професійними спілками, релігійними та іншими об'єднаннями.

Правову основу для співпраці органів публічного влади з інститутами громадянського суспільства на державному рівні закладено насамперед у законодавчих актах: Конституції України, законах «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», кодексах України (Цивільному, Податковому, Кримінальному) тощо. Інститути громадянського суспільства у своїй діяльності, крім названих нормативно-правових актів, керуються затвердженим статутом. Наприклад, ГО «Пошуковий загін «Ангел»» (далі – ГО) діє на підставі затвердженого 2020 р. статутного документа, у якому визначено загальні положення, юридичний статус, мету, напрямки діяльності, порядок набуття і припинення членства, права та обов'язки членів організації, органи управління, порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності керівних органів організації та розгляд скарг, умови для здійснення міжнародної праці. Однак, з початку широкомасштабного вторгнення російських військ на територію України основні напрямки діяльності більшості ГО було значно розширено у зв'язку з тим, що з'явились нові потреби і запити людей, які страждають від війни і потребують різноманітної допомоги. Так, з метою швидкого реагування на виклики зовнішньої агресії й потреби населення основні напрямки діяльності ГО «Пошуковий загін «Ангел»» було трансформовано (2024 р.

затверджено новий статут). Найбільш пріоритетними напрямками ГО нині вважаються: надання допомоги правоохоронним органам або самостійна організація пошуку зниклих осіб; комунікація з правоохоронними органами, ЗМІ, сім'ями, родичами та іншими особами, які заявляють про зникнення близьких осіб; створення та розповсюдження роздаткового матеріалу та інформаційної бази зниклих осіб; взаємодія з підприємствами, установами, організаціями, у тому числі громадськими і благодійними, з питань розшуку людей; навчання членів організації та інших добровольців методів та способів пошуку зниклих осіб; популяризація діяльності правозахисників; сприяння практичному здійсненню загальнодержавних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, що спрямовані на поліпшення соціально-економічного становища; створення і сприяння реалізації проєктів та програм з підтримки осіб, які стали жертвами війни, збройної агресії та прирівняних до них подій; залучення до вирішення проблем осіб, які постраждали від війни, та надання допомоги і захисту населення в надзвичайних ситуаціях у мирний і воєнний час широкого кола представників громадськості та іноземних партнерів, у тому числі сприяння їхній участі в програмах і проєктах, започаткованих організацією у визначених напрямках діяльності [3]. Розшук зниклих людей ГО розпочинає, відповідно до національного законодавства, лише після офіційного звернення до неї. Діє ГО у співпраці з правоохоронними органами та координаційними центрами обласних державних (військових) адміністрацій, що створені практично в кожній області країни.

У перші два місяця повномасштабного вторгнення члени ГО швидко зреагували на потреби мешканців найбільш постраждалого від масованих ворожих обстрілів району м. Харкова – Салтівці. Вони стали активними учасниками проведення евакуації людей до більш безпечних районів міста та/або до міського вокзалу. За допомогою продуманих логістичних маршрутів лише за перший рік війни було вивезено понад 200 харків'ян. Нині ця робота продовжується, проте евакуацію людей тепер проводять з населених пунктів прикордонних областей (Харківської, Луганської, Донецької, Сумської та ін.), де є нагальна потреба. За більше ніж три роки війни було евакуйовано лише цією організацією близько 1000 громадян. Це приблизна цифра, оскільки в умовах війни пріоритетом в діяльності НГО, звичайно, є порятунок і допомога людям, тож на збір статистичних даних не вистачає ані часу, ані людських ресурсів.

Щодо інших напрямків діяльності ГО у межах здійснення

гуманітарної місії, то в період 2022-2023 рр. її діяльність було спрямовано також і на забезпечення мирного населення, яке опинилося на лінії фронту або взагалі було відрізаним від засобів проживання: критично важливих речей/продукції. Крім того, ГО у співпраці з органами публічного управління займається поселенням та підтримкою прихистків для людей з постраждалих громад; допомагає армії та військовим медикам; підгодовують та рятують покинутих тварин; долучаються до ремонту помешкань, що постраждали від ворожих обстрілів (закуповують потрібні будівельні матеріали, забивають вікна плівкою та фанерою) та ін.

ГО постійно отримує офіційні звернення (листи) від керівників територіальних громад з проханням допомогти їм та зазначають, які саме є потреби. Особливо це стосується тих громад, що прийняли до себе велику кількість ВПО. Фінансові можливості громад є невеликими й не розраховані на таку велику кількість мешканців (іноді ВПО перевищує місцевих мешканців в 10-20 разів), тож керівники вимушені звертатися за допомогою, у тому числі й до інститутів громадянського суспільства.

Ще одним напрямком ГО є міжнародна співпраця. Вона здійснюється шляхом участі у міжнародних проєктах, у роботі міжнародних організацій, а також інших формах, що не суперечать законодавству України, нормам і принципам міжнародного права. В умовах війни міжнародна співпраця є потрібною, оскільки надає біль широкі можливості для забезпечення потрібним постраждалого населення. У квітні 2023 р. ГО «Пошуковий загін «Ангел»» підписала меморандум про партнерство та співробітництво з відокремленим підрозділом Угорської Екуменічної Служби допомоги в Україні з метою консолідації зусиль у подоланні наслідків повномасштабної військової агресії в соціальній сфері, вирішенні проблеми ВПО, створення комфортних та безпечних умов проживання. У межах цієї співпраці ГО отримала 300 сертифікатів на відновлення житла мешканців м. Харкова [5].

Підсумовуючи варто зазначити, що нині Україна має певний позитивний досвід з підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій. Водночас, ще є певні проблемні питання, що потребують більш детального розгляду, зокрема питання вилучення, передачі та репатріації тіл осіб, загиблих / померлих внаслідок збройної агресії проти України; розроблення механізмів залучення до цього процесу ГО тощо.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Васильковський О. Т. Механізми взаємодії органів публічного управління з громадськістю : дис. … д-ра філософії : спец. 281 – публ. упр. та адміністрування. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 254 с.
2. Ковтун Ю. Є. Оптимізація взаємовідносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації : дис. … д-ра філософії : спец. 281 – публ. упр. та адміністрування. Одеса, 2022. 232 с.
3. Статут ГО «Пошуковий загін «Ангел»» : затверджено рішенням загальних зборів членів ГО «Пошуковий загін «Ангел»», 2021.
4. Хитра О. Л. Реагування на кризові ситуації, що загрожують національній безпеці України: адміністративно-правові засади реалізації теорії та досвіду : монографія. Львів: Растр-7, 2019. 398 с.
5. Postupna O., Polianskyi M. Mechanisms of interaction between public authorities, civil society, and international organizations during the Russian-Ukrainian war. *Journal of Public Policy and Institutional Change in the Middle of Conflict.* 2024. Vol. 1. Summer 2024. URL: https://www.jcrs.uni-jena.de/jcrsmedia/5511/postupna-olena.pdf.

**Роман ПРОЦЬ,**
кандидат сільськогосподарських наук,
докторант кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

У сучасному світі альтернативні джерела енергії (сонячна, вітрова, геотермальна, біоенергетика та інші) стають ключовими елементами енергетичної безпеки та кліматичної стійкості [1-2]. Для України розвиток альтернативної енергетики є не лише засобом диверсифікації джерел енергопостачання, а й важливою умовою енергетичної незалежності в умовах тривалих геополітичних загроз. Проте, на тлі декларативних намірів, система державного регулювання зіштовхується з численними

перешкодами, що гальмують ефективне впровадження відповідних технологій. Варто зауважити, що характер проблем має комплексний і системний характер – інституційний, нормативний, фінансовий і технологічний. Однією із ключових проблем є нестабільність законодавства у сфері відновлюваної енергетики. Часті зміни правил гри, зокрема механізмів «зеленого тарифу», процедур підключення до мереж, пільг та податкових стимулів, формують в інвесторів уявлення про високу регуляторну непередбачуваність. Це суттєво знижує довіру до державних інституцій та стримує іноземні й внутрішні інвестиції. Зокрема, ретроспективне зниження тарифів для наявних об'єктів або затягування з виплатами інвесторам за продану енергію викликає юридичні конфлікти й створює репутаційні ризики для країни. Таким чином, нормативна нестабільність є однією із головних системних перешкод.

Потрібно наголосити, що процедура погодження будівництва об'єктів відновлюваної енергетики в Україні залишається складною, непрозорою та довготривалою. Велика кількість дозвільних документів, погоджень, аудитів та інспекцій істотно уповільнюють впровадження нових проєктів. Особливо ускладненими є процеси підключення до електромереж, оскільки оператори системи розподілу часто зловживають монопольним становищем, затягуючи процедури. У результаті навіть успішні бізнес-проєкти або міжнародні гранти ризикують бути не реалізованими через адміністративні затримки. Бюрократія в цьому сегменті є не лише тягарем для інвесторів, а й чинником високих транзакційних витрат у масштабах економіки. Варто зазначити, що розвиток альтернативної енергетики неможливий без модернізації енергетичної інфраструктури. Стан розподільчих мереж, трансформаторних підстанцій, систем зберігання енергії та диспетчеризації в багатьох регіонах України не відповідає вимогам інтеграції нових потужностей. Більше того, відсутність сучасних лічильників, обмежений доступ до «розумних» мереж і технічна деградація систем управління енергією призводять до технічних втрат, нестабільності постачання та обмеження доступу для нових виробників. Без комплексної реформи інфраструктурного складника регулювання ринку залишатиметься формальним, а ефективність рішень – низькою.

Отже, проблеми в системі державного регулювання розвитку альтернативних джерел енергії в Україні мають багатовимірний характер – від законодавчої нестабільності й фінансової недосконалості до інфраструктурної та кадрової неспроможності. Уважаємо, що вирішення

цих проблем потребує системної трансформації регуляторної політики: створення стабільного правового середовища, інтеграції міжвідомчої координації, цифровізації дозвільних процедур, модернізації мереж та розвитку освітньо-наукової бази. Альтернативна енергетика повинна стати не лише екологічним, а й економічним пріоритетом державної політики – як запорука енергетичної безпеки та екологічної стійкості країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтернативна енергетика: шляхи законодавчого стимулювання: колективна монографія / за заг. ред. д. ю. н., проф. Т. Є. Харитонової, д. ю. н., проф. Х. А. Григор'євої. Луцьк: Вид. дім «Вежа-Друк», 2023. 520 с.

2. Гоштинар С. Поняття альтернативних джерел енергії. Scientific Collection «InterConf». 2022. Вип. 48. С. 338-341.

**Олексій ПУСТОВІТ,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ЧИННИХ ЗАХОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ МІСТ

На початку повномасштабного вторгнення в містах України помітно знизився рівень злочинності та зменшилася кількість звернень до правоохоронних органів. Експерти пов'язують це із шоком, що охопив суспільство в перші дні повномасштабної війни, а також із великою кількістю переміщених осіб. Безпекова ситуація на дорогах також змінилася в кращий бік.

Варто відзначити, що більшість людей, які проживають в містах, уже звикли до громадського спостереження. Вони звикли, що за ними здійснюється цілодобове спостереження, оскільки це зручна функція, що дозволяє в разі чого переглядати кадри відеокамери задля встановлення факту вчинення злочину. Жителі цінують особисту безпеку. Системи управління відео або інші платформи активно використовуються жителями великих міст з метою захисту власності, аналізу інцидентів, оцінки безпеки

та встановлення відповідних засобів реагування на різні події, у тому числі на стихійні лиха, перебої в роботі громадського транспорту тощо.

Забезпечення безпеки визначається як комплекс спеціальних соціально-економічних, політичних, правових, організаційно-технічних, інформаційних та інших заходів, які активно застосовуються в процесі попередження загрози щодо особи, суспільства, міста з метою забезпечення оптимальних умов для нормального функціонування всіх систем міста та його жителів. Забезпечення безпеки здійснюється через відповідні системи – взаємопов'язану сукупність органів державної влади, міста, органів місцевого самоврядування, а також через створені органи управління, сил і засобів, що здійснюють цілеспрямовану діяльність та забезпечують безпосередню реалізацію цілей та завдань забезпечення безпеки міста. Варто наголосити на тому, що забезпечення комплексної безпеки є пріоритетним напрямком діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в місті. Саме від їх повноцінної реалізації процесів залежатиме ефективна реалізація політики безпеки, спрямованої на захист міста.

Відповідно до Кримінального кодексу України України (*ККУ, 2001*) та Кодексу України про адміністративні правопорушення (*КУпАП, 1984*), до найважливіших об'єктів, що охороняються державою, належать громадський порядок та громадська безпека. У сучасній правовій науці поняття «безпека» не має єдиного визначення, оскільки цю категорію застосовують у межах конституційного права, кримінального права та процесу, адміністративного права тощо.

Фахівці в галузі публічної безпеки, аналізуючи шляхи виникнення можливих загроз, першочергово звертають увагу не на проблемні чинники, що вплинули на виникнення тих чи інших загроз, а на те, що стало умовою їх виникнення. Наразі важливо досягти формули «безпека людини – відсутність для неї загрози». З допомогою створення нової системи щодо моніторингу (контролю), попередження та реагування можливо уникнути виникнення загроз на місцевому, регіональному та національному рівнях. Для цього потрібно задіяти всі служби, відповідальні за правопорядок. Окрім того, важливо розбудовувати спроможність громад формувати та впливати на безпеку громадян, а саме:

- оцінювати загрозу безпеки в містах;
- розуміти роль і повноваження ключових стейкголдерів, що відповідають за безпеку;

- підвищувати правосвідомість та відповідальність населення в питаннях забезпечення безпеки;
- мати механізми взаємодії населення, поліції, місцевої влади щодо вирішення конкретних проблем безпеки на локальному рівні;
- бути максимально включеним у різні соціальні групи життя громади, задля забезпечення рівності, недискримінації та поваги до прав людини.

Звичайно, що досягти абсолютної безпеки в містах України не вдасться, певні ризики будуть залишатися. Утім, можна спрямувати сили на максимальне зниження загроз. У межах цього кожне місто повинно мати власне уявлення про те, як створити комфортні та безпечні умови для населення. Місцева влада може встановити додаткові камери відео спостереження, поліція демонструє високу ефективність власної діяльності тощо. Загалом, безпечне і комфортне життя неможливе без політики планування та розвитку. Рішення щодо забезпечення безпеки мають ухвалюватися на основі комплексного аналізу ситуації в межах конкретної місцевості. Наприклад, якщо це прифронтове місто – його жителі повинні бути забезпечені на найвищому рівні всіми потрібними ресурсами, щоб в разі чого нормально вижити в надзвичайній ситуації. Якщо це густонаселене місто, таке як Київ чи Львів, у таких містах варто організувати ефективну систему відеоспостереження, достатню кількість правоохоронців, налагоджену систему взаємодії з громадянами. Спільне розуміння потреб та можливостей є тим інструментом, що спонукає до взаємодії та розвитку, оскільки міста повинні розвиватися в контексті безпеки.

Рис. 1 Основні засоби захисту в містах України
Джерело: систематизовано автором за [1, 2]

Отже, ефективність заходів із забезпечення безпеки в містах України залежить від тісної взаємодії спеціальних органів та громадян. Їх спільна робота стане ефективним джерелом, що допоможе в разі чого уникнути значних жертв під час техногенного, криміногенного, воєнного чи іншого джерела небезпеки. Наразі в Україні кожного дня літають російські ракети, завдаючи величезної шкоди інфраструктурі містам України та забираючи десятки життів українців. З метою недопущення жертв у густонаселених містах органи місцевої влади вже під час повномасштабної війни провели моніторинг укриттів цивільного захисту, додали системи оповіщення «Повітряної тривоги», щоб зменшити ймовірні ризики для населення під час ракетної чи іншої загрози.

Система захисту міст України потребує дальшого вдосконалення та зміцнення. Наявні заходи із забезпечення безпеки та стабільності в державі не завжди справляються із викликами, що постають перед ними. Протидія кримінальним, техногенним, воєнним та іншим загрозам потребує комплексного підходу та посиленої співпраці між усіма зацікавленими сторонами. Важливо також наголосити на попередженні подібних ситуацій та на готовності реагувати на подібні загрози в разі їх виникнення. Підвищення рівня самосвідомості населення, посилення координації між громадянами та правоохоронними органами може значно поліпшити стан безпеки міст України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Копанчук В. О. (2020). Правові засади забезпечення громадської безпеки України. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/53.pdf
2. Протидія організованій злочинності: проблеми теорії та практики: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару (м. Дніпро, 09 грудня 2022 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2022. 244 с.

**Ярослав ПУСТОВІТ,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ЧИННІ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБОРОНІ

Актуальність штучного інтелекту в наш час важко переоцінити, оскільки він став ключовим каталізатором технологічного прогресу та інновацій в різних галузях. Використання штучного інтелекту впливає на економіку, медицину, науку, технології та соціальні сфери, а його потенціал у вирішенні складних завдань, автоматизації процесів, аналізі великих обсягів даних та підтриманні ухвалення рішень робить штучний інтелект важливим інструментом для досягнення високих рівнів продуктивності й удосконалення якості життя. У контексті глобальних викликів, таких як війни, конфлікти, медичні кризи та висхідна складність соціальних проблем, штучний інтелект постає критичним чинником для розвитку інноваційних рішень та досягнення сталого розвитку. Штучний інтелект, що постійно вдосконалюється в сучасному світі, є ключовим елементом початку 4IR. Виходячи із аналізу законодавства кількох зарубіжних країн, що регулює відносини, пов'язані зі штучним інтелектом, варто зауважити на відсутності єдиної правової позиції щодо розв'язання цього питання. Існують різні підходи та теорії, що стосуються класифікаційних характеристик штучного інтелекту та визначення меж його правосуб'єктності [1, с. 61].

Оскільки використання штучного інтелекту можливе практично в усіх

сферах суспільної діяльності, уникнення негативних наслідків у майбутньому робить актуальними питання його взаємодії з людиною та суспільством для вдосконалення законодавчої системи. Штучний інтелект – це технологічна (комп'ютерна) система, що імітує інтелект людини в таких його здібностях, як отримання, оброблення, зберігання інформації та знань, виконання різних дій над ними [2, с. 419]. Деякі країни, такі як Китай, Південна Корея, США, Японія, розробили свої нормативно-правові акти та активно створюють правові умови для розвитку технологій, що використовують штучний інтелект. Однак вони не містять повноцінного та єдиного правового визначення штучного інтелекту та його правового статусу.

Зауважимо, що використання штучного інтелекту в обороні відкриває перед військовими силами нові можливості для підвищення ефективності, швидкості та точності ухвалення стратегічних рішень. З огляду на зростання загроз на міжнародному рівні та потребу адаптації до сучасних технологічних викликів, військові структури по всьому світу активно досліджують та впроваджують інноваційні стратегії використання штучного інтелекту. Саме тому, як наголошують дослідники, аналіз наявних стратегій використання штучного інтелекту в обороні свідчить про розмаїття підходів, спрямованих на розв'язання військових завдань та поліпшення безпеки. Зокрема, велика увага надається автоматизації та оптимізації процесів, що дозволяє військовим силам ефективніше використовувати обмежені ресурси.

Аналіз сучасних форм і методів реалізації національних інтересів зарубіжних країн за допомогою сили свідчить, що наразі та в найближчій перспективі ключовими засобами впливу на критичну інфраструктуру є загони незаконних збройних формувань, приватні військові компанії та терористичні організації. Ці суб'єкти, виконуючи диверсійні та терористичні дії перед військовими операціями, можуть порушити функціонування життєважливих систем, таких як комунальні, енергетичні, транспортні, управлінські, банківські, що забезпечують нормальну діяльність населення та організацій [4, с. 16]. Однак, незалежно від обраного підходу країн, штучний інтелект уже зараз включено до локальних бойових операцій. Технології штучного інтелекту являють собою унікальні виклики для військової інтеграції. Країни, що розвиваються у сфері проривних технологій, конкурують за інноваційні військові застосування штучного інтелекту.

Дослідження в галузі територіальної оборони вказують на те, що важливими характеристиками роботи посадових осіб при управлінні силами й засобами є оперативність оброблення інформації, точність прогнозування дій диверсійно-терористичних сил та своєчасність уточнення рішень щодо використання власної стратегії [3, с. 52]. Проте, виникає проблема, оскільки для органів управління силами та засобами територіальної оборони ще не розроблено жодних програмно-апаратних комплексів, універсальних розрахунково-аналітичних програм і моделей, систем підтримання ухвалення рішень, що ускладнює виконання вищезазначених вимог. Для розв'язання цієї проблеми пропонується розглянути наявні можливості інформаційних технологій з використанням штучного інтелекту.

Сфера штучного інтелекту належить до когнітивних наук, пов'язаних з отриманням (збиранням, нагромадженням, сприйняттям) знань та здатністю до навчання (самонавчання). Це характеризується здатністю систем штучного інтелекту швидко навчатися, працювати зі структурованими, неструктурованими й нечітко структурованими даними, що дозволяє заміщати діяльність посадових осіб при вирішенні великої кількості когнітивних завдань, що повністю відповідає формату роботи при виконанні заходів територіальної оборони. На думку експертів [5, с. 324], для забезпечення систем штучного інтелекту вченим довелося розробляти технології «подання знань», що дозволило створити так звані експертні системи, що, використовуючи бази знань, допомагають в ухваленні рішень. Велике значення для штучного інтелекту має розроблення методів самонавчання машин, з'явилися інтелектуальні навчальні системи, уключаючи штучні нейронні системи з реалізацією аналогів роботи нервової системи людини.

Серед ключових напрямків удосконалення урядових операцій можна виокремити соціальне колаборативне управління, цифрову інклюзію, мобільність, контакт-центри, хмарні технології, інтегроване урядування, аналіз даних, відкриті дані, безсертифікатну систему управління, безпеку, інтероперабельність, обороноздатність, гейміфікацію. Запровадження штучного інтелекту в ці сфери може суттєво поліпшити надання послуг, оборону, безпеку роблячи їх більш доступними та ефективними. Найбільш важливі технології штучного інтелекту для відповідних операцій включають машинне навчання, оброблення природної мови, робототехніку, комп'ютерне зорове сприйняття, розпізнавання мови, розпізнавання зображень, системи на основі правил та прогнозування аналітики. Ці

технології автоматизують процеси, поліпшують аналітичні здібності та сприяють ефективній роботі урядових та оборонних структур.

Нині технології штучного інтелекту вже застосовуються для вирішення конкретних завдань. Аналіз перспектив їх використання проводять різні організації, уключаючи оцінку для здійснення розвитку оборонного кластера. Одним із напрямків попиту на технології штучного інтелекту є сфера систем державної безпеки та соціальної сфери, як підтверджує аналіз від експертів [5, с. 51].

Відповідно до сучасних викликів рекомендується розглядати застосування штучного інтелекту в інтересах організації та ведення оборони відповідно до виконуваних заходів і завдань. Саме тому впровадження та використання штучного інтелекту в обороні відкриває безліч стратегічних можливостей для підвищення ефективності та безпеки військових операцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kostenko, O. V. (2022). Analiz natsionalnykh stratehii rozvytku shtuchnoho intelektu [Analysis of national strategies for the development of artificial intelligence]. *Informatsiia i pravo.* № 2 (41). 58−69 .
2. McGowan, L., Phinnemore, D. A. (2024). Dictionary of the European Union. Routledge. 502.
3. Bohomia, V., Hudz, A. (2023). Shtuchnyi intelekt: suchasnyi stan i perspektyvy zastosuvannia [Artificial intelligence: current state and prospects of application]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony.* № 46 (1). 13-17.
4. Biltgen, P. (2024). AI for Defense and Intelligence. Tallaios. 379.
5. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I. (2020). Problemy vyboru priorytetnykh napriamiv rozvytku nauky ta tekhniky v Ukraini [Problems of choosing priority areas of development of science and technology in Ukraine]. Biznes Inform. № 7.50–58 [in Ukrainian].

**Юрій РУБАН,**
аспірант та викладач кафедри
теорії та практики управління
КПІ ім. Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна

# ПЕТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Налагоджена та системна взаємодія між інститутами громадянського суспільства й органами публічної влади є одним із ключових чинників, що забезпечують ефективне функціонування демократичної форми правління. Це партнерство сприяє прозорості, підзвітності та участі громадян в ухваленні важливих рішень на національному й місцевому рівнях. Україна як держава, що взяла чіткий курс на європейську інтеграцію, продовжує поступово адаптуватися до стандартів Європейського Союзу. У цьому процесі дедалі більше уваги надається впровадженню новітніх цифрових рішень, що використовуються, зокрема, й для забезпечення комунікації та співпраці з громадським сектором. На сучасному етапі розвитку важко переоцінити роль цифрових технологій як ефективного інструменту побудови відкритого діалогу між владою та громадянським суспільством. Вони забезпечують оперативність обміну інформацією, підвищують доступність управлінських процесів для громадян і відкривають нові можливості для залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. Саме завдяки цифровим платформам, сервісам електронного урядування та онлайн-консультаціям формується новий рівень взаємодії, що здатен значно посилити довіру між суспільством і владними інституціями.

Одним із дієвих цифрових інструментів взаємодії інститутів громадянського суспільства з публічною владою є електронні петиції на сайтах виконавчих органів влади.

Наприклад, Кабінет Міністрів України має окремий сайт для електронних петицій [1]. Таким чином, кожен активний громадянин може через цей інструмент виявити свою ініціативу. Така форма взаємодії є зручною для всіх учасників процесу і сприяє залученню широкого кола інститутів громадянського суспільства. Крім того, під час війни взаємодія за допомогою цифрових інструментів убезпечує сам процес взаємодії і не

прив'язує саме громадське слухання до конкретного місця. Утім, варто зазначити, що різні органи мають свій алгоритм та порядок отримання петицій від громадян. На нашу думку, уніфікувавши порядок щодо подання петицій, цей інструмент стане ще доступнішим та кращим для використання громадянським суспільством.

Підсумовуючи варто зазначити, що потенціал розвитку цифрових петицій для взаємодії інститутів громадянського суспільства з публічною владою необмежений та недостатньо використовується в Україні. На нашу думку, наша держава має зробити цей інструмент більш зрозумілим та простим для пересічних громадян.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. (н.д.). Електронні петиції до Кабінету Міністрів України. Отримано 15 травня 2025 року, з https://petition.kmu.gov.ua/

**Мар'ян СВІТЛИК,**
аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

## ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНАСЛІДОК ПОСИЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Останнє десятиліття характеризується стрімким проникненням цифрових технологій у фінансову сферу, що істотно змінює характер банківських операцій, поведінку клієнтів, а також принципи державного регулювання [1-2]. Цифровізація охоплює не лише автоматизацію банківських процесів, а й розвиток онлайн-банкінгу, мобільних застосунків, штучного інтелекту, фінансових технологій (FinTech), криптовалют та відкритого банкінгу (Open Banking). У таких умовах класична система регуляторного нагляду, орієнтована на офлайн-операції, втрачає ефективність. Це зумовлює потребу переосмислення самої філософії державного регулювання банківської діяльності – від контрольно-наглядового підходу до проактивного цифрового партнерства між державою та банками. Посилення цифровізації банківської діяльності

генерує нові типи ризиків, що не охоплюються традиційними регуляторними механізмами. До них належать кіберризики, втрати даних, технічні збої, а також ризики, пов'язані з використанням алгоритмічного кредитування, машинного навчання та біометрії. Водночас, цифровізація призводить до появи нових посередників – небанківських фінансових установ, криптобірж, платіжних систем, що діють на межі або поза межами чинного банківського регулювання. У зв'язку з цим державне регулювання має розвиватися в напрямку системної адаптації до динамічних технологічних змін, із пріоритетом на забезпечення стабільності, прозорості та кіберстійкості фінансової системи.

Посилення цифровізації банківських послуг також актуалізує питання цифрового розриву. Значна частина населення, особливо в сільській місцевості, серед людей літнього віку або з низьким рівнем цифрової грамотності, залишається виключеною з нових банківських сервісів. У цьому контексті державне регулювання має доповнюватися програмами цифрової інклюзії, популяризації фінансової грамотності та створенням простих, доступних каналів обслуговування. Варто наголосити, що технології не повинні бути самодостатньою ціллю – вони мають працювати на інтереси людини, забезпечуючи доступність, безпеку й етичність банківських послуг для всіх громадян. Окремої уваги потребує питання спроможності самих регуляторних органів адаптуватися до цифрових викликів. Державним інституціям потрібне не лише нове технічне забезпечення, а й оновлення кадрового потенціалу – залучення аналітиків даних, IT-фахівців, кіберекспертів, консультантів з цифрової етики. Водночас, має змінитися управлінська культура регулятора – від жорсткого контролю до гнучкого партнерства з ринком. Регулятор має поставати не лише як орган контролю, а і як цифровий фасилітатор, що створює середовище для етичного розвитку інновацій. Це вимагає цілеспрямованих реформ регуляторної архітектури та нових інституційних підходів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація вимагає глибокого переосмислення державного регулювання банківської діяльності. Ідеться не про точкові зміни чи адаптацію окремих нормативів, а про формування нової регуляторної екосистеми, побудованої на принципах технологічної відкритості, прогнозованості, інноваційної взаємодії та соціальної інклюзії. На нашу думку, майбутнє ефективного регулювання – це цифрові платформи, алгоритмічний нагляд, постійна комунікація з ринком та ціннісна орієнтація на безпеку, довіру та етичність. Лише за

умови такої комплексної трансформації державне регулювання зможе залишатися актуальним і дієвим у новій фінансовій реальності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківське регулювання і нагляд: методологія та практика : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одса : Атлант, 2013. 492 с.

2. Вовчак О., & Бедненко В. Банківське регулювання і банківський нагляд як складові системи державного регулювання банківської діяльності. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 2 (29), 2019, 21–26.

**Віталій СЕРГЕТА,**
випускник ТОВ «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля» за спеціальністю «Менеджмент»,
м. Дніпро, Україна

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Публічне управління як владний вплив на життєздатність людей з боку органів публічної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій передбачає застосування технологій менеджменту та сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних тощо) з метою досягнення цілей суспільного розвитку. Менеджмент у системі публічного управління спрямовано на формування ефективних заходів, методів, технологій та інструментів щодо організації, планування, мотивації та контролю діяльності органів публічної влади з урахуванням динамічних змін та нестійкого зовнішнього середовища [3].

До пріоритетних напрямків ефективного функціонування всього народногосподарського комплексу України в умовах правового режиму воєнного стану насамперед належить удосконалення системи менеджменту на рівні органів публічного управління. Ефективне, своєчасне реагування на виклики та загрози в умовах сьогодення потребує побудови послідовно нової системи управління за умов надзвичайних обставин, на яку буде покладено обов’язок забезпечувати скоординовану, законодавчо

регламентовану роботу її суб'єктів, що скерована на захист національних інтересів та цінностей.

Якісне вдосконалення та реформування системи менеджменту в органах публічного управління може бути можливим лише шляхом чітко визначеної правової регламентації її структури та функцій. Крім того, система має бути результативною та об'єднаною в систему міжнародного, регіонального безпекового середовища як їх цілісний складник [4].

У напрямку вдосконалення публічноуправлінської системи важливим є вироблення ефективного управлінського інструментарію та формування сприятливих інституціональних умов його імплементації в контексті таких основних трендів розвитку публічного управління, як: тренд реалізації євроінтеграційних прагнень України та входження в європейський адміністративний простір; тренд децентралізаційних перетворень та адміністративно-територіального реформування; тренд посилення самоорганізації та активності суспільних інституцій; тренд цифровізації публічного управління [5].

У сучасних умовах на публічній службі особливої ваги набуває людський чинник, оскільки персонал у публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог. Стратегічне управління персоналом публічної служби – це система управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей державного органу та органу місцевого самоврядування шляхом оптимального використання людських ресурсів. Це включає в себе формування стратегії управління персоналом, розвиток інституційної спроможності, управління інтелектуальним капіталом, використання психологічних методів управління трудовим потенціалом та інші аспекти, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом на публічній службі.

Розвиток теорії стратегічного управління персоналом на публічній службі доцільно поділяти на чотири етапи, а саме: управління на основі контролю за виконанням; управління на основі планування; управління на основі передбачення; управління на основі гнучких екстрених рішень [1].

Нині надважливим завданням держави в умовах російсько-української війни постає розроблення та погодження належної стратегії для забезпечення стабільності та гарантування й захисту прав громадян, що має бути побудована на фундаментальних засадах оптимізації інституцій

публічного управління, усунення дублювання функцій, перенесення більшості адміністративних послуг в онлайн-режим, що надасть змоги більш раціонально використовувати бюджетні кошти, створення умов для стратегічного прогнозування діяльності органів публічного управління, ураховуючи безпекові ризики та загрози, при цьому забезпечуючи їх діяльність в ситуаціях кризового характеру із належним застосуванням технічних інструментів, інформаційних технологій [2].

Ефективний механізм публічного управління та адміністрування в умовах війни включає в себе всі загальні складники управлінського механізму: суб'єкт управління, наділений повноваженнями і обов'язками з управління; об'єкт управління, зобов'язаний реагувати на дії суб'єкта; суспільно значущий факт, що викликає потребу публічного управління; спрямовані дії суб'єкта і дії об'єкта як відповідь на управління.

Отже, для формування спроможності публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану потрібно вирішувати завдання щодо забезпечення суспільної життєдіяльності в означених умовах, доцільно якомога більше використовувати переваги управління за результатами, що полягають у: підпорядкуванні організаційної й функціональної підсистем публічного управління цільовій підсистемі; чіткому поданні управлінських цілей через конкретні якісні і кількісні показники; оптимізації процесу вироблення й реалізації публічноуправлінських рішень через призму критеріїв результативності й ефективності; налагодженні дієвої взаємодії владних структур у вертикальній й горизонтальній площині з метою досягнення чітко визначених цілей; стимулюванні переходу від оцінки дій до оцінки результату; формуванні в громадських та бізнесових інституцій розуміння того, що роблять органи публічної влади для вирішення назрілих проблем та досягнення бажаної мети, і як вони можуть долучитися до вироблення й реалізації публічноуправлінських механізмів [5].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березянко Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 43/2022. URL: https://surl.li/gxqdfa (дата звернення: 12.05.2025).

2. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2 (77) / 2023. С. 38-55.

3. Олешко А. А. Ключові аспекти модернізації менеджменту в інститутах публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 3. С. 1-12.

4. Стоянович, Душан. Напрями удосконалення організації публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2023. № 1(67). С. 42-48. URL: https://surl.li/ptszcg (дата звернення: 12.05.2025).

5. Шкільняк М, Мельник А., Микитюк П, Васіна А, Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів. URL: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/admin,+15.pdf (дата звернення: 12.05.2025).

**Едуард СИРОМОЛОТ,**
аспірант кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики,
Керівник Інформаційного центру
Асоціації європейських прикордонних регіонів
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

## ЗНАЧЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРИМЕНТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Сучасний політичний процес оновлення регіонального розвитку України визначається суттєвим впливом європейської інтеграції та характеризується посиленням законотворчої діяльності з питань регіонального розвитку, активізації міжмуніципального співробітництва, вивченням методів формування європейської політики територіальної згуртованості та реалізацією нових проєктних ініціатив.

Так, в Ужгороді 2 травня 2025 року відбувся ІІІ міжнародний конгрес Координаційної платформи «ВзаємоДія» за участю лідерів самоврядування з України, Словаччини, Чехії, Угорщини, Австрії та Румунії [9]. За

законопроєктом від 24.11.2023 р. № 10284 [3] передбачається застосування фінансового стимулювання для представників державних органів та органів місцевого самоврядування, що беруть участь у реалізації програм та проєктів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва, а законопроєктом від 17.07.2024 р. № 11412 [1] очікується введення спрощеної процедури міжмуніципального співробітництва.

Уперше в практиці розвитку міжнародного міжрегіонального співробітництва 26 травня 2025 року в Польщі проводилося навчання європейської політики згуртованості для представників українських регіонів, та запроваджено національний проєкт "Пліч-о-Пліч: Згуртовані громади» для посилення міжрегіонального співробітництва між громадами–партнерами та громадами-форпостами України [1].

Активно йдуть публічні процеси з формулювання візії розвитку територій громад та регіонів через посилення стійкості та потенціалу в умовах продовження воєнного стану для подолання завданих збитків та руйнувань соціально-економічної інфраструктури внаслідок воєнної агресії та бойових дій [8].

Проте, попри вищенаведені активні дії з оновлення регіонального розвитку в умовах продовження європейської інтеграції України, на нашу думку, актуальним питанням залишаються створення регіональної системи управління функціональними типами територій в Україні в межах визначеного автором сучасного євроінтеграційного процесу синхронізації та гармонізації політики регіонального розвитку України й територіальної згуртованості Європейського Союзу і концепції публічного управління розвитком територій, що ґрунтується на принципах європейської інтеграції, а саме на засадах належого врядування та багатосторонності і розвитку функціональних типів територій [5, с. 318].

Для розуміння методів формування політики територіальної згуртованості в Європейському Союзі, на нашу думку, потрібно користуватися чинною законодавчою та документальною базою європейських інституцій, сферою діяльності яких є розвиток територіального співробітництва для опанування відповідними знаннями з історії формування міждержавного управління європейської інтеграцією та навичками в подоланні диспропорцій і перешкод у розвитку різних функціональних типів територій у Європейському Союзі.

Крім того, ми вважаємо, що для забезпечення ефективності та стійкості регіональної політики України потрібне проведення

експериментів у сфері регіонального управління, а саме в напрямку створення громадами України функціональних типів територій, ураховуючи європейський досвід здійснення євроінтеграційних процесів на місцевому та регіональному рівнях і складність визначення переліку функціональних типів територій у межах реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки.

Так, у Дорожній карті відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни Центру експертизи належного врядування Ради Європи, у рекомендаціях [10, с. 7], акцентується увага на європейській практиці проведення експериментів у сфері регіонального управління як цінності загальної європейської культури децентралізації, потреби запровадження цільової фінансової підтримки розвитку тісніших форм міжмуніципального співробітництва та значенні дій з формування «агломерацій» з переосмисленням нової ролі громад та регіонів у їх розвитку.

Для проведення експерименту у сфері регіонального управління та розвитку функціональних типів територій на Слобожанщині, на нашу думку, склалися потрібні передумови, що пов'язані з багаторічною співпрацею Харківської області з Асоціацією європейських прикордонних регіонів [11], переосмисленням бачення розвитку спроможної громади як функціонального типу територій [4], формуванням екосистеми публічного управління розвитком територій [7], ініціативою створення Слобожанського мікрорегіону розвитку територіального співробітництва [6] за участю громад Харківської області та моделювання його розвитку в межах Живої лабораторії розвитку територій громад та регіонів, проведенням відповідних наукових досліджень з розвитку функціональних типів територій [2] і організацією багатосторонньої співпраці у сфері територіального співробітництва, наявними партнерськими відносинами кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики з громадами Харківської області, що є важливими складниками авторської концепції публічного управління розвитком територій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Більше 250 лідерів самоврядування з України, Словаччини, Чехії, Угорщини, Австрії та Румунії сьогодні в Ужгороді. URL: https://www.facebook.com/BezginVitalik/posts/pfbid02EB9tumv5Ddiqws7i8oTWDSzkwSt5UtGdu5TwxL8CRiz8HU9F3k2Di1Lr7h4nMtZml

2. Гавкалова Н. Л., Сиромолот Е. А. Розвиток функціональних типів територій як напрям тематичних досліджень Наукової школи «Управління розвитком територій у інформаційному суспільстві». *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р. : тези допов. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 308-310.

3. Доплати представникам місцевої влади за роботу з міжнародними партнерами – законопроєкт пройшов перше читання. URL: https://decentralization.ua/news/18184

4. Сиромолот Е. Визначення спроможної громади як функціонального типу територій. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції, 18 лютого 2025 р. : тези допов. - Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 407-408.

5. Сиромолот Е. А. Ступінь інтеграції баз даних в оцінюванні ефективності реформ регіонального управління та євроінтеграційних процесів. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р. : тези допов. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С.317-319.

6. Сиромолот Е. А., Гавкалова Н. Л. Роль наукових шкіл у дослідженні процесів публічного управління відновленням розвитку територій. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. С. 264-267.

7. Сиромолот Е. А. Фактори впливу на функціонування екосистеми публічного управління розвитком територій. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р. : тези допов. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 315-316. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34960

8. У Харкові на платформі Асоціації приватних роботодавців обговорювали питання: ХАРКІВЩИНА: РЕГІОН СТІЙКОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ. URL: https://www.facebook.com/share/p/1BiaENV4wX/

9. В Ужгороді відбувся ІІІ міжнародний конгрес Координаційної платформи «ВзаємоДія». URL: https://carpathia.gov.ua/news/v-uzhhorodi-vidbuvsia-iii-mizhnarodnyi-konhres-koordynatsiinoi-platformy-vzaiemodiia

10. Policy Advice on the Roadmap for Local Self-Government Recovery from the Consequences of the War. URL: https://rm.coe.int/cegg-pad-on-ukraine-recovery-strategy-in-lsg-area-eng-final-2-/1680aef4f0

11. Ramirez M. The identification of thematic areas of multilateral partnership development between AEBR and Kharkov region in the context of relations history and European integration. Public administration: problems and prospects: materials of International scientific and practical internet conference, November 29, 2024 year. – Kharkiv: LLC «Constanta», 2024. P. 47-52.

**Віктор СИЧОВ,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування
та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий рівень зацікавленості науковців і практиків у вирішенні проблем адаптації економіки до сучасних умов. Так, С. Козловський та Г. Мазур зауважують, що стійкість економіки – це інтегральний показник, що віддзеркалює актуальний стан економічної системи України з урахуванням потенційних змін у зовнішніх і внутрішніх умовах її функціонування. Вона також дозволяє всім суб'єктам економічної діяльності оперативно та адекватно реагувати на можливі коливання економічної стабільності, ухвалюючи відповідні управлінські рішення [1, с. 10]. Водночас, А. Бойко наголошує, що стійкість національної економіки забезпечується створенням макроекономічних, нормативно-правових та організаційно-інституційних умов, що є потрібними для того, щоб економічна система могла протистояти внутрішнім і зовнішнім «навантаженням», адаптуватися до них та відновлюватися після їх впливу. Для мінімізації негативних зовнішніх

впливів і пом'якшення їх наслідків визначено основні цілі та завдання державної політики щодо забезпечення економічної стійкості, зокрема це: збереження макроекономічної стабільності, підвищення ефективності внутрішнього ринку та державного управління, а також сприяння соціальному розвитку [2, с. 19]. Шкуропадська Д. наголошує, що економіка України вирізняється високою залежністю від світових тенденцій розвитку та змін кон'юнктури зовнішніх ринків. Нестача системних механізмів забезпечення стійкості національної економіки спричиняє значний негативний вплив глобальних викликів, що деформує її структуру і знижує здатність своєчасно адаптуватися до змін у світовій економіці [3, с. 94].

Забезпечення стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів є одним із основних пріоритетів державної політики, орієнтованих на підтримку економічної стабільності та відновлення після кризових явищ. Це питання набуває особливої важливості на тлі війни, що чинить значний вплив на всі сфери економічного життя країни. У сучасних умовах важливо впроваджувати комплексні моделі стійкого розвитку, що враховують як внутрішні, так і зовнішні виклики. Основний акцент таких моделей спрямовано на підтримку вітчизняного бізнесу, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями. Названі ініціативи мають забезпечити адаптацію економічної системи до нових умов та створити передумови для її сталого зростання. Моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів можуть включати такі напрямки (таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Напрямки стійкого розвитку економіки України**

| **Напрямки розвитку** | **Основні ініціативи в умовах глобальних викликів та війни** |
|---|---|
| Підтримання малого та середнього бізнесу | Створення безпечних умов для бізнесу через пільгові кредити, гранти та програми для відновлення підприємств після війни |
| Підтримання українського виробника | Локалізація виробництва військової техніки, техніки для відновлення інфраструктури, розширення державного замовлення для підтримки національних виробників |
| Розвиток індустріальних парків | Створення безпечних умов для інвесторів, уключаючи податкові пільги та захист інвестицій, що критично важливо в умовах війни |
| Інвестиційні проєкти та страхування воєнних ризиків | Залучення міжнародних інвесторів через страхування ризиків війни, розвиток стратегічних секторів, таких як енергетика та ОПК |

| | |
|---|---|
| Дерегуляція | Прискорене впровадження цифрових рішень та спрощення бюрократичних процедур з метою мінімізації впливу війни на бізнес |
| Логістика | Відновлення та розвиток інфраструктури, інтеграція з європейськими транспортними мережами, що важливо для забезпечення доставки товарів під час війни |
| Макроекономічна стійкість | Залучення міжнародних фінансів для покриття бюджетних дефіцитів, підтримання співпраці з міжнародними фінансовими установами для відновлення економіки |

Джерело: удосконалено на основі [4].

На підставі зазначеного вище, зауважимо, що моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів повинні включати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення економічної стабільності та зменшення впливу негативних чинників, таких як війна та економічна криза. Відновлення економіки в умовах глобальних викликів потребує поєднання внутрішніх реформ і зовнішньої підтримки, а також стратегічного підходу до розвитку ключових секторів. Напрямки, наведені в таблиці 1, містять заходи, що мають на меті не тільки адаптацію економіки до поточних умов, але й її довгострокову стабільність та конкурентоспроможність. Важливими ініціативами є підтримання малого та середнього бізнесу, що дозволяє створити нові робочі місця та сприяти відновленню постраждалих підприємств. Підтримання українського виробника, особливо в стратегічних секторах, таких як оборонна промисловість та інфраструктура, є критично важливою для зміцнення національної економіки. Розвиток індустріальних парків із захистом інвестицій та податковими пільгами допоможе залучити нові інвестиції навіть в умовах війни. Водночас, інвестиційні проєкти, що включають страхування воєнних ризиків, можуть стати важливим механізмом для залучення міжнародних партнерів, особливо в таких галузях, як енергетика та оборонно-промисловий комплекс. Дерегуляція економічної діяльності через цифрові інновації та спрощення бюрократичних процедур допоможе мінімізувати негативний вплив війни на бізнес-середовище. Крім того, відновлення та розвиток логістичних мереж, інтеграція з європейськими транспортними системами забезпечать неперервність товаропостачання та відновлення економічних зв’язків. Підтримання макроекономічної стійкості через залучення міжнародних фінансів є важливим складником для покриття бюджетних дефіцитів та стабільного розвитку економіки в період кризи. Ці напрямки становлять основу для стійкого розвитку економіки

України в умовах глобальних викликів, забезпечуючи не лише оперативне реагування на кризи, але й формування стратегічних підходів до довгострокового розвитку.

Варто також відзначити, що моделі стійкого розвитку економіки України повинні враховувати короткострокову та середньострокову економічну стійкість як основний чинник відновлення. Важливо мати чітке розуміння міжнародної допомоги, її обсягів і регулярності для ефективного відновлення. Потенціал економічного зростання обмежений, саме тому потрібно мобілізувати внутрішні ресурси, зокрема через податкові надходження. Проблема детінізації економіки та боротьби з корупцією має довгострокові перспективи, але для негайного забезпечення коштів потрібно підвищити податки. Створення ефективної абсорбційної спроможності допоможе оптимально використовувати міжнародну допомогу [5].

Варто відзначити, що моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів є важливим аспектом державної політики, що орієнтується на забезпечення стабільності та відновлення економіки в умовах кризи, спричиненої війною та іншими зовнішніми чинниками. Аналіз динаміки ВВП показує позитивні тенденції відновлення після зниження, спричиненого війною, що свідчить про адаптивність економіки. Однак зниження ІРЛП вказує на проблеми в соціально-економічних умовах, що знижує людський капітал й обмежує економічне зростання. Зміни в зовнішній торгівлі, зокрема експорті та імпорті товарів і послуг, наголошують на залежності України від міжнародних ринків, а також потребі диверсифікації та відновлення інфраструктури. Зростання імпорту та зміни в структурах експорту вказують на виклики в енергетичній сфері та потребу розвитку альтернативних джерел енергоресурсів. У зв’язку з цим важливим є дальше вдосконалення політики у сфері зовнішньої торгівлі та економічної стабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 1. С. 5-12.

2. Бойко А. Забезпечення стійкості національної економіки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2017. № 4. С. 16-27.

3. Шкуропадська Д. Стійкість національної економіки у контексті глобальних викликів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 4. С. 84-97.

4. Стійка економіка. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/stiika-ekonomika

5. Економічна стійкість та інші пріоритети економіки України. Реанімаційний макет реформ, 2024. URL: https://surli.cc/aehgum

**Григорій СТАРЧЕНКО**,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки
підприємства та менеджменту,
Академія праці, соціальних відносин та туризму,
м. Київ, Україна

## ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

У XXI столітті світ стикається з безпрецедентними викликами, що впливають на всі сфери суспільного життя. Війни, пандемії, кіберзагрози, кліматичні кризи – усе це формує нову реальність, у якій традиційні механізми державного управління часто виявляються неефективними. Особливо гостро ця проблема проявляється в управлінні публічними проєктами, що потребують оперативності, гнучкості та чутливості до змін. В умовах загроз національній безпеці система публічного управління повинна бути не лише стабільною, але й адаптивною, здатною до самоналаштування. Саме тому тема гнучкого управління проєктами набуває особливої актуальності.

Зовнішня агресія, гібридні атаки, політична нестабільність та економічні коливання створюють постійний тиск на державні інститути. У таких умовах класичні ієрархічні, лінійні моделі управління проєктами (наприклад, каскадна модель Waterfall) виявляються надто повільними і негнучкими. Вони не дозволяють швидко змінювати пріоритети, залучати громадськість чи реагувати на раптові виклики. Публічне управління потребує перезавантаження управлінської парадигми – від бюрократичної жорсткості до динамічної гнучкості.

Методології Agile, Scrum, Lean, Kanban довели свою ефективність у приватному секторі. Їх ключові принципи – ітеративність, орієнтація на користувача, самоорганізація команд, зворотний зв'язок – повністю відповідають потребам проєктів у складному та нестабільному середовищі. Проте чи можливо застосувати їх у державному управлінні? Так, але з адаптацією.

Публічна сфера має унікальні риси: правову підзвітність, політичну чутливість, складну систему стейкголдерів. Це означає, що не всі практики Agile можна імплементувати безпосередньо. Потрібна адаптивна модель гнучкого управління, що поєднає гнучкість і публічну відповідальність, ітеративність і правову визначеність.

Адаптивна модель гнучкого управління проєктами в публічній сфері базується на взаємодії шести ключових змінних: ефективність управління (E), гнучкість системи (F), ресурсне забезпечення (R), стабільність середовища (S), інтенсивність комунікацій (C), управлінський вплив (U).

Модель дозволяє створити симуляційне середовище, у якому можна тестувати сценарії – від «кризового запуску» до «стабільного розвитку». Прикладом практичного застосування може бути симуляція функціонування проєктів цифрової трансформації або проєктів безпеки на рівні місцевого самоврядування.

Сучасне управління проєктами вже не може ігнорувати можливості штучного інтелекту. Аналітичні інструменти на базі ШІ здатні:

- прогнозувати ризики на основі даних;
- автоматизувати розподіл ресурсів;
- здійснювати моніторинг виконання в реальному часі.

Для публічної сфери це – змога підвищити прозорість, мінімізувати людські помилки та скоротити час ухвалення рішень. Однак, запровадження ШІ має супроводжуватися етичними межами: пояснюваність алгоритмів, аудит ухвалених рішень, захист персональних даних.

Попри зацікавленість й успішні кейси, гнучке управління в публічній сфері України залишається переважно точковим. Головними бар'єрами тут є: відсутність нормативного забезпечення; інституційна інертність; кадровий опір новим підходам; недостатня цифрова інфраструктура.

Гнучке управління проєктами – це не просто технічний інструмент. Це нова управлінська філософія, що ґрунтується на швидкості адаптації, довірі до команд, орієнтації на результат і постійній взаємодії з

користувачем. У публічній сфері ця філософія може не лише підвищити ефективність проєктів, а й зміцнити довіру громадян до держави.

В умовах загроз національній безпеці впровадження адаптивної моделі гнучкого управління – не альтернатива, а потреба. Це крок до сильної, стійкої та сучасної держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Старченко, Г. В. Адаптивні підходи до управління проєктами у публічному управлінні: модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025, 16. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16

2. Старченко Г. В. Проєктно-орієнтоване управління інноваційним розвитком національної економіки: теорія, методологія та практика: монографія. Київ : ВАДЕКС, 2019. 326 с.

**Валерій СТАФІЙЧУК,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Економічна безпека держави в умовах збройної агресії є ключовою передумовою виживання національної економіки, збереження стратегічних ресурсів та підтримання функціонування державних інститутів. У період воєнного стану загострюються ризики зниження ВВП, інфляції, відтоку інвестицій, руйнування інфраструктури та втрати трудового потенціалу. Основні загрози економічній безпеці в умовах воєнного стану: пошкодження та знищення критичної інфраструктури; обмеження експортного потенціалу та логістичні розриви; порушення функціонування фінансової системи, зростання державного боргу; девальвація національної валюти; зменшення платоспроможного попиту населення; скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій; посилення тінізації економіки.

Напрямки забезпечення економічної безпеки: фінансово-бюджетна стабільність: своєчасне переформатування державного бюджету, залучення міжнародної допомоги, воєнні облігації; підтримка критичних галузей: АПК, енергетика, ІТ, оборонна промисловість; цифровізація управління**:** використання електронних сервісів для обліку збитків, мобілізації ресурсів, моніторингу безпеки; публічне адміністрування в умовах кризового управління: антикризове планування, адаптивне регулювання, прозоре ухвалення рішень; інституційна взаємодія: координація між державою, бізнесом, міжнародними партнерами.

Сучасне публічне управління має адаптуватися до умов багатовимірної кризи. Його завданням є координація дій органів влади, ухвалення антикризових рішень, оптимізація фінансових потоків і забезпечення національної єдності. Важливо також формувати довіру суспільства до дій уряду.

Забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану є складним, проте критично важливим завданням, що потребує міжсекторальної координації, мобілізації ресурсів та чіткої стратегії дій. Публічне управління в цьому контексті має відігравати центральну роль як координатор і гарант ефективного реагування на виклики.

Ключові напрямки публічного управління для забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнного стану:

**Антикризове бюджетне планування та управління фінансами**

- Формування гнучкого бюджету з можливістю швидкого реагування на непередбачувані виклики.
- Перерозподіл державних видатків на критично важливі напрямки (оборона, медична сфера, гуманітарна допомога).
- Запровадження механізмів прозорого обліку міжнародної фінансової допомоги.
- Розроблення стимулів для інвестування в економіку в умовах війни (гарантії, пільги, податкові канікули).

**Захист і підтримання критичної інфраструктури**

- Координація між військовиками, МВС, ДСНС та місцевим самоврядуванням щодо збереження стратегічних об’єктів.
- Запровадження спеціальних режимів управління для стратегічних підприємств (державне або державно-приватне адміністрування).
- Запровадження цифрового моніторингу стану інфраструктурних об’єктів та ризиків.

**Стимулювання реального сектору економіки та підприємництва**

- Програми підтримки малого та середнього бізнесу: кредити під держгарантії, релокація виробництв, субсидії.
- Створення умов для розвитку військово-промислового комплексу та суміжних галузей.
- Адміністративне спрощення процедур реєстрації, звітності, податкових перевірок в умовах воєнного стану.

**Економічна диджиталізація та електронне управління**

- Використання інструментів електронного врядування для управління ризиками та обліку ресурсів.
- Підтримання цифрової економіки та ІТ-сектору як мобільного та стійкого сегменту.
- Захист інформаційної інфраструктури та кібербезпека як компонент економічної безпеки.

**Управління трудовим потенціалом та людськими ресурсами**

- Створення програм перекваліфікації для переміщених осіб та демобілізованих військовиків.
- Інтеграція освітньої та економічної політики для адаптації молоді до нових потреб ринку праці.
- Мотивація фахівців залишатися в Україні: податкові пільги, житлова підтримка, гранти.

**Зовнішньоекономічна безпека та міжнародна кооперація**

- Розширення участі в міжнародних програмах допомоги, економічного відновлення та донорських платформах.
- Диверсифікація торговельних зв’язків, зменшення залежності від ризикованих ринків.
- Захист вітчизняного виробника від недобросовісної конкуренції через інструменти торговельної політики.

**Інституційна взаємодія та стратегічне планування**

- Координація дій між органами виконавчої влади, військовим керівництвом, місцевим самоврядуванням.
- Запровадження стратегічного планування на рівні уряду, уключаючи сценарне прогнозування.
- Розвиток інститутів національного антикризового управління (центри реагування, кризові штаби, аналітичні структури).

Публічне управління в умовах воєнного стану має діяти як драйвер економічної стабільності та відновлення, мобілізуючи ресурси, підвищуючи

гнучкість державної політики та забезпечуючи інституційну готовність до загроз. Ключ до успіху – синергія влади, бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/38#Text
2. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України № 347/2021. https://www.president.gov.ua/doc61
3. Яременко О. О., Данильчук М. І. Публічне управління в умовах криз: виклики для економічної безпеки держави. // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. – 2023. – № 75. – С. 112–117.
4. Kharazishvili Y., Liashenko V., Tolmachova H., Danylenko H. Economic resilience management under the martial law in Ukraine: public administration response. // *Problems and Perspectives in Management.* – 2023. – Vol. 21, Issue 1. – P. 34–46. https://businessperspectives.org/index.php/journals/problems-in-management

**Андрій ТЕСЛЯ,**
Аспірант,
Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

## РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ

Державна політика безпеки традиційно посідає центральне місце в системі державного управління, оскільки саме безпека є фундаментальним чинником існування держави та гарантією реалізації її суверенітету. В умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України питання національної безпеки набули надзвичайної актуальності і в цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається не тільки як форма економічної взаємодії між державою та приватним сектором, але й як потужний інструмент політики безпеки, здатний суттєво посилити

ефективність управління кризовими ситуаціями та мобілізувати додаткові ресурси на потреби оборони і відновлення країни.

У контексті тривалої російсько-української війни та потреби формування нової політики безпеки, українські науковці надають значної уваги потенціалу ДПП як інституційному механізму реалізації пріоритетів державної безпекової політики. В. В. Круглов [1] акцентує увагу на потенціалі ДПП у сфері протидії сучасним загрозам, О. М. Крупа [2] досліджує світовий досвід ДПП та шляхи його адаптації, Т. Ю. Мельник [4], наголошує на значенні державних гарантій та підтримки приватного сектору в умовах воєнного стану, Є. Г. Матвіїшин і Ю. З. Вершигора [3] аналізують умови нормативно-інституційного забезпечення ДПП у процесах відновлення.

В умовах тривалої війни Україна постала перед викликом системного перегляду наявних механізмів забезпечення національної безпеки. Повномасштабна воєнна агресія спричинила глибоку деструкцію критичної інфраструктури, суттєве зниження економічної активності та ескалацію загроз у сфері кібербезпеки. Відсутність достатніх внутрішніх ресурсів держави для самостійного подолання цих викликів зумовлює потребу залучення нових акторів до системи публічного управління у сфері безпеки. У цьому контексті державно-приватне партнерство розглядається не лише як інструмент мобілізації потенціалу приватних акторів, а і як механізм трансформації відносин між державою та приватним сектором від транзакційної моделі до партнерської, заснованої на спільній відповідальності за реалізацію безпекових цілей. Механізми ДПП відкривають можливості для спільного фінансування, реалізації інноваційних рішень, обміну технологіями та розбудови інституційної довіри в умовах багатовекторних загроз.

Світова практика підтверджує ефективність таких партнерств у постконфліктних державах. Так, досвід у повоєнному Ізраїлі і країнах Балканського регіону після конфліктів 1990-х років демонструє, що саме через механізми ДПП відбувалося ефективне залучення приватного капіталу до відновлення зруйнованої інфраструктури, посилення обороноздатності та підтримки соціальної стабільності. Зокрема, в Ізраїлі та США державно-приватні моделі активно впроваджуються у сфері інформаційної та кібербезпеки, що дозволяє формувати стійкі інституційні засади для протидії гібридним загрозам та забезпечення захисту критично важливих об’єктів.

Ключові напрямки формування нової державної політики безпеки через механізми державно-приватного партнерства включають такі пріоритети:

Інституційне забезпечення. Формування сприятливого інституційного середовища, що вимагає розбудови цілісної системи і включає стратегічний, нормативно-правовий, організаційний, фінансовий та інформаційний компоненти. Така архітектура сприяє встановленню довіри між ключовими акторами та забезпечує передумови для легітимної реалізації безпекових ініціатив у форматі партнерства.

Залучення іноземних інвестицій у сферу безпеки та оборони. Мобілізація зовнішнього капіталу в безпековий сектор є важливою умовою для нарощування потенціалу стійкості держави. Це потребує не лише належного інституційного супроводу, а й створення інвестиційно привабливого середовища з чіткими державними гарантіями, ефективною системою захисту інвесторів та стабільною нормативно-правовою базою.

Цифровізація та інноваційні механізми управління безпекою. Упровадження цифрових рішень і сучасних технологічних підходів до управління є критичним чинником у модернізації державної політики безпеки. ДПП у цій площині забезпечує гнучкість та оперативність реагування на новітні виклики, зокрема у сфері кібербезпеки та управління критичною інфраструктурою.

Соціально-гуманітарний вимір. Посилення соціальної відповідальності в межах партнерських проєктів сприяє формуванню довіри громадян до інститутів влади та приватного бізнесу. Це, своєю чергою, підвищує легітимність безпекової політики, зменшує соціальну напругу й створює підґрунтя для стабільного розвитку регіонів, що постраждали від збройного конфлікту.

Стратегічне управління у сфері ДПП. Запровадження новітніх моделей стратегічного управління, що передбачає чітке визначення пріоритетів політики безпеки, прозоре адміністрування проєктів, залучення незалежного моніторингу та ефективну оцінку результативності використання державних і приватних ресурсів.

Розбудова нової державної політики безпеки в Україні вимагає концептуального переосмислення ролі державно-приватного партнерства як елемента сучасного публічного управління. ДПП слід розглядати не як вторинний чи суто економічний інструмент, а як ключовий механізм реалізації багатовекторної безпекової стратегії, що охоплює політичні,

соціальні, економічні та технологічні виміри. У цьому контексті дальше зміцнення та інституціоналізація механізмів ДПП має стати пріоритетом державної політики, що орієнтується на зміцнення національної стійкості в умовах війни, забезпечення довгострокової безпеки та інтеграцію України в європейський безпековий простір.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Круглов В. В. Роль державно-приватного партнерства у сфері безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 107–110.
2. Крупа О. М. *Державно-приватне партнерство: аналіз світового досвіду та шляхи розвитку в Україні* : монографія. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 140 с.
3. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 2. С. 29–43. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029.
4. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11.
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07.

**В. ТОКАР,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

Повномасштабна російсько-українська війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року віроломним нападом рф на Україну, призвела до небаченого з часів Другої світової війни явища – масової міграції населення України та появи раніше невідомого явища в українському суспільстві

феномену багатомільйонних вимушених мігрантів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), біженців, переміщених осіб, шукачів притулку та мігрантів. Історія Європи та світу за останні півстоліття пережила чимало потужних міграційних криз – Афганська криза (1979-1989), що призвела до появи понад 6 мільйонів біженців та емігрантів, Венесуельська криза (2013-2019) – 3 мільйони та сирійська криза (2019-2020) – майже 3 мільйони осіб[1].

Однак, нинішня криза вимушеної міграції в Україні не має собі рівних за масштабами, географічним розмахом, кількісними показниками та часовими межами і значно перевершує всі попередні. Міграція (лат. переселення) – процес зміни постійного місця проживання окремих осіб або соціальних груп, переміщення їх до іншого регіону чи іншої країни, а також переміщення із села до міста чи навпаки. При класифікації міграцій щодо будь-якої країни виокремлюють зовнішню (міждержавну) і внутрішню міграції. Зовнішня міграція – це переміщення людей через державні кордони, що передбачає зміну місця проживання.

Зовнішня міграція за територіальним розмахом включає міжконтинентальні та внутрішньоконтинентальні переміщення. Зовнішня (міждержавна) міграція відбувається в різних формах: економічній, сімейній, рекреаційній, туристичній та ін. Зовнішня міграція має дві сторони: еміграцію – виїзд працездатного населення з країни перебування на тривале або постійне проживання в іншу країну і імміграція – в'їзд робочої сили до конкретної країни із-за кордону (на постійне або довготермінове проживання з метою навчання, роботи або щоб уникнути дискримінації, переслідування тощо) [2].

Внутрішня міграція – це переміщення людей у межах однієї країни. Розрізняють сільські та міські міграції, міжміські міграції та міграції в межах сільської місцевості. Розрізняють також міграції в межах окремих великих територіальних одиниць – областей, економічних районів і автономних республік. У цих випадках міграції поділяються на внутрішньообласні та міжобласні, внутрішньорайонні та міжрайонні [3].

Провівши аналіз міграційного руху населення, починаючи з 2002 року, можна констатувати, що значне скорочення кількості населення України прослідковувалося 2002 року – 33791 особа, 2003 – 24210 осіб, 2004 – 7615 осіб. В основному скорочення населення впродовж 2002-2004 років було спричинене економічною нестабільністю та коливаннями рівня добробуту громадян. В означений період відбувся суттєвий відтік

людського капіталу до країн Європи. 2012 року різниця між кількістю прибулих в Україну та кількістю вибулих склала 61 844 особи, 2013 – 31 913 осіб, 2014 – 21 099 осіб. Максимальні темпи міграційного приросту впродовж 2012-2013 роках пов'язані з поліпшенням економічної ситуації. Проте, починаючи з 2015 року, ми спостерігаємо поступове зниження показника. Це можна пояснити нестабільною політичною ситуацією, збройним конфліктом на сході України, невизначеною економічною ситуацією в країні тощо (2015 рік – міграційний приріст на 9250 осіб; 2016 – 7846 осіб; 2017 – 8126 осіб). Активізація міграційного приросту відбулася 2018 та 2019 років – 15 055 та 18 222 особи відповідно.

Аналіз міждержавних міграційних тенденцій свідчить про значне вповільнення впродовж 2015-2017 років порівняно з попередніми роками та зростання впродовж 2018 та 2019 років. Ці процеси віддзеркалюють насамперед стан економічних процесів та коливання рівня добробуту громадян. З початком воєнних дій міграційні процеси значно посилилися, проте до 2016 року при певній стабілізації відбувся їх стрімкий спад. Проте економічні проблеми та економічна стагнація змусили активну частину населення шукати джерела доходу в інших регіонах та за кордоном, що призвело до зростання темпів міграції [4]. 2020 рік характеризується зниженням міграційного приросту до 7240 осіб, проте вже 2021 року міграційний приріст сягнув 19137 осіб. Така тенденція 2020 року зумовлена обмеженнями на пересування через епідемію COVID-19. Проте вже 2021 року приріст мігрантів зріс через відкриття кордонів та зняття обмежень.

За офіційною статистикою, до початку вторгнення російської федерації в Україні (без урахування Криму, Севастополя та ОРДЛО) проживало 41 130 432 особи (див. табл. 1).

*Таблиця 1*

**Чисельність населення України по регіонах**

| | Наявне населення | | Постійне населення | |
|---|---|---|---|---|
| | на 1 лютого 2022 року | середня чисельність у січні 2022 року | на 1 лютого 2022 року | середня чисельність у січні 2022 року |
| **Україна** | **41130432** | **41148884** | **40960795** | **40979247** |
| Вінницька | 1507738 | 1508626 | 1500653 | 1501541 |
| Волинська | 1020770 | 1021063 | 1018042 | 1018335 |
| Дніпропетровська | 3093151 | 3094818 | 3089842 | 3091509 |
| Донецька | 4056405 | 4057888 | 4043520 | 4045003 |
| Житомирська | 1177564 | 1178298 | 1178333 | 1179067 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Закарпатська | 1243721 | 1244098 | 1240888 | 1241265 |
| Запорізька | 1636322 | 1637392 | 1635533 | 1636603 |
| Івано-Франківська | 1350565 | 1351193 | 1347839 | 1348467 |
| Київська | 1795542 | 1795310 | 1789763 | 1789531 |
| Кіровоградська | 902275 | 902993 | 895860 | 896578 |
| Луганська | 2101653 | 2102287 | 2097056 | 2097690 |
| Львівська | 2476113 | 2477123 | 2457743 | 2458753 |
| Миколаївська | 1090492 | 1091157 | 1089777 | 1090442 |
| Одеська | 2349749 | 2350571 | 2338689 | 2339511 |
| Полтавська | 1350564 | 1351424 | 1342726 | 1343586 |
| Рівненська | 1140902 | 1141343 | 1139842 | 1140283 |
| Сумська | 1034364 | 1035068 | 1032172 | 1032876 |
| Тернопільська | 1020953 | 1021333 | 1017702 | 1018082 |
| Харківська | 2596250 | 2597606 | 2580614 | 2581970 |
| Херсонська | 1000370 | 1000984 | 998938 | 999552 |
| Хмельницька | 1227474 | 1228152 | 1224311 | 1224989 |
| Черкаська | 1159200 | 1159972 | 1155571 | 1156343 |
| Чернівецька | 889928 | 890193 | 886863 | 887128 |
| Чернігівська | 957665 | 958490 | 949123 | 949948 |
| м.Київ | 2950702 | 2951502 | 2909395 | 2910195 |

Джерело : [5].

Працездатне населення всіх вікових категорій (раннього, молодшого та зрілого віку) становить 25 285 000 громадян України (дані опубліковано Кабінетом Міністрів України відповідно з електронним переписом 2020 року). За різними статистичними даними, у державному секторі було зайнято близько 4,8 млн. громадян України. Станом на 1 січня 2022 року в Україні було 10 841 117 пенсіонерів (Держкомстат). За оцінками експертів Світового Банку рівень безробіття в ковідному 2020 році в Україні складав 9,1% по відношенню до кількості працездатного населення, що складало 2 300 935 осіб працездатного віку. За статистикою Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на січень 2023 року Україну покинули 9 567 033 людини. Транскордонні переміщення, що носять маятниковий характер, – 3 793 403 особи.

Згідно з аналізом даних Міжнародної організації з міграції (МОМ), орієнтовна кількість громадян, які проживають за межами України станом на 24 лютого 2022 року, могла становити не менше 2 млн. осіб. Населення тимчасово окупованих територій (ТОТ) може становити не менше 1,5 млн. осіб. За даними Міністерства оборони України, в країні мобілізовано понад

мільйон осіб. Наведені дані свідчать про те, що понад 20 мільйонів громадян України з різних причин залишили місця постійного проживання або перебувають на тимчасово окупованих територіях. Більшість примусово виселених, мобілізованих або мешканців ТОТ – це працездатні громадяни, які втратили довоєнну роботу. За різними аналітичними даними, через війну втратили роботу від 5 до 15 мільйонів працездатних громадян України.

Російське вторгнення в Україну спровокувало одну з найбільших гуманітарних криз у Європі з часів Другої світової війни. Через війну десятки мільйонів українців були змушені змінити місце проживання, понад 7,9 млн. українців виїхали за кордон, ще 5,9 млн. є внутрішньо переміщеними особами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найважчі міграційні кризи у світі за останні роки. Слово і діло. 11 листопада 2021 року. URL : https://www. slovoidilo.ua/2021/infografika/sviti-ostanni-roky.

2. Зовнішні трудові міграції населення України / За ред. Е. М. Лібанової, О. П. Позняка. К.: РВПС України НАН України, 2002. С. 153—154.

3. Фащевський М. І., Руденко Л. Г., Демченко М. П., Мисевич К. М. Міждержавні міграційні зв’язки України: основні тенденції та проблеми / М. І. Фащевський, Л. Г. Руденко, М. П. Демченко, К. М. Мисевич // *Український географічний журнал*. 2007. № 4. С. 33 – 38.

4. Українське суспільство: міграційний вимір (Національна доповідь) Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. – К., 2018. – 396 с.

5. Державна статистика України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_.htm

**Віталій ТОЛУБ'ЯК,**
доктор наук з державного управління, професор,
заступник начальника Головного управління
Пенсійного фонду в Тернопільській області,
м. Тернопіль, Україна

# ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Пенсійне забезпечення є важливим складником соціальної політики, мета якої – соціальний захист громадян у старості, у зв'язку із втратою працездатності або втратою годувальника. Для багатьох громадян пенсійного віку пенсія – єдине джерело доходів. Ключовими завданнями, які має вирішити пенсійна система, є забезпечення соціальної справедливості, запобігання бідності серед літніх людей, забезпечення стабільності та соціальної справедливості в країні. Визначальна її роль зводиться до реалізації загальнодержавних інтересів у сфері соціального захисту. Ефективність її функціонування залежить від фінансової стійкості економіки та пенсійного фонду, що здійснює акумулювання коштів для виплати пенсій.

В Україні Пенсійний фонд є головним учасником реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення, веде облік застрахованих осіб, володіє значним організаційно-кадровим потенціалом і розгалуженою інфраструктурою [4]. Формування доходів Пенсійного фонду в умовах глобальних викликів – складне і багатогранне завдання, що вимагає комплексного підходу. І тільки за умови скоординованих дій держави, бізнесу та громадянського суспільства можна досягти потрібного результату.

Серед головних викликів, що нині негативно впливають на формування доходів Пенсійного фонду України, можна виокремити: демографічні зміни, тінізація економіки, збройна агресія російської федерації проти України, зростання безробіття, інфляційні процеси та міграція працездатного населення за кордон.

Збільшення тривалості життя та низький рівень народжуваності впродовж останніх десятиліть суттєво вплинуло на публічні фінанси, а особливо солідарну пенсійну систему. До того ж, за інших рівних умов, скорочення чисельності населення працездатного віку зумовлює зменшення

чисельності платників страхових внесків (на 1 січня 2025 року загальна чисельність пенсіонерів в Україні становить 10,3 млн осіб, а кількість тих, хто працює – 10,7 млн. [3]). Водночас, видатки на пенсійне забезпечення літніх людей постійно зростають, що створює навантаження на солідарну пенсійну систему.

За даними ООН, Україна входить до 15-и країн із найвищими темпами скорочення населення. За прогнозними даними ООН до 2050 року частка осіб 60 років зросте до 32%. Співвідношення між чисельністю населення працездатного та пенсійного віку в Україні збільшиться майже вдвоє. Демографічні зміни, що відбуваються в Україні, загалом відповідають глобальним тенденціям, проте відбуваються значно швидше порівняно з іншими країнами світу [5].

Повномасштабна війна з російською федерацією призвела до того, що мільйони українців виїхали за кордон у пошуках безпеки і роботи. Відбулося скорочення економічної активності, знищення підприємств, втрати робочих місць, що значно зменшило надходження єдиного соціального внеску (ЄСВ), що сплачується роботодавцями із заробітної плати найманих працівників та самозайнятим населенням [2]. Це не лише знижує кількість платників внесків, а й ускладнює роботу економіки.

В умовах солідарної пенсійної системи, що діє в Україні, інтереси як майбутніх пенсіонерів, так і нинішніх залежать від своєчасної і повним обсягом сплати роботодавцями ЄСВ від нарахованої працівникам заробітної плати. Загальна чисельність застрахованих осіб у грудні 2024 року становила 10,6 млн осіб, із яких найманих працівників – 8,8 млн осіб. У грудні 2024 року 1049,8 тис. осіб отримували заробітну плату менше мінімальної (8000 грн), з них 255,7 тис. осіб – працівники бюджетної сфери. Частка таких осіб у загальній чисельності найманих працівників зменшилася з 13,2 % у грудні 2023 року до 11,9 % у грудні 2024 року. Порівняно з груднем 2023 року чисельність осіб, у яких рівень заробітної плати менше мінімального розміру заробітної плати, зменшилася на 124,3 тис. осіб [1].

Пенсійний фонд України постійно здійснює моніторинг відомостей реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування щодо виявлення ознак використання праці неоформлених працівників та порушень законодавства про працю, вживає відповідних заходів реагування. 2024 року за результатами моніторингу реєстру застрахованих осіб територіальними органами

Пенсійного фонду України надано органам Держпраці інформацію про 363,5 тис. страхувальників (щодо 2799,7 тис. застрахованих осіб), які мають ознаки можливих порушень законодавства про працю [1].

За результатами моніторингу 2942 страхувальників, щодо яких органами Держпраці проведено комплексні інспекційні відвідування на виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 05 вересня 2018 року №649-р «Про заходи, спрямовані на детінізацію відносин у сфері зайнятості населення», у реєстрі застрахованих осіб підтверджено дані про прийняття на роботу 2749 осіб, яким нараховано заробітну плату в сумі 21,8 млн грн, єдиного внеску – 4,6 млн грн. У результаті проведеної роботи 2024 року легалізовано77,1 тис. робочих місць, що дало можливість отримати до бюджету 136,6 млн грн єдиного соціального внеску [1].

Отже, для вирішення питання наповнення та збалансування бюджету Пенсійного фонду важливо ретельно розглянути можливі стратегії, спрямовані на посилення стійкості пенсійної системи за умов воєнного стану та невизначеності. Це може включати в себе не лише фінансові заходи, але й соціальні програми, спрямовані на підтримку пенсіонерів у складних умовах воєнного стану (у т.ч. внутрішньо переміщених осіб).

Важливим напрямком роботи для того щоб забезпечити достатній рівень наповнення бюджету Пенсійного фонду, нині є підвищення прозорості трудових відносин, цифровізація обліку праці та податкових зобов'язань, гнучкі умови для розвитку малого і середнього бізнесу, що забезпечить сукупно надходження ЄСВ.

Крім того, потрібно сьогодні розглядати та обговорювати варіанти реформування пенсійної системи з метою забезпечення стабільності в роботі Пенсійного фонду відповідно до сучасних умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2024 році. URL: https://www.pfu.gov.ua/2172206-vidbuvsya-publichnyj-zvit-golovy-pravlinnya-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2024-rik/

2. Пенсійна система в Україні: як її бачать громадяни. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3931410-pensijna-sistema-v-ukraini-ak-iibacat-gromadani.ht ml

3. Пищуліна О. Система пенсійного забезпечення громадян: чи можна врятувати пенсії для українців. URL:

https://razumkov.org.ua/statti/systemapensiinogo-zabezpechennia-gromadian-chy-mozhna-vriatuvaty-pensii-dlia-ukraintsiv

4. Положення про Пенсійний фонд України. URL: https://www.pfu.gov.ua/2148251-polozhennya-pro-pensijnyj-fond-ukrayiny/

5. Україна входить в топ-15 країн світу з найшвидшими темпами скорочення населення. URL: http://jkg-portal.com.ua/ua/publication/one/ukrajinavkhodit-v-top-15-krajin-svtu-z-najshvidshimi-tempami-skorochennja-naselennja--- mnsocpoltiki-59718

**В. ХМАРА,**
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет
охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

## ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В МІСТАХ УКРАЇНИ

Енергетична безпека як складник економічної безпеки на глобальному, міжнародному, національному та регіональному рівнях має першочергове значення та відповідає за створення умов для нормального функціонування всіх суб'єктів господарювання. Перед суспільством XXI століття постала проблема доступності паливно-енергетичних ресурсів, по-перше, як спосіб підвищення конкурентоспроможності національної економіки шляхом виробництва інноваційної продукції, по-друге, як нагальна потреба зменшити шкідливий вплив на зовнішнє середовище, спричинений надмірними викидами $CO_2$ та пов'язаними з ним парниковими газами. Саме тому використання енергозбережних технологій як найкраща альтернатива забезпечення економічної безпеки на національному та регіональному рівнях є однією із головних цілей сьогодення, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики нашого дослідження.

Упродовж останніх десятиліть підвищення енергозбереження є одним із пріоритетних напрямків системи сприяння економічному зростанню та зміцненню економічної безпеки економіки України. Водночас, енергетична безпека України як складник економічної безпеки України, прискорення

економічного розвитку, зміцнення енергетичного потенціалу та підвищення рівня життя населення залежать від обсягів наявних паливно-енергетичних ресурсів, що видобуваються, переробляються та споживаються в економічній системі.

З раціональним споживанням паливно-енергетичних ресурсів пов'язаний розвиток нашої країни. Оскільки ефективність використання енергозбережних технологій є передумовою зростання технологічного потенціалу виробництва та конкурентоспроможності продукції, саме тому більшість таких технологій, що використовуються нині, спрямовано на зниження ступеня свого впливу на довкілля. Нині, в умовах складної економічної та політичної ситуації, постає проблема забезпечення економічної стабільності, а проблеми високого енергоспоживання, підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики є дуже актуальними для України. Забезпечення достатнього рівня економічної безпеки є важливою передумовою стабільного розвитку будь-якої країни.

Енергетична безпека як один із найважливіших складників економічної безпеки проявляється, по-перше, як стан забезпеченості країни паливно-енергетичними ресурсами, що забезпечують її повноцінну життєдіяльність, по-друге, як стан безпеки енергетичного комплексу, що повинен забезпечувати нормальне функціонування країни. Енергозбереження є складником енергетичної безпеки та відповідно являє собою комплекс організаційних, правових, виробничих, наукових, економічних, технічних та інших інструментів, спрямованих на раціональне використання та економне витрачання паливно-енергетичних ресурсів. Зі свого боку, енергозбережні технології визначаються як способи виробництва продукції шляхом раціонального використання енергії, які зменшують енергетичне навантаження на навколишнє природне середовище, одночасно зменшуючи кількість відходів енергії, що утворюється під час виробництва та експлуатації продуктів.

Одне із основних завдань забезпечення сталого економічного зростання регіонів та їх економічної безпеки пов'язане з потребою досягнення високих і конкурентоспроможних рівнів ефективності використання енергозбережних технологій. Водночас, це неефективна політика енергозабезпечення міст постає однією із найбільших загроз економічній безпеці. Саме тому підвищення ефективності використання

енергозбережних технологій є одним із основних напрямків політики економічної безпеки у складі забезпечення енергетичної безпеки.

Таким чином, варто зазначити, що питання економного використання паливно-енергетичних ресурсів, заміщення газу альтернативними видами палива та ефективного використання енергозбережних технологій є першочерговими для забезпечення економічної безпеки міст. Одними із наслідків російсько-української війни, що триває досі, є зруйновані міста та інфраструктура. Серед давніх проблем варто визначити проблеми низького рівня енергоефективності, повільні темпи термомодернізації будівель, старіння будівельного фонду, технологічну застарілість і високе споживання енергії. Однією із переваг активного впровадження енергозбережних технологій в містах України є можливість вивільнити кошти для розвитку та інших пріоритетних проєктів[1].

2021 року було ухвалено Національний план дій з енергоефективності до 2030 року [2]. Реалізація положень цього плану вимагає створення стабільних фінансових ресурсів для досягнення поставлених завдань та реалізації заходів. Нині ця проблема стала ще більш актуальною у зв'язку з потребою реалізації проєктів відбудови, що неможливі без урахування принципів енергоефективності. Виконання завдань плану передбачає реалізацію програм, спрямованих на підвищення енергоефективності домогосподарств, комунальних підприємств, громадських будівель, мікропідприємств та малих і середніх підприємств. Ще один напрямок – це запровадження енергосервісів та розвиток децентралізованих систем виробництва та зберігання енергії.

З метою підвищення ефективності використання енергозбережних технологій Держенергоефективності досліджує інструменти для підтримки проєктів з енергоефективності та декарбонізації. Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації розпочав свою роботу в січні 2024 року. Створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації є сигналом для міжнародних партнерів України щодо розвитку за європейськими принципами. Діяльність Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації в перспективі дозволить створити можливості для економічного відновлення та розвитку міст в Україні.

Так, 11 квітня 2023 року Верховна Рада України ухвалила Закон України від 11.04.2023 № 3035-IX «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» [3], положеннями якого передбачено створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації. Зазначається, що

Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації формується у складі спеціального фонду Державного бюджету України. Водночас, джерелами формування Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації постають: 1) доходи державного бюджету, отримані за екологічний податок, що сплачується за викиди в атмосферне повітря $CO_2$ стаціонарними джерелами забруднення; 2) державні позики, тобто кредити (позики), що залучаються державою від іноземних держав, іноземних фінансових установ і міжнародних фінансових організацій щодо реалізації інвестиційних проєктів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, скорочення викидів $CO_2$; 3) інші надходження, що передбачені Бюджетним кодексом України.

Зі свого боку, кошти Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації буде спрямовано на: 1) фінансування заходів та національних цілей у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, скорочення викидів $CO_2$; 2) фінансове забезпечення відшкодувань, компенсації, зниження рівня зобов'язань юридичних та фізичних осіб у межах кредитних та лізингових договорів, укладених для впровадження енергоефективних заходів, запровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та реалізації альтернативних видів енергоефективності, зменшення викидів $CO_2$; 3) реалізацію інвестиційних проєктів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, а також виконання зобов'язань, що випливають із кредитів, отриманих для скорочення викидів $CO_2$.

Водночас, варто зазначити, що специфіку використання коштів Державним фондом декарбонізації та енергоефективної трансформації затверджує Кабінет Міністрів України.

Поряд з тим, варто зазначити, що виконання програми використання енергозбережних технологій повинно забезпечуватися через: державне бюджетне забезпечення; кошти обласного та міського бюджетів; фінансування коштом грантів та технічної допомоги міжнародних фінансових установ та фондів; фінансування міжнародних програм енергозбереження; фінансування загальнодержавних програм Кабінету Міністрів України та профільних міністерств; кошти спонсорів та

приватних інвестиційних фондів; інше фінансування, не заборонене чинним законодавством України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енергоефективність – магістральний шлях відновлення та зміцнення національної та регіональних економік. Урядовий портал. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/enerhoefektyvnist-mahistralnyi-shliakh-vidnovlennia-ta-zmitsnennia-natsionalnoi-ta-rehionalnykh-ekonomik

2. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ; План, Заходи від 29.12.2021 № 1803-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text

3. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України від 11.04.2023 № 3035-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3035-IX#Text

**Анастасія ХМІЛЬОВА,**
Здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП
«Публічне політика та адміністрування»
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕДИЦИНИ ВІННИЧЧИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах цифрова трансформація системи охорони здоров'я стає не лише ознакою прогресу, а й ключовим інструментом підвищення ефективності публічного управління [1]. На прикладі діяльності медичного центра «Моє здоров'я» можна побачити, як поєднання новітніх технологій із грамотним управлінням створює новий рівень медичних послуг. Штучний інтелект (ШІ) вже сьогодні допомагає лікарям і значно знижує ризик помилок і прискорює ухвалення рішень. ШІ набагато швидше за звичайні пошукові системи може віднайти нові протоколи лікування, допомогти віднайти інформацію про сучасні препарати, методи лікування і діагностики°[2]. Онлайн-консультації через захищені платформи дозволяють зручно та безпечно обслуговувати пацієнтів навіть у віддалених громадах, а чат-боти в месенджерах автоматизують первинну комунікацію,

нагадують про візити, інформують про графіки прийому та допомагають оформити запис. Крім того, у закладі активно використовуються цифрові канали спілкування між медичним персоналом, адміністрацією та керівництвом: спеціальні групи в месенджерах забезпечують оперативний обмін інформацією, ухвалення управлінських рішень, швидке вирішення нагальних питань і координацію дій. Такий комплексний підхід до цифровізації не лише підвищує зручність та якість медичних послуг, а й сприяє прозорості, відповідальності та результативності в системі публічного управління охороною здоров'я на місцевому рівні.

Актуальність цифровізації медицини нині надзвичайно висока, оскільки вона безпосередньо впливає на якість, доступність та ефективність надання медичних послуг. Центри, такі як «Моє здоров'я», що активно впроваджують сучасні технології, демонструють значну перевагу порівняно з тими медичними установами, які залишаються в межах паперових носіїв та традиційної організації роботи.

Цифрові інструменти дозволяють швидше ухвалювати клінічні й управлінські рішення, скорочують час обслуговування пацієнтів, мінімізують черги, знижують ризики втрати інформації та помилок, пов'язаних з людським чинником. Цифрова трансформація також значною мірою впливає на рівень довіри пацієнтів до системи охорони здоров'я: зручність онлайн-запису, відкритість даних, прозорість взаємодії — усе це формує відчуття турботи, порядку й професіоналізму.

Задля підтвердження реального впливу цифровізації на ефективність та якість медичного обслуговування було проведено анкетування серед працівників і пацієнтів медичного центра «Моє здоров'я». Метою дослідження було з'ясувати рівень задоволеності цифровими послугами, ступінь зручності у використанні електронних сервісів.

Результати анкетування: **Серед медичних працівників** (n = 47)

**92%** працівників підтвердили, що електронні медичні картки значно полегшили документообіг і скоротили час прийому пацієнтів; **87%** активно користуються цифровими каналами зв'язку (месенджери, внутрішні групи) для оперативного обміну інформацією з колегами та адміністрацією; **74%** зазначили, що електронні черги та чат-боти зменшили навантаження на реєстратуру і лікарів; **65%** високо оцінили впровадження елементів штучного інтелекту – зокрема систем, що автоматично формують частину записів до електронної картки. Лікарі зазначили, що це не замінює їхній

фаховий підхід, проте допомагає пришвидшити ухвалення рішень і поліпшити точність діагнозів.

**Серед пацієнтів** (n = 25): **88%** позитивно оцінили можливість запису до лікаря онлайн, зазначивши, що це суттєво економить час; **84%** користувались електронними рецептами та направленнями і визнали цю функцію зручною та ефективною; **76%** респондентів скористались онлайн-консультацією хоча б один раз і залишилися задоволені форматом; **60%** вказали, що мають досвід звернення до інших медичних закладів, де цифрові сервіси практично відсутні – і майже всі з них зазначили, що обслуговування в «Моє здоров'я» є значно швидшим, зручнішим та більш системним.

Отримані результати демонструють, що цифровізація медицини – не абстрактне поняття, а реальний інструмент підвищення ефективності як для лікарів, так і для пацієнтів. Цифровізація у медичному закладі – це не лише про зручність для пацієнта чи автоматизацію медичних процесів. Це, насамперед, потужний інструмент ефективного управління, що забезпечує прозорість, оперативність, точність розрахунків та контроль на всіх рівнях діяльності – від матеріально-технічного забезпечення до нарахування заробітної плати. У Центрі «Моє здоров'я» впроваджено інтегровану систему управлінського обліку, що дозволяє: автоматично відслідковувати залишки препаратів у кожному кабінеті, що дозволяє формувати обґрунтовану потребу на наступний місяць. Платформа порівнює попередні витрати, фактичне навантаження на обладнання та прогнозує потребу. Ми також можемо відстежувати ефективність роботи апаратури. Наприклад, електрокардіограф або аналізатор крові мають підключення до системи, що фіксує кількість проведених досліджень. Система обліку робочого часу автоматично фіксує початок і кінець зміни, запізнення чи позапланові виходи. Завдяки єдиній базі, звіти створюються з актуальними даними без дублювання або ручного внесення. Нарахування зарплати відбувається автоматично, ураховуючи кількість відпрацьованих годин, кількість прийнятих пацієнтів, доплати, премії та інші надбавки. У разі зміни ставки або введення надзвичайних виплат, система оновлює всі дані без потреби перерахунку вручну.

У сучасному медичному закладі внутрішня комунікація визначає злагодженість у роботі колективу, оперативність реагування на зміни та загальний клімат в установі. У «Моє здоров'я» внутрішня взаємодія персоналу та адміністрації значно поліпшилася завдяки впровадженню

цифрових каналів комунікації та системи IP-телефонії Binotel. Щоденна робота персоналу відбувається в постійній взаємодії через сучасні месенджери, такі як Viber і Telegram [5]. У спеціальних внутрішніх групах обговорюються графіки роботи, зміни в розкладі, термінові повідомлення від керівництва або адміністративні оголошення.

Особливу роль у внутрішній організації закладу відіграє система IP-телефонії Binotel. Вона дозволяє не лише ефективно організувати роботу реєстратури, а й контролювати якість обслуговування пацієнтів. Аналітичні звіти Binotel допомагають побачити, коли кол-центр зазнає найбільшого навантаження, скільки дзвінків залишаються без відповіді, та як ефективно розподілити чергування. Автоматичне перенаправлення дзвінків на вільні номери дозволяє зменшити кількість пропущених викликів і забезпечити стабільний зв'язок із пацієнтами. Прослуховуючи дзвінки, можна оцінити навантаження на працівників, виявити критичні моменти в організації та, у разі потреби, оперативно внести корективи.

Таким чином, наше комплексне дослідження створює враження злагодженої, сучасної, гнучкої структури, де кожен працівник – у курсі важливих рішень, кожен дзвінок – почутий, і кожна дія – контрольована. Це не просто технічне поліпшення – це трансформація внутрішньої культури спілкування та управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко, В. П. Цифрова трансформація охорони здоров'я: виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. №5. С. 43–49.
2. Гончарук, О. А. Електронна медицина як складова цифрового суспільства в Україні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2021. №3 С. 112–118.
3. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Охорона здоров'я України» за 2023 рік. Київ: ДССУ, 2024. 132 с.
4. Коваленко, Т. С. Інноваційне управління в системі охорони здоров'я: цифровізація та її вплив на якість медичних послуг. *Ефективність державного управляння*. 2023. С. 97–104.
5. Міністерство охорони здоров'я України. Електронна система охорони здоров'я (eHealth): офіційний сайт. URL: https://ehealth.gov.ua

6. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт про впровадження електронної системи охорони здоров'я у Вінницькій області. Київ: НСЗУ, 2023. 34с.

**Сергій ХОЛОДОВ,**
аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування Університет
Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

## СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Система соціального захисту ветеранів війни є одним із пріоритетних напрямків державної політики в умовах збройної агресії проти України та стрімкого зростання кількості учасників бойових дій. Питання підтримки ветеранів має не лише гуманітарне й соціальне значення, але й безпосередньо впливає на національну безпеку, довіру до державних інституцій, ефективність обороноздатності та соціальну стабільність суспільства. Сучасне публічне управління у цій сфері вимагає комплексного, інтегрованого й системного підходу, що включає законодавче регулювання, адміністративну спроможність, цифровізацію послуг, координацію між суб'єктами та орієнтацію на потреби конкретної людини.

Інституційна структура системи управління соціальним захистом ветеранів охоплює центральний, регіональний і місцевий рівні. Провідну роль у формуванні та реалізації державної політики виконує Міністерство у справах ветеранів України. Його діяльність спрямовано на вироблення стратегічних рішень, координацію міжвідомчої взаємодії, розроблення нормативно-правових актів, створення умов для соціальної інтеграції ветеранів у мирне життя [1]. Водночас, важливими суб'єктами управління є обласні та місцеві державні (військові) адміністрації, органи соціального захисту, територіальні громади, центри надання адміністративних послуг, а також громадські організації ветеранів, що беруть активну участь у формуванні політики підтримки.

Нормативно-правове підґрунтя забезпечується низкою законів, серед яких центральне місце посідає Закон України «Про статус ветеранів війни,

гарантії їх соціального захисту» [2]. Він визначає перелік категорій осіб, які мають право на статус ветерана, та передбачає комплекс пільг: безоплатне медичне обслуговування, пенсійне забезпечення, забезпечення житлом, психологічну допомогу, пріоритетне працевлаштування, соціальні стипендії, транспортні пільги тощо. Ці норми деталізуються в постановах Кабінету Міністрів України, наказах відповідних міністерств та рішеннях місцевих органів влади.

Сучасні механізми управління в соціальній сфері активно використовують цифрові технології. Широке впровадження елементів електронного урядування дозволяє забезпечити прозорість і доступність соціальних послуг для ветеранів. Одним із інструментів цифрової трансформації є створення Е-кабінету ветерана, що дає змогу отримувати державні послуги дистанційно, подавати заяви на виплати, стежити за їх статусом [1]. Крім того, розвиваються державні реєстри, що забезпечують точний облік ветеранів, їхні потреб та отриманих послуг.

Інтеграція соціальних послуг реалізується через формування так званих «єдиних вікон» - ветеранських габів, де в одному місці можна отримати весь спектр підтримки: медичну, юридичну, психологічну, соціальну. Це знижує адміністративне навантаження на людину, спрощує взаємодію з державою і дозволяє виявляти індивідуальні потреби.

Особливе місце в сучасному публічному управлінні посідає партнерство між державою і громадянським суспільством. Громадські об’єднання ветеранів, благодійні фонди, недержавні організації активно долучаються до формування політики, надання послуг, реалізації освітніх та реабілітаційних програм. Уряди різних рівнів підтримують реалізацію ініціатив громад через гранти, субсидії, програмне фінансування, що дозволяє досягти більшої адресності та ефективності допомоги.

Управлінська модель у сфері соціального захисту ветеранів також передбачає системний моніторинг та оцінку результатів реалізації програм. Для цього впроваджуються інструменти зворотного зв’язку, проводяться соціологічні опитування серед ветеранів, аналізуються дані з державних інформаційних систем, що дозволяє здійснювати корекцію політик у реальному часі.

Не менш важливим елементом є кадрове забезпечення системи. Якість управлінських рішень у сфері соціального захисту значною мірою залежить від професійної підготовки працівників соціальних служб, медиків, психологів, що безпосередньо взаємодіють із ветеранами. У цьому

напрямку здійснюється професійне навчання, підвищення кваліфікації, запровадження етичних стандартів і механізмів професійної підтримки.

Таким чином, сучасні механізми публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни в Україні ґрунтуються на принципах прозорості, цифрової трансформації, міжвідомчої координації, партнерства з громадянським суспільством і клієнтоорієнтованості. Вони забезпечують створення умов для гідного життя ветеранів, їх соціальної інтеграції, поваги до подвигу захисників держави та утвердження соціальної справедливості. Ефективне функціонування цієї системи є не лише обов'язком держави перед тими, хто захищав її незалежність, але й чинником формування сильної, згуртованої та відповідальної нації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/

2. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text

**Дмитро ХОМЕНКО,**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В БУДІВНИЦТВІ

Удосконалення процесів, що регулюють розроблення та реалізацію державних програм, набуває в цьому контексті вирішального значення. Створюючи сприятливе середовище для інвестиційної діяльності в будівельному секторі, політики можуть допомогти компаніям орієнтуватися в мінливому бізнес-середовищі, протистояти кризовим явищам і підвищити свою конкурентоспроможність. Зрештою, успішна діяльність будівельних компаній слугує стрижнем для прискорення повоєнної відбудови, просуваючи Україну до більш стійкого майбутнього. У світлі цих реалій тема механізмів державного управління інвестиційною політикою в будівництві набуває надзвичайної актуальності, оскільки Україна вступає

на шлях реконструкції та оновлення, розуміння та оптимізація цих механізмів стають потрібними не лише для життєздатності будівельної галузі, але й для досягнення загальних цілей національного розвитку.

Інвестиції в будівельну галузь є критично потрібними для вирішення цих проблем. Залучення інвестицій дозволить відновити виробництво будівельних матеріалів, модернізувати логістичні системи, залучити та навчати нових робітників, що сприятиме сталому розвитку галузі та економіки в цілому. Нині механізми державного управління інвестиційною політикою в будівельному секторі містять: формування інвестиційного законодавства; формування структури джерел фінансування; державне регулювання цін; системи стандартизації та сертифікації в будівництві; бюджетні трансферти, субсидії та дотації; страхування інвестиційних ризиків в будівництві [1].

1. ***Формування інвестиційного законодавства.*** Інвестиційна діяльність в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема законами України «Про інвестиційну діяльність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про захист іноземних інвестицій в Україні», «Про стимулювання інвестиційної діяльності в пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць», «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями» та іншими. Сукупно названі закони разом з іншими нормативно-правовими актами створюють правову базу, спрямовану на створення сприятливого середовища для інвестицій, як вітчизняних, так і іноземних, у різні сектори економіки, в тому числі, в будівництво [2; 3].

2. ***Формування структури джерел фінансування.*** Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» джерелами фінансування інвестиційних проєктів в економіці та зокрема в будівельній галузі, є власні, позичкові чи залучені фінансові ресурси інвесторів, бюджетні асигнування на інвестиції, внески та пожертвування благодійних організацій, підприємств, установ та приватних осіб [4]. Такий багатогранний підхід до фінансування інвестиційних проєктів забезпечує різноманітну та надійну основу для сталого розвитку будівельного сектору.

3. ***Державне регулювання цін.*** Державне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні фінансового розвитку будівельного сектору. Державне регулювання цін охоплює як прямі, так і непрямі методи. Прямі

методи включають встановлення фіксованих цін, установлення граничних цін, заморожування цін, декларування зміни цін тощо. Непрямі методи, з іншого боку, передбачають застосування нормативів рентабельності, пільгового оподаткування та кредитування, диференційованих ставок ввізного мита та інших подібних заходів. Важливо визнати, що ціноутворення в будівельній галузі суттєво відрізняється від ціноутворення в інших секторах через унікальну природу будівельної продукції. Цю продукцію пристосовано для задоволення конкретних вимог замовників і розробляється на основі індивідуальної проєктно-кошторисної документації.

4. ***Системи стандартизації та сертифікації в будівництві.*** При запровадженні державних стандартів і сертифікації будівельних товарів, послуг і робіт ретельна увага надається приведенню їх відповідно до міжнародно визнаних вимог і норм. Це забезпечує високу якість та безпеку в будівництві, що, своєю чергою, стимулює інвестування в цей сектор. Інвестори, розглядаючи можливість вкладення коштів у будівельні проєкти, часто звертають увагу на наявність сертифікатів якості та відповідність проєктів міжнародним стандартам, що забезпечує їх довіру і сприяє залученню капіталу та розвитку сектору. Таким чином, системи стандартизації та сертифікації в будівництві сприяють приваблению інвестицій шляхом забезпечення довіри та відповідності міжнародним вимогам і стандартам якості та безпеки.

5. ***Бюджетні трансферти, субсидії та дотації.*** Бюджетні трансферти, субсидії та дотації є фінансовими механізмами, що використовуються державою для фінансування будівельної галузі. Вони включають кошторисне фінансування, державне інвестиційне фінансування та виділення дотацій, субвенцій і субсидій. Субсидії слугують ключовим інструментом інвестиційної стратегії держави, спрямованим на підтримку та стимулювання зростання окремих галузей будівництва, збільшення експорту будівельних товарів, досягнення рівноваги поточного рахунку платіжного балансу, пов’язаного з будівельними товарами та послугами, перерозподіл доходів тощо.

6. ***Страхування інвестиційних ризиків у будівництві.*** Будівництво пов’язане з численними ризиками для інвесторів, забудовників та підрядників, що наголошує на потребі страхування інвестицій. Цей інструмент, що є невід’ємною частиною державної інвестиційної політики, спрямовано на компенсацію потенційних матеріальних збитків, які можуть

виникнути в результаті інвестиційної діяльності в будівництві. У багатьох промислово розвинених країнах існують спеціалізовані державні установи для страхування та захисту іноземних інвестицій та експортних кредитів для будівельних проєктів. Провідні країни, такі як США, Японія, Велика Британія, Франція, Канада та Німеччина, є особливо активними в цьому відношенні [5]. Однак, в українському законодавстві наразі відсутні положення щодо страхування інвестиційних ризиків у будівництві. Проте, нині реалізуються ініціативи, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Зокрема, Закон № 3497-IX Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків», ухвалений 22 листопада 2023 року, уповноважує Експортно-кредитне агентство (ЕКА) надавати страхування від військових ризиків для інвестицій, здійснених як українськими, так і іноземними компаніями в Україні [6]. Детальний перелік воєнних та політичних ризиків, умови та порядок страхування буде викладено в постанові Кабінету Міністрів України, що розробляється Міністерством економіки України та Національним банком. На виконання закону ЕКА розробляє продукти, що, як очікується, стануть доступними для бізнесу вже цього року: страхування міжнародних та внутрішніх прямих інвестицій в Україну, уключаючи дивіденди, а також страхування кредитів, пов'язаних з інвестиціями. Ці ініціативи спрямовано на зміцнення довіри інвесторів та зменшення ризиків у будівельному секторі, що сприятиме сталому економічному зростанню в Україні [7].

Отже, існує низка механізмів державного управління інвестиційною політикою, спрямованих на створення сприятливих умов для інвестування в будівельний сектор та забезпечення його сталого розвитку. Зазначені механізми сприяють приваблennю інвестицій навіть у період повномасштабної війни, коли для інвесторів існують значні виклики та обмеження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Непомнящий О. М. Сутність та зміст механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 5. С. 49-52.

2. Нормативно-правові акти, що регулюють інвестиційну діяльність в Україні. Офіційний веб-сайт Тарутинської селищної ради. 2023. URL: https://www.tarutyne-sr.gov.ua/gromada/investydiialnist-v-ukraini/

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями: ЗУ від 09.08.2023 р. № 3311-IX. ВРУ. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#Text

4. Про інвестиційну діяльність: ЗУ від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. ВРУ. 2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text

5. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник. Київ: Либідь, 2005. 720 с.

6. Про внесення змін до ЗУ «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків: ЗУ від 22 листопада 2023 року № 3497-IX. ВРУ. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text

7. Страхування інвестицій від воєнних ризиків має запрацювати у другому кварталі 2024 року. Юридична газета. 2024. URL: https://yur-gazeta.com/golovna/drugomu-kvartali-2024-roku.html

**Ганна ЦИГАНЕНКО,**
кандидат економічних наук, доцент,
професор МКА, доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та економіки,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Цифрова трансформація публічного управління є ключовим чинником модернізації державного сектору в сучасному світі. Для України, що прагне до євроінтеграції та активно реформує систему державного управління, прискорена цифровізація публічного сектору є нагальною потребою, особливо в умовах постпандемічного відновлення [1]. Для оцінювання поточного стану цифрової трансформації публічного управління в Україні розглянемо ключові показники за останні 5 років (2019-2023) та проаналізуємо їх динаміку. Варто зазначити, що деякі дані за 2023 рік можуть бути неповними або прогнозованими, ураховуючи поточний рік. Показники цифрової трансформації в Україні (2019-2023 рр.)

(табл. 1).

*Таблиця 1*

**Загальні показники цифровізації**

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 р. до 2019 р. (+/-) | 2023 р. до 2019 р. (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) | 0,6165 | 0,7119 | 0,7119 | 0,7567 | 0,7567 | 0,1402 | - |
| Рейтинг України в EGDI | 82 | 69 | 69 | 46 | 46 | -36 | -43,90 |
| Проникнення інтернету (% населення) | 70,1 | 75,0 | 79,0 | 82,0 | 85,0 | 14,9 | - |
| Кількість користувачів Дія (млн) | - | 2,5 | 6 | 14 | 18 | 15,5* | > 6,2 р.* |

*Відхилення розраховано відносно 2020 р., оскільки дані за 2019 р. відсутні

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства цифрової трансформації України [5] та звіту European Commission [12].

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) засвідчує стійке зростання з 0,6165 2019 р. до 0,7567 2022-2023 рр. Це свідчить про значний прогрес України у сфері електронного урядування. Рейтинг України в EGDI також суттєво поліпшився, піднявшись з 82 місця до 46 місця 2022-2023 рр. Проникнення Інтернету демонструє стабільне зростання, збільшившись з 70,1% до прогнозованих 85% 2023 р. Це створює сприятливі умови для дальшого розвитку електронних послуг та цифрового урядування. Особливо вражає зростання кількості користувачів додатку «Дія» - з 2,5 млн 2020 р. до прогнозованих 18 млн 2023 р. (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Електронні послуги та взаємодія з громадянами**

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 р. до 2019 р. (+/-) | 2023 р. до 2019 р. (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Кількість доступних електронних послуг | 125 | 150 | 210 | 250 | 300 | 175 | > 1,4 р. |
| % громадян, які користуються е-послугами | 30 | 35 | 45 | 60 | 70 | 40 | - |
| Рівень задоволеності е-послугами | 65 | 70 | 5 | 0 | 5 | 20 | 30,77 |
| Кількість е-петицій, поданих на урядовому порталі | 1500 | 2000 | 2500 | 3000 | 3500 | 2000 | > 1,3 р. |

Джерело: розраховано автором на основі даних Міністерства цифрової трансформації України [5].

Кількість доступних електронних послуг зросла більш ніж вдвічі за п'ять років – зі 125 2019 р. до прогнозованих 300 2023 р. Це віддзеркалює активні зусилля уряду щодо розширення спектру цифрових послуг для громадян та бізнесу. Відсоток громадян, які користуються електронними послугами, також значно зріс – з 30% 2019 р. до прогнозованих 70% 2023ºр. Це вказує на довіру до цифрових рішень, що постійно зростає, та їх зручність для користувачів. Рівень задоволеності електронними послугами демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 65% 2019 р. до прогнозованих 85% 2023 р. Це свідчить про підвищення якості та зручності цифрових послуг. Кількість електронних петицій, поданих на урядовому порталі, також зросла, що вказує на активізацію громадянського суспільства та зростання довіри до цифрових інструментів участі. Цифрові компетенції та інфраструктура (табл.3).

*Таблиця 3*

**Цифрові компетенції та інфраструктура**

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 р. до 2019 р. (+/-) | 2023 р. до 2019 р. (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % державних службовців, які пройшли цифрове навчання | 20 | 30 | 50 | 70 | 80 | 60 | - |
| Покриття 4G (% населення) | 70 | 80 | 5 | 0 | 5 | 25 | - |
| Кількість ЦНАПів з електронними послугами | 100 | 150 | 200 | 250 | 300 | 200 | >2,0 р. |
| Інвестиції в IT-інфраструктуру (млн грн) | 500 | 700 | 1000 | 1500 | 2000 | 1500 | >3,0 р. |

Джерело: складено автором на основі даних [1], [3], [7].

Відсоток державних службовців, які пройшли цифрове навчання, значно зріс - з 20% 2019 р. до прогнозованих 80% 2023 р.. Це критично важливо для ефективного впровадження та використання цифрових рішень у публічному управлінні. Покриття 4G демонструє стабільне зростання, досягнувши прогнозованих 95% населення 2023 р. Це створює технологічну базу для розширення доступу до цифрових послуг. Кількість ЦНАПів з електронними послугами зросла втричі за п’ять років, що свідчить про розширення доступу до цифрових послуг на місцевому рівні. Інвестиції в IT-інфраструктуру показують значне зростання, що віддзеркалює пріоритетність цифрової трансформації для уряду.

Україна демонструє значний прогрес у цифровій трансформації публічного управління, що підтверджується поліпшенням позицій у

міжнародних рейтингах та зростанням ключових показників. Особливо успішним є впровадження додатку «Дія», що став ключовим інструментом взаємодії громадян з державою у цифровому форматі. Розширення спектру електронних послуг та зростання рівня їх використання свідчить про ефективність обраної стратегії цифровізації. Однак, попри значний прогрес, залишаються виклики, зокрема: потреба дальшого підвищення цифрової грамотності населення, особливо в сільській місцевості та серед старших вікових груп; забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах розширення цифрових послуг; дальша оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів публічного управління; забезпечення сталості досягнутих результатів та дальшого розвитку в умовах економічних викликів та зовнішніх загроз.

Для дальшого прогресу в цифровій трансформації публічного управління Україні потрібно: продовжувати інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури та компетенцій; розширювати спектр електронних послуг, особливо на місцевому рівні; удосконалювати нормативно-правову базу для забезпечення ефективного функціонування цифрового урядування; розвивати механізми електронної демократії та залучення громадян до процесів ухвалення рішень; посилювати міжнародне співробітництво у сфері цифрової трансформації, особливо в контексті євроінтеграційних процесів.

Євроінтеграційні процеси мають суттєвий вплив на цифровізацію публічного сектору України, стимулюючи впровадження передових практик та технологій. Цей вплив можна простежити через різні аспекти, уключаючи нормативно-правову гармонізацію, технологічний розвиток, фінансову підтримку та розвиток цифрових компетенцій. Нормативно-правова гармонізація є одним із ключових аспектів впливу євроінтеграції на цифровізацію публічного сектору України. За останні роки Україна активно адаптує своє законодавство до норм Європейського Союзу у сфері цифрового розвитку та електронного урядування.

Спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості ухвалених законів та імплементованих директив ЄС у сфері цифровізації. Відсоток відповідності нормативно-правової бази України стандартам ЄС у цій сфері також демонструє позитивну динаміку, зрісши з 40% 2019 р. до прогнозованих 80% 2023 р. Технологічний розвиток та інновації є ще одним важливим аспектом впливу євроінтеграційних процесів на цифровізацію публічного сектору України. Доступ до передових європейських технологій

та практик у сфері електронного урядування, а також участь у спільних проєктах з країнами ЄС сприяє обміну досвідом та технологіями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дурман М. О., Дурман О. Л. Цифрова трансформація як основний фактор розвитку публічного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 2 (33). С. 24-30.

2. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29

3. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: організаційно-правові засади. Київ: Алерта, 2021. 220 с.

4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава. URL: https://thedigital.gov.ua/

5. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б., Власюк Т. О. Організаційно-правові механізми державного управління розвитком електронного урядування в Україні. Київ: НАДУ, 2019. 292 с.

6. European Commission. Digital Public Administration factsheet 2022 - Ukraine. URL: https://joiny/digital-public-administration-factsheets-2022

**А. ЧАБАНОВ,**
аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

## ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ТРАНСПОРТНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Забезпечення транспортної безпеки є одним із найважливіших завдань публічного управління в умовах сучасних викликів, що постали перед Україною. Повномасштабна війна, руйнування транспортної інфраструктури, загрози кібербезпеці та порушення логістичних ланцюгів актуалізували потребу перегляду підходів до формування державної політики у сфері транспортної безпеки. У цих умовах транспорт постає не лише інструментом економічного розвитку, а й критичним елементом національної стійкості та обороноздатності. Ефективне публічне управління

у цій сфері потребує комплексного аналізу загроз, міжвідомчої координації, використання європейського досвіду та адаптації національного законодавства до сучасних реалій [3]. Саме тому дослідження викликів і пріоритетів транспортної безпеки з управлінського погляду є особливо актуальним для розроблення стратегічних рішень, здатних забезпечити захищеність транспортної системи України в умовах тривалої нестабільності.

Транспортна безпека України за умов воєнного стану стикається з низкою ключових викликів, що потребують негайної уваги та стратегічного вирішення. Одним із основних викликів є руйнування транспортної інфраструктури через бойові дії. Унаслідок знищення чи пошкодження залізничних колій, доріг, мостів та аеропортів серйозно обмежуються можливості для переміщення вантажів та людей, що призводить до значних економічних втрат і ускладнює забезпечення національної безпеки. Відновлення пошкодженої інфраструктури вимагає значних фінансових і матеріальних ресурсів, а також створення спеціалізованих стратегій для швидкого відновлення транспортних комунікацій.

Іншим серйозним викликом є кібератаки на транспортні системи. В умовах війни кіберзагрози набувають нових масштабів, і атаки на автоматизовані системи управління транспортом можуть призвести до серйозних порушень у логістичних ланцюгах, паралізуючи рух транспорту та створюючи хаос в управлінні. З огляду на це, посилення кіберзахисту критичної інфраструктури має стати важливою частиною стратегії транспортної безпеки України, оскільки кібератаки можуть бути використані як інструмент для дестабілізації соціально-економічної ситуації.

Зростання навантаження на транспортну систему через переміщення населення також є важливим викликом для забезпечення транспортної безпеки. Масові переміщення внутрішньо переміщених осіб створюють додаткове навантаження на наявну транспортну мережу. Це потребує розроблення оперативних заходів для координації та організації перевезень, а також адаптації транспортної мережі до нових умов. Транспортні засоби та інфраструктура часто не готові до такого навантаження, що може призвести до їх швидкого зносу і зниження ефективності роботи транспортної системи.

Недосконалість нормативно-правової бази щодо реагування на кризові ситуації є ще однією серйозною проблемою. Відсутність чітких

норм і законодавчих актів, що регулюють діяльність транспортної системи в умовах надзвичайних ситуацій, ускладнює процеси управління та створює правові прогалини. Для ефективного реагування на критичні ситуації потрібно розробити нові законодавчі ініціативи, що дозволять оперативно ухвалювати рішення та забезпечити функціонування транспортної системи навіть у кризових умовах.

Управлінський вимір транспортної безпеки в умовах воєнного стану вимагає запровадження ефективних механізмів управління, що поєднують централізоване ухвалення рішень з гнучкістю в реалізації оперативних заходів [1]. Зокрема, потрібно створити єдину систему управління, що забезпечить ефективне реагування на надзвичайні ситуації та кризові моменти, одночасно дозволяючи органам влади оперативно адаптуватися до змінних умов. Таке централізоване управління повинно включати координацію дій на всіх рівнях – від національного до місцевого, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та оптимізувати логістику в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Міжвідомча координація та взаємодія між органами публічного управління, а також з сектором безпеки й оборони є критично важливою для забезпечення транспортної безпеки. Транспортна інфраструктура є частиною загальної національної безпеки, саме тому взаємодія між різними державними структурами, що відповідають за безпеку та оборону, повинна бути ефективною та скоординованою. Це включає спільне планування заходів із реагування на загрози, оперативний обмін інформацією та інтеграцію механізмів реагування на воєнні чи терористичні загрози, що можуть впливати на транспортну систему країни.

Одним із важливих інструментів управління є використання цифрових технологій для моніторингу та аналізу ризиків. Запровадження сучасних цифрових платформ для моніторингу стану транспортної інфраструктури та аналізу можливих загроз дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації, виявляти потенційні уразливі місця та попереджати можливі надзвичайні ситуації. Використання цифрових інструментів дає змогу не лише здійснювати постійний моніторинг, але й прогнозувати можливі ризики, що є важливим для планування відповідних заходів і забезпечення неперервності функціонування транспортної системи в умовах загрози.

Пріоритети державної політики у сфері транспортної безпеки в умовах сучасних викликів потребують системних та комплексних підходів до оновлення стратегічних напрямків розвитку. Оновлення стратегії

транспортної безпеки повинно базуватися на аналізі актуальних загроз та потребах національної безпеки, зокрема раховуючи специфіку воєнного часу та виклики, що постають перед транспортною інфраструктурою. Оновлена стратегія має бути спрямованою на посилення ефективності управлінських механізмів, а також на забезпечення стабільності та безпеки транспортної системи в умовах підвищених ризиків.

Одним із ключових аспектів забезпечення транспортної безпеки є посилення інституційної спроможності органів, відповідальних за управління та моніторинг транспортних систем. Це включає не лише модернізацію управлінських структур, але й підвищення кваліфікації кадрів, розвиток нових підходів до координації та взаємодії між різними державними і приватними інститутами [1]. Пріоритетним завданням є також вдосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності органів публічного управління, що здійснюють контроль і нагляд за транспортною безпекою.

Залучення європейського досвіду та інтеграція до транспортної системи Європейського Союзу є важливим напрямком розвитку національної транспортної інфраструктури. Урахування європейських стандартів безпеки, запровадження сучасних інфраструктурних рішень і інтеграція до єдиної транспортної мережі ЄС сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української транспортної системи та полегшить адаптацію до європейських вимог безпеки та стандартів. Цей процес має включати як технічну інтеграцію, так і гармонізацію законодавства та процедур.

Розвиток резервної інфраструктури та мобільних рішень є потрібним складником для забезпечення неперервної роботи транспортної системи в умовах непередбачуваних ситуацій. Зокрема, це включає створення альтернативних транспортних маршрутів, розвиток мобільних транспортних платформ і технічних рішень, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ситуації. Мобільні рішення, зокрема, повинні передбачати можливість швидкого розгортання тимчасових інфраструктурних об’єктів і систем, що можуть виконувати функції критичної транспортної інфраструктури в умовах надзвичайних ситуацій.

Забезпечення транспортної безпеки в умовах загроз вимагає системного підходу до публічного управління, що включає модернізацію інфраструктури та ефективну міжсекторальну взаємодію. Сучасні виклики, такі як бойові дії, кібератаки та природні катастрофи, потребують адаптації

транспортної системи до нових умов. Модернізація інфраструктури має на меті не тільки відновлення фізичних об'єктів, але й інтеграцію новітніх технологій для забезпечення безпеки і стійкості системи.

Ключовим елементом є також координація між органами публічного управління, правоохоронними структурами та приватними компаніями для оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Це дозволяє забезпечити безперебійне функціонування логістичних ланцюгів та підтримувати економічну активність країни. Транспортна безпека стає основою для збереження мобільності держави, стабільності економіки та функціонування критичних інфраструктур навіть в умовах криз.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Клепікова О. В. Транспортна безпека як засіб державного регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право.* 2019. Вип. 55. Том 1. С.150-153.
2. Клочко А., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2022. № (2(62), С. 66-75. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-10
3. Матвєєва А. В. Транспортна безпека держави як складова національної транспортної політики. *Право та інновації.* 2017. № 3 (19). С.30-35.

**Ганна ШУМСЬКА**,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики,
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

## ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Одним із визначальних чинників прискорення національного економічного зростання, подолання кризових процесів та вирішення

соціальних проблем в умовах обмежених фінансово-матеріальних ресурсів є ефективне функціонування системи публічного управління в Україні. У цьому контексті забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та успішна реалізація реформ мають базуватися на комплексному, динамічному та своєчасному оновленні змісту публічного управління, орієнтованому на інноваційний підхід. За таких умов інноваційна активність органів публічної влади набуває статусу ключового чинника економічного поступу держави та створення передумов для її європейської інтеграції. Таким чином, в умовах викликів, що постали перед нашої країною, особливої актуальності набуває потреба дослідження взаємозв'язку між ефективністю публічного управління та інноваційною діяльністю органів влади для досягненням сталого розвитку країни.

Інноваційна активність органів влади є ключовим рушієм для досягнення сталого соціально-економічного розвитку національної економіки. Цей процес нерозривно пов'язано із впровадженням принципів ефективного публічного управління, що створює потрібні умови для генерування, імплементації та поширення інновацій на всіх рівнях суспільного життя. Дослідження взаємодії між ефективним публічним управлінням та інноваційною активністю органів влади є критично важливим для забезпечення сталого розвитку країни, особливо в умовах її європейської інтеграції. Ці два елементи не просто існують паралельно, а тісно переплітаються, підсилюючи один одного та створюючи синергетичний ефект, спрямований на досягнення довгострокових економічних, соціальних та екологічних цілей.

Видається доцільним розглянути ключові аспекти цієї взаємодії [доповнено на основі [1-2]:

1) стратегічне узгодження та цілепокладання:

ефективне публічне управління забезпечує розроблення чітких, довгострокових національних стратегій сталого розвитку, визначаючи пріоритети та ключові показники;

інноваційна активність органів влади спрямовується на пошук та впровадження нових підходів, технологій та моделей для досягнення саме цих стратегічних цілей сталого розвитку (наприклад, інновації у сфері «зеленої» енергетики, ресурсоефективності, розумних міст, інклюзивних соціальних послуг);

взаємодія полягає у тому, що ефективне публічне управління формує «замовлення» на інновації, а інноваційна активність органів влади пропонує

інструменти для його виконання, забезпечуючи, щоб інновації були цілеспрямованими, а не хаотичними;

2) створення сприятливого інноваційного середовища:

ефективне публічне управління формує нормативно-правову базу, що стимулює інновації (податкові пільги, захист інтелектуальної власності, спрощення регуляторних процедур), а також забезпечує стабільність та передбачуваність інституційного середовища;

інноваційна активність органів влади може включати розроблення та пілотування інноваційних регуляторних підходів, створення платформ для співпраці між наукою, бізнесом та державою, а також розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, інкубатори);

взаємодія: ефективне публічне управління створює «правила гри», що заохочують інноваційну діяльність, а сама інноваційна активність органів влади може бути спрямованою на вдосконалення цих правил та інфраструктури;

3) мобілізація та ефективне використання ресурсів:

ефективне публічне управління забезпечує прозорі та ефективні механізми розподілу державних ресурсів (фінансових, людських, інформаційних), спрямовуючи їх на пріоритети сталого розвитку та інноваційні проєкти;

інноваційна активність органів влади може полягати у впровадженні інноваційних фінансових інструментів (наприклад, «зелені» облігації, державно-приватні партнерства для інноваційних проєктів), оптимізації управлінських процесів для економії ресурсів, використанні відкритих даних для ухвалення рішень;

взаємодія: ефективне публічне управління гарантує, що ресурси спрямовуються на справді важливі інновації для сталого розвитку, а інноваційна активність органів влади допомагає віднаходити нові джерела ресурсів та використовувати наявні більш ефективно;

4) розвиток людського капіталу та інституційної спроможності:

ефективне публічне управління створює умови для розвитку освіти, науки та професійної підготовки кадрів, здатних генерувати та впроваджувати інновації, а також забезпечує інституційну спроможність органів влади для реалізації політики сталого розвитку;

інноваційна активність органів влади включає впровадження інноваційних методів навчання та управління персоналом у публічному секторі, створення систем управління знаннями, залучення талановитих

фахівців до публічної служби;

взаємодія: ефективне публічне управління створює попит на кваліфіковані кадри та забезпечує стабільність інституцій, а інноваційна активність сприяє розвитку цих кадрів та модернізації самих інституцій;

5) залучення зацікавлених сторін та партисипативне управління:

ефективне публічне управління сприяє відкритості, прозорості та залученню громадянського суспільства, бізнесу та наукових кіл до процесів формування та реалізації політики сталого розвитку;

інноваційна активність органів влади може полягати у використанні інноваційних платформ для консультацій з громадськістю, краудсорсингу ідей, створенні спільних робочих груп для розроблення інноваційних рішень;

взаємодія: ефективне публічне управління створює механізми для діалогу, а інноваційна активність органів влади пропонує нові, більш ефективні інструменти для цього діалогу, що підвищує якість рішень та їхню суспільну підтримку;

6) моніторинг, оцінка та адаптивне управління:

ефективне публічне управління впроваджує системи моніторингу та оцінки досягнення цілей сталого розвитку, ефективності реалізації програм та проєктів;

інноваційна активність органів влади може сприяти розробленню та використанню інноваційних інструментів для збору та аналізу даних (Big Data, AI), що дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, краще розуміти вплив політики та своєчасно коригувати їх;

взаємодія: ефективне публічне управління забезпечує системний підхід до оцінювання, а інновації в органах влади надають потужні інструменти для цього, дозволяючи швидше навчатися на досвіді та адаптувати стратегії сталого розвитку до мінливих умов;

7) проактивне реагування на виклики та управління ризиками:

ефективне публічне управління передбачає здатність аналізувати потенційні ризики (екологічні, соціальні, економічні) та розробляти стратегії їх запобігання або пом'якшення;

інноваційна активність органів влади дозволяє розробляти та впроваджувати інноваційні рішення для підвищення стійкості до цих ризиків;

взаємодія: ефективне публічне управління ідентифікує зони ризику для сталого розвитку, а інноваційна активність органів влади пропонує

нестандартні шляхи для підвищення готовності та ефективного реагування на ці виклики.

Таким чином, ефективне публічне управління та інноваційна активність органів влади є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними елементами на шляху до сталого соціально-економічного розвитку України в умовах її європейської інтеграції. Інновації, що створюються та впроваджуються в системі публічного управління, дозволяють підвищити її ефективність, адаптивність та спроможність відповідати на суспільні запити. Водночас, ефективне публічне управління створює потрібні передумови для того, щоб інноваційний потенціал суспільства було реалізовано повною мірою, забезпечуючи довгостроковий та збалансований розвиток національної економіки на благо всіх громадян. Трансформаційні процеси в органах влади, спрямовані на впровадження інноваційних підходів, є не просто вимогою часу, а потрібною умовою для побудови стійкої держави. Отже, лише за умови тісної та гармонійної взаємодії між прагненням до інновацій в органах влади та налагодженою системою ефективного публічного управління можна розраховувати на успішну європейську інтеграцію України шляхом сталого розвитку, що забезпечить добробут нинішніх та майбутніх поколінь.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумська Г. М. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 177–184.

2. Шумська Г. М. Теоретичні аспекти забезпечення дієвої інноваційної діяльності органами публічної влади як основи розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. Одеса: ПНДІЕІ. 2020. С. 94–101.

**Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ,**
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління
та адміністрування,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

**Анастасія РЕДВАНСЬКА,**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

# РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У період повномасштабного вторгнення рф на територію України органи публічного управління зіштовхнулися з викликом функціонування в умовах постійної нестабільності, високої соціальної напруги, активного внутрішнього переміщення населення, руйнування критично важливих об'єктів інфраструктури, обмеженості наявних ресурсних можливостей. За таких обставин на перший план виходять не стільки централізовані публічноуправлінські рішення, скільки спроможність органів місцевого самоврядування своєчасно реагувати на потреби населення, підтримувати базову якість надання публічних послуг, дотримуватися у своїй діяльності принципів відкритості й доброчесності.

З трансформацією механізмів публічного управління зростає потреба в постійному зворотньому зв'язку між мешканцями і представниками влади. Основу такого діалогу становить громадський контроль, тобто інструмент, що передбачає активну участь громадян у моніторингу, оцінюванні, аналізі роботи посадових осіб, виконавчих структур, комунальних підприємств та організацій, що надають житлово-комунальні послуги. Його впровадження формує своєрідну базу задля встановлення балансу між повноваженнями влади і громадянською відповідальністю [1].

Висока активність суспільства в питаннях контролю за діями органів виконавчої влади та органами місцевого самоврядування допомагає швидко віднаходити порушення, прогалини в їх роботі, неефективні ухвалені ними рішення. Механізми нагляду ґрунтуються на засадах відкритості, прямих комунікацій і зворотного зв'язку на рівні органу публічної влади з громадськістю, що дозволяє їм виявляти наявні проблеми, створюючи тим самим умови для їх подолання. Серед найбільш популярних інструментів взаємодії з органами влади під час війни, які визначають мешканці, є такі: Е-опитування (38,2%); Е-звернення (32,4%); Е-петиції (28,4%) (рис.1).

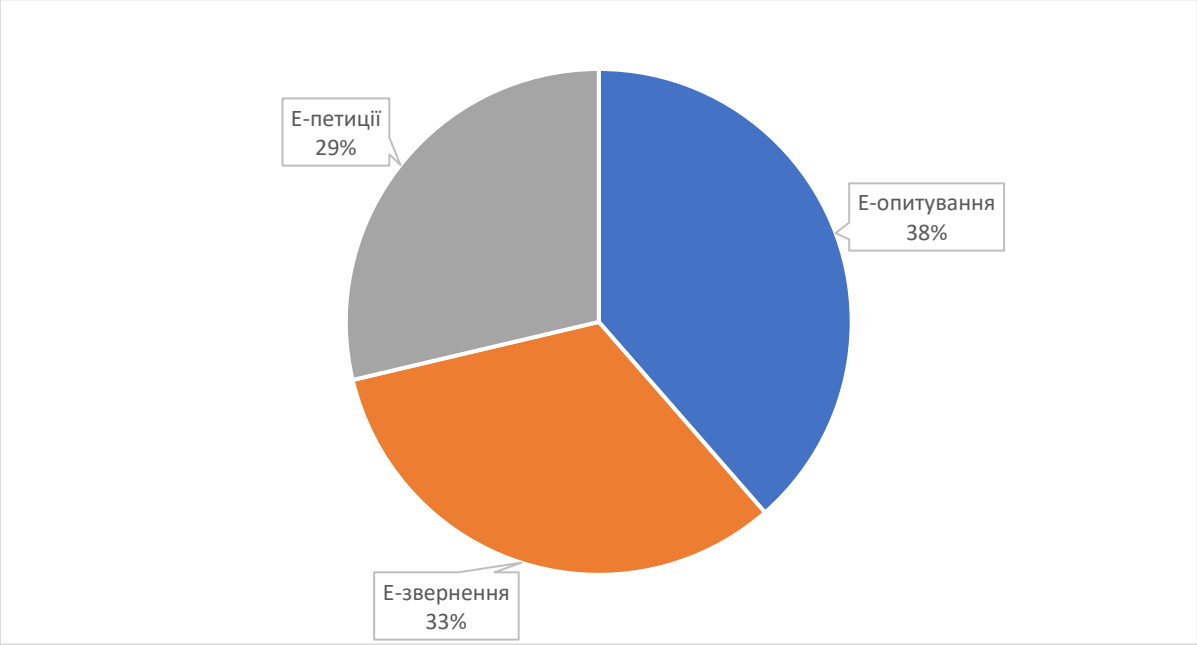


Рис. 1. Інструменти взаємодії мешканців громади із місцевими органами влади

Примітка. Складено на основі [2].

Своєю чергою, представники місцевої влади вказали, що вони активно використовують такі канали спілкування з населенням: соціальні мережі (85,3%); офіційні веб-сайти громад (79,4%); спільноти жителів у месенджерах (75,0%) (рис.2).

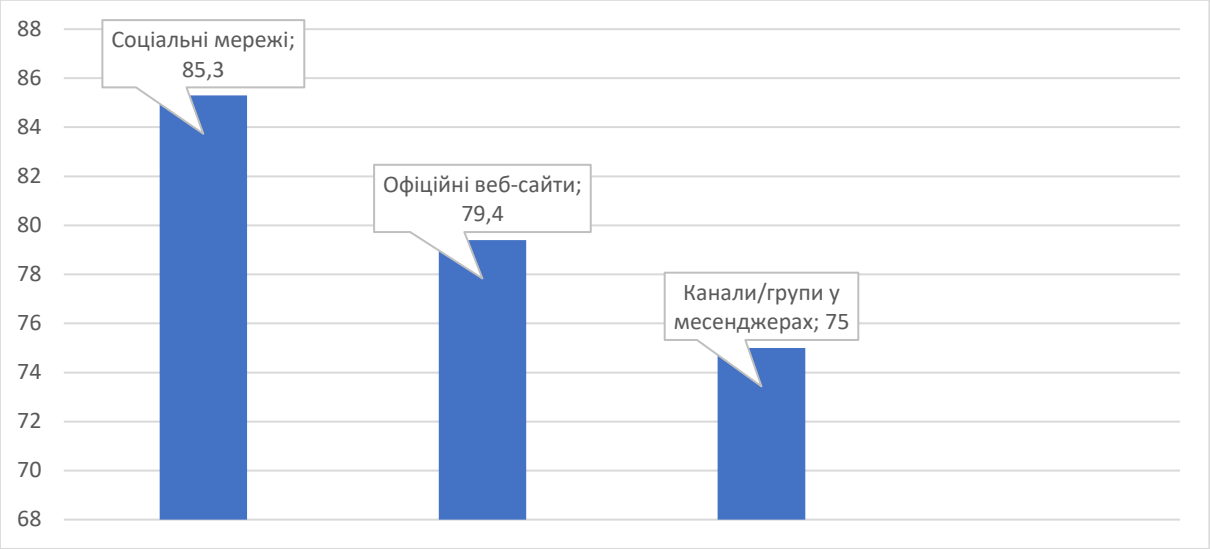


Рис. 2. Канали спілкування, що використовує місцева влада в спілкуванні з населенням

Примітка. Складено на основі [2].

На увагу заслуговує портал «ВзаємоДія», що працює як дієвий механізм електронної демократії, забезпечуючи прямий канал комунікації. Застосування цифрових онлайн-платформ дозволяє громадськості подавати звернення до органів місцевої влади та ініціювати створення електронних петицій з питань, що вимагають громадського обговорення. Крім того, платформа дозволяє долучатися до участі у відкритих консультаціях, спрямованих на пошуки рішень у сферах соціальної політики, розвитку територій, освіти, охорони здоров'я, управління відходами, транспортного планування, бюджетного планування тощо. Подібний функціонал формує передумови рівноправної взаємодії між суспільством і владою, створює стимули для посилення персональної відповідальності посадовців, формує практику відкритого врядування [3].

Практичний досвід підтверджує, що в населених пунктах, у яких стабільно функціонують дорадчі органи при виконавчих структурах, активно розвиваються цифрові платформи з аналізу публічноуправлінських рішень, запроваджуються незалежні ініціативи з проведенням журналістських розслідувань, здійснюється моніторинг з боку правозахисних інституцій, спостерігається відчутне поліпшення якості співпраці влади з мешканцями. У таких умовах зростає ступінь задоволеності жителів громади від результату спілкування з представниками влади, які відповідають за надання ключових адміністративних, соціальних, медичних чи освітніх послуг. Одночасно з

цим скорочується питома частка звернень, у яких містяться обґрунтовані зауваження щодо порушень у роботі, некоректної поведінки персоналу, недотримання встановлених термінів надання відповідей на звернення.

Активна участь населення в процесах контролю над бюджетними операціями сприяє встановленню високих стандартів прозорості під час закупівель товарів, робіт, послуг, що забезпечують функціонування систем публічних сервісів. Відкритий доступ до даних про використання бюджетних коштів стимулює оперативне виявлення зловживань, а системний аналіз закупівель, що проводиться місцевими, дозволяє визначати відхилення від встановлених стандартів, попереджувати випадки конфліктів інтересів, активно впливати на формування пріоритетів розподілу ресурсів, створювати умови для оптимізації процесів управління публічними ресурсами. За даними Єдиного порталу публічних закупівель ProZorro, частка операцій з дотриманням вимог щодо прозорості становила 78% від загальної вартості закупівель 2023 року, що свідчить про позитивну динаміку у впровадженні електронних систем контролю за бюджетними витратами [4].

Під час повномасштабного вторгнення роль громадського контролю в гарантуванні належного функціонування системи критично значущих суспільних послуг на місцевому рівні набуває неабиякого значення, оскільки в умовах нестабільності, руйнування інфраструктури, масової міграції, забезпечення своєчасної та якісної гуманітарної допомоги, тимчасового житла, соціальної підтримки стає для значної кількості людей питанням їхнього життя. Громадські ініціативи, волонтерські організації, правозахисні групи беруть на себе відповідальність за моніторинг розповсюдження допомоги, оцінювання поточних потреб постраждалих, виявлення недоліків у діяльності відповідних служб, інформування органів влади про актуальні проблеми. Їхня діяльність робить внесок у більш оперативне надання послуг тим, хто найбільш цього потребує, допомагає уникнути зловживань і неефективного розподілу ресурсів у період кризової ситуації [5].

Однак в умовах повномасштабної війни існує об’єктивна низка перешкод для здійснення повноцінного громадського контролю. Моменти безпеки, насамперед на територіях, прилеглих до зони бойових дій або тимчасово окупованих, ускладнюють проведення моніторингових візитів і збір потрібної інформації при здійсненні перевірок. Обмежений доступ до

публічної інформації з міркувань національної безпеки й військової потреби іноді унеможливлює здійснення ґрунтовного аналізу роботи органів влади.

Таким чином, за складних обставин повномасштабної війни громадський контроль набуває особливого значення як визначальний чинник забезпечення належного рівня надання публічних послуг на місцевому рівні в Україні. Попри численні складнощі, спричинені війною, активне залучення громадян до механізмів контролю є потрібною передумовою для більш раціонального використання обмежених ресурсів, швидкої трансформації систем надання послуг до змінних суспільних потреб, протидії можливим зловживанням на місцях чи проявам корупції. У контексті майбутнього відновлення країни роль громадського контролю стане ще більшою. Залучення населення до контролю за процесами відбудови зруйнованої інфраструктури, відновлення житлового фонду, використання коштів міжнародної допомоги, реформування системи надання публічних послуг сприятиме забезпеченню прозорості процесів, запобіганню корупції і врахуванню інтересів усіх членів суспільства при формуванні повоєнного майбутнього України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безуглова В. Особливості комунікацій з громадськістю у кризовий період. *Інформаційне суспільство і природа: вектори взаємовпливу.* 2024. С. 198–202. URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11057/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=200 (дата звернення: 13.04.2025).

2. Результати дослідження стану демократії участі під час повномасштабної війни на місцевому рівні: аналітичний дашборд. *Децентралізація в Україні*. URL: https://decentralization.ua/news/17714 (дата звернення: 13.04.2025).

3. ВзаємоДія. Ваш вибір. URL: https://e-democracy.diia.gov.ua/ (дата звернення: 13.04.2025).

4. Про нас. ProZorro. URL: https://prozorro.gov.ua/about (дата звернення: 13.04.2025).

5. Громадський сектор і владно-громадська взаємодія під час війни: підсумки червня. *Мережа UPLAN.* URL: https://uplan.org.ua/analytics/hromadskyi-sektor-i-vladno-hromadska-vzaiemodiia-pid-chas-viiny-pidsumky-chervnia/ (дата звернення: 13.04.2025).

## СЕКЦІЯ 7
## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Kateryna LARIONOVA,**
PhD-student
Ukrainian State University of Science and Technologies,
Dnipro, Ukraine

# E-DEMOCRACY AS A FACTOR OF REGIONAL RESILIENCE IN UKRAINE DURING WARTIME

Russia's aggression against Ukraine has drastically altered the functioning of public administration, especially at the local level. Despite critical challenges – a humanitarian crisis, mass displacement, destruction of infrastructure – many Ukrainian regions managed not only to retain basic governability but also to maintain relatively stable decision-making within their communities. One of the key contributors to this resilience was electronic democracy – a system of digital tools enabling citizens to participate in local governance processes.

Before the war, e-democracy in Ukraine primarily developed as an innovative tool of transparency and civic engagement. However, with the onset of the war, it gained new significance: becoming a survival mechanism for local authorities, a communication channel amid the collapse of traditional feedback systems, and a method for collective adaptation to crisis.

This article aims to analyze how e-democracy contributed to the resilience of Ukrainian regions during wartime. Special attention is given to specific examples of how digital tools functioned in various cities and their role in promoting transparency, public trust, and effective interaction between authorities and citizens.

The concept of electronic democracy is situated at the intersection of participatory democracy theory, digital public administration, and adaptive governance theory. According to A. Chadwick [2], e-democracy comprises digital tools that expand citizens' access to information, participation in decision-making, and influence over public policy. In the contemporary context, these mechanisms should be viewed through the lens of resilience – the capacity of social systems to adapt to shocks without losing core functions.

In this paper, e-democracy is considered as:

- an infrastructural form of communication between citizens and authorities (in line with J. Habermas's concept of communicative democracy [4]);
- a mechanism of social cohesion that reinforces trust in institutions during instability (S. Lipset's theory of institutional legitimacy [6]);
- an instrument of adaptive governance that allows rapid response to shifting community needs (A. Boin & P. t'Hart's crisis governance approach [1]).

To achieve the research goal, a qualitative methodology with elements of case study analysis was employed. The study is based on the following methods:

- content analysis of open sources, including media publications (VoxUkraine, Texty.org.ua, Centre for Innovation Development, etc.), reports from platforms such as «E-DEM», «Smart City», and «Public Budget»;
- case studies from Ukrainian cities.

Examples of the functioning of e-democracy as a mechanism of regional adaptation during wartime:

*1. Expansion and Functional Continuity of E-Democracy Tools.* Despite the challenges posed by martial law, digital participation tools in Ukraine did not merely survive – they adapted and expanded their functions to meet wartime needs. In Lviv, city authorities maintained digital consultations through platforms allowing residents to influence decisions on logistics and shelter organization. In Drohobych, the Smart City system ensured ongoing two-way communication, real-time transparency of expenditures, coordination of humanitarian and volunteer assistance, and public service continuity despite infrastructural risks [3].

*2. E-Democracy for Social Inclusion and Community Resilience.* Cities adapted e-democracy tools to new social realities, focusing particularly on displaced populations and vulnerable groups. In Ivano-Frankivsk, petition services and digital surveys were repurposed to identify and address the needs of internally displaced persons (IDPs) [7]. In Kropyvnytskyi, the participatory budget platform evolved into a civic space where volunteer initiatives were coordinated even without dedicated funding, fostering grassroots engagement and resilience [5].

*3. Digital Infrastructure as an Economic and Governance Safeguard.* In relatively safer regions like Lviv and Ternopil, the wartime environment accelerated the integration of broader digital initiatives, such as Diia.City, supporting both local business activity and administrative resilience [8]. At the local level, digital services helped stabilize municipal functions, attract investment into IT sectors, and maintain public trust during economic disruptions.

The wartime evolution of e-democracy tools in Ukrainian regions demonstrates that digital participation has transcended its initial auxiliary role, becoming a core mechanism of governance resilience. By expanding their functions – from citizen consultations and transparency control to volunteer mobilization and support for economic activity – e-democracy platforms proved their strategic value under crisis conditions. This adaptive success lays the groundwork for post-war modernization: digital participation will not merely complement local governance but will be integrated as a structural pillar of democratic rebuilding, emphasizing accountability, inclusiveness, and citizen partnership.

**Conclusions:**

1. E-democracy transformed from a development-oriented tool into a mechanism of crisis governance.
2. The most effective outcomes were observed in communities with previous digital cultures of engagement.
3. E-democracy ensured not only transparency and participation but also social cohesion and trust in authorities during extreme instability.
4. In the post-war period, these digital practices can serve as the foundation for modernizing local self-government on the principles of accountability and citizen partnership.

## REFERENCES

1. Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review, 63*(5), 544–553. URL: https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318
2. **Chadwick, A.** (2006). *Internet politics: States, citizens, and new communication technologies*. Oxford University Press.
3. Council of Europe. (2024). *Ukrainian municipalities lead democratic innovations amid wartime. Council of Europe Congress of Local and Regional Authorities*. URL: https://www.coe.int/en/web/congress/ukrainian-municipalities-lead-democratic-innovations-amid-wartime
4. Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy* (W. Rehg, Trans.). MIT Press.
5. Kropyvnytskyi City Council. (2020). *Development strategy of Kropyvnytskyi until 2030.* URL: https://kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Strategy_2030/DEVELOPMENT_STRATEGY%20_2030.pdf

6. Lipset, S. M. (1959). Some social requisites of democracy: Economic development and political legitimacy. *American Political Science Review, 53*(1), 69–105. URL: https://doi.org/10.2307/1951731

7. Sociological Group «Rating». (2022). *Ivano-Frankivsk in wartime: Views of residents and IDPs. Rating Group Ukraine*. (2022, April 16). URL: https://ratinggroup.ua/en/research/regions/ivano-frankovsk_v_usloviyah_voyny_vzglyady_zhiteley_i_pereselencev_16_aprelya_2022.html

8. Ukrainian Startup Fund (USF). (2024). *Overview of Ukraine's tech ecosystem during wartime.* URL: https://usf.com.ua/en/oglyad-ukrainskoi-tehnologichnoi-ekosistemi-u-voiennij-chas/

**Вікторія АДАМОВСЬКА,**
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу, обліку,
оподаткування та публічного управління,
Криворізький національний університет,
м.ºКривий Ріг, Україна

**Костянтин КАРАУШ,**
здобувач вищої освіти за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Криворізький національний університет,
м.ºКривий Ріг, Україна

## ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах глибоких перетворень, пов'язаних із децентралізацією владних повноважень в Україні, фінансова безпека територіальних громад набуває особливого значення. Ця фінансова стійкість є не просто бажаною метою, а однією із фундаментальних передумов для стабільного соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і всієї держави.

Децентралізацію як ключовий напрямок реформування публічного управління, спрямовано на посилення фінансової автономії громад та раціональне використання фінансових ресурсів. Однак, передача

повноважень не лише розширює можливості для самостійного розвитку, а й створює численні виклики, що включають збільшення фінансових ризиків та загроз.

Зокрема, проблемами залишаються:

1. Нестабільність доходів місцевих бюджетів через несталі надходження від місцевих податків і зборів.
2. Залежність від міжбюджетних трансфертів.
3. Недооцінювання потенціалу власних фінансових ресурсів.
4. Обмежені можливості для залучення інвестиційних потоків.

Така ситуація суттєво впливає на здатність громад ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійке функціонування системи місцевого самоврядування.

Критичний аналіз наукових праць наголошую на потребі комплексного підходу до зміцнення фінансової безпеки територіальних громад. Це включає впровадження систем контролю фінансових індикаторів для раннього виявлення ризиків, розроблення стратегій розвитку з урахуванням економічних прогнозів та змін у міжбюджетних відносинах, а також формування резервних фондів та розширення джерел доходів місцевих бюджетів для досягнення фінансової самодостатності.

Р. Хирівський, Г. Східницька та І. Гаврилюк [2] наголошують на вирішальній ролі власних доходів громад, особливо в кризових умовах, що робить аналіз ефективності місцевих податкових надходжень пріоритетним. С. Бурлуцький та С. Бурлуцька [3] застерігають, що децентралізація може посилити фінансові диспропорції через недостатнє врахування регіональної специфіки, що вимагає застосування порівняльного аналізу для виявлення нерівномірності розподілу ресурсів.

Кириленко О. [4] акцентує увагу на проблемі відсутності чітких критеріїв для ідентифікації загроз, що вимагає розроблення комплексних індикаторів оцінки фінансових ризиків, та наголошує на важливості створення системи фінансового контролю на місцевому рівні із застосуванням сучасних електронних інструментів для оперативного реагування на кризи.

Парубець О. та Ю. Дуброва [5] наголошують на значущості цифрових систем для прозорості бюджетних процесів у воєнний час. Содома Р. з колегами наголошують на цінності застосування міжнародних практик у фінансовому контролі, а П. Фугело – обґрунтованому визначення індикаторів оцінки дієвості бюджетних процесів [1].

Таким чином, фінансова безпека територіальних громад базується на гармонійному поєднанні бюджетної, податкової, боргової та інвестиційної компонент. Ефективне використання фінансових інструментів для підтримки цих складників гарантує стійкість громади до фінансових криз та сприяє її економічному розвитку.

Фінансова децентралізація як один із головних напрямків реформи публічного управління має за мету посилити фінансову самостійність територіальних громад. Зміни в міжбюджетних відносинах, збільшення частки місцевих податків та впровадження фінансових інструментів сприяли зростанню місцевих бюджетів. Проте, багато територіальних громад залишаються залежними від державної фінансової підтримки (субвенцій та дотацій), що обмежує їх можливості для стратегічного розвитку. Нерівномірний розподіл коштів між громадами призводить до фінансової нерівності. Надмірна залежність від трансфертів може обмежувати самостійність, а залучення додаткових ресурсів через кредитні та грантові програми ускладнене для громад з низьким рівнем доходів. Зміна механізму розподілу податку на доходи фізичних осіб призвела до зростання надходжень у громадах з високою зайнятістю, проте посилила дисбаланс у територіях з обмеженими трудовими ресурсами.

В умовах воєнного стану територіальні громади стикаються з серйозними фінансовими загрозами: зменшенням доходів через скорочення економічної діяльності, зупинкою підприємств та міграцією населення. Одночасно зростають витрати на першочергові потреби, спричиняючи дефіцит бюджетних коштів. Воєнні дії підвищують ризик втрати майна та руйнування інфраструктури, збільшуючи витрати на відновлення. Нестабільність економіки посилює ризики інфляції, а інформаційна безпека фінансових систем стає критичною через загрозу кібератак. Обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування та залежність від непередбачуваних міжбюджетних трансфертів та гуманітарної допомоги створюють додаткову нестабільність. У таких умовах фінансова безпека громад залежить від здатності органів місцевого самоврядування ефективно управляти ресурсами, оптимізувати витрати та адаптувати бюджетні програми до реалій воєнного часу.

Проведений огляд наукових праць наголошує на ключовій ролі інтеграції міжнародної практики, активного впровадження сучасних цифрових інструментів для моніторингу та аналізу бюджетних процесів, а також розроблення ефективних антикризових стратегій і створення

резервних фондів. Дослідження також наголошують на важливості прозорості міжбюджетних трансфертів, удосконаленні бюджетного планування, розвитку системи фінансового контролю на місцевому рівні та потребі збалансованого підходу до формування доходної та видаткової частин місцевих бюджетів. Крім того, акцентується увага на значенні власних доходів для фінансової автономії громад та важливості міжрегіональної співпраці. Ці висновки формують міцну теоретичну основу для дальшого розвитку та зміцнення системи фінансової безпеки територіальних громад в Україні, ураховуючи як внутрішні виклики, так і зовнішні загрози, включно з особливостями функціонування в умовах воєнного стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fuhelo P., Zharikova O., Blishchuk K., Baranovska T., Gudzenko N. Financial support of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. Independent Journal of Management & Production. 2022. Vol. 13(3). P. s291–s309. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1979 (date of access: 08.05.2025).

2. Khirivskyi R., Skhidnytska H., Havryliuk I. Analysis of the financial capacity of territorial communities in Lviv region in context of budget decentralization. Аграрна економіка. 2023. № 1–2. Т. 16. С. 99–105. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/index.php/en/archive/62-arkhiv-nomeriv/2023-t- 16-1-2/503-11 (дата звернення: 08.05.2025).

3. Бурлуцький С. В., Бурлуцька С. В. Економічна та фінансова безпека регіонів в умовах децентралізації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 6. С. 16–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2015_6_5 (дата звернення: 08.05.2025).

4. Кириленко О. До питання про сутність і структурування фінансової безпеки територіальних громад. Дев'яті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць (м. Тернопіль, 17 листопада 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 93–96. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49417 (дата звернення: 08.05.2025).

5. Парубець О., Дуброва Ю. Реформування механізму забезпечення фінансової безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-67-163 (дата звернення: 08.05.2025).

**Андрій БЕДЕР**,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління,
Поліський національний університет, м.ºЖитомир, Україна

Науковий керівник: **Валентина ЯКОБЧУК**,
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет,
м.ºЖитомир, Україна

# УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Територіальні громади відіграють важливу роль у розвитку держави, оскільки забезпечують ефективне використання місцевих ресурсів, створення умов для економічного зростання та поліпшення якості життя населення.

Поняття ресурсного потенціалу включає сукупність природних, трудових, фінансових, інформаційних та соціально-економічних ресурсів, що громада може використовувати для свого розвитку [3].

**Класифікація ресурсів**:

1. **Природні ресурси** (земля, вода, ліси тощо).
2. **Економічні ресурси** (підприємства, фінансові ресурси).
3. **Трудові ресурси** (населення, рівень кваліфікації працівників).
4. **Інфраструктурні ресурси** (транспортна, соціальна інфраструктура).
5. **Соціальний капітал** (довіра, взаємодія між членами громади).
6. **Принципи управління ресурсним потенціалом**: ефективність, сталість, інтегрованість, залучення громади.

Чинники ефективного управління ресурсним потенціалом

Децентралізація сприяє зміцненню територіальних громад, дажчи можливість їм краще використовувати місцеві ресурси та збільшувати свою фінансову незалежність.

1. **Інституційні чинники**. Наявність чіткої законодавчої бази, що регулює діяльність територіальних громад та управління їх ресурсами.

2. **Економічні чинники**. Доступ до фінансування, інвестиційні можливості, програми співфінансування проєктів розвитку.

3. **Технологічні чинники**. Використання новітніх технологій для оптимізації управління ресурсами, як, наприклад, GIS (геоінформаційні системи).

4. **Соціальні чинники**. Підвищення рівня залученості громадян до процесів ухвалення рішень та розвиток місцевої культури управління.

Методи та інструменти управління ресурсним потенціалом громади

1. **Стратегічне планування**. Формування стратегії розвитку громади з урахуванням наявних ресурсів, що сприяє ефективному використанню всіх компонентів ресурсного потенціалу.

2. **Аналіз і моніторинг ресурсів**. Систематичний аналіз ресурсного потенціалу громади з використанням сучасних методів управління (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз).

3. **Фінансове управління**. Бюджетування та залучення додаткових коштів через гранти, кредити або інші фінансові механізми.

4. **Місцеві програми розвитку**. Реалізація проєктів, орієнтованих на розширення економічної бази громади та поліпшення якості послуг для населення.

5. **Підтримання підприємництва та інвестицій**. Залучення інвесторів, підтримання малого та середнього бізнесу, надання сприятливих умов для розвитку підприємництва.

Виклики та перспективи управління ресурсним потенціалом територіальної громади

1. **Складнощі у фінансуванні**. Часто територіальні громади мають обмежені можливості фінансування, що впливає на якість управління ресурсами.

2. **Ризики через нестачу кваліфікованих кадрів**. Недостатність кваліфікованих фахівців на місцевому рівні знижує ефективність управління.

3. **Залежність від державної підтримки**. Попри децентралізацію, багато громад залишаються залежними від державних субвенцій.

4. **Перспективи**. Використання інновацій, цифровізація процесів управління, налагодження партнерських відносин з бізнесом та іншими громадами для спільного вирішення проблем та поліпшення умов життя.

Тема управління ресурсним потенціалом територіальної громади є ключовою в контексті забезпечення сталого розвитку громад та підвищення

якості життя її мешканців. Ресурсний потенціал громади включає природні, економічні, соціальні та інфраструктурні ресурси, що можуть бути використані для забезпечення економічного зростання, розвитку інфраструктури та задоволення потреб населення.

Ефективне управління цими ресурсами потребує розроблення стратегій, що враховують специфіку громади, активне залучення місцевих мешканців до процесу ухвалення рішень, а також застосування сучасних інструментів планування та моніторингу [1].

Інтеграція даних про стан та використання ресурсів у єдину систему дозволяє оптимізувати їх розподіл, підвищувати ефективність інвестицій та забезпечувати прозорість діяльності громади.

Управління ресурсним потенціалом територіальної громади є стратегічним процесом, що передбачає оптимальне використання природних, людських, економічних і соціальних ресурсів для сталого розвитку території [2].

Ефективне управління включає планування, моніторинг і контроль за ресурсами з метою підвищення рівня життя громади, поліпшення інфраструктури та створення умов для економічного зростання. Застосування сучасних інструментів управління, зокрема залучення громадськості до ухвалення рішень та використання інноваційних технологій, дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та ефективність використання ресурсного потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар, В. І. Управління фінансовими ресурсами територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2021. № 4.

2. Гринько, О. І. Державне управління ресурсним потенціалом у контексті сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2020. № 12.

3. Коломієць, О. І. Ресурсний потенціал та його управління на рівні територіальних громад: аналітичний огляд. *Сучасні проблеми економіки*. 2020. № 8.

**Тарас БІДНИК,**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

## ІННОВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розбудова демократичної, правової та соціально орієнтованої держави неможлива без сталого розвитку територіальних громад (ТГ), що за конституційною логікою становлять основу місцевого самоврядування. Реформа децентралізації 2014-2021 рр. суттєво змінила просторову, фінансову та повноважну архітектуру громад, однак виявила низку організаційно-правових дисфункцій, що гальмують реалізацію їх потенціалу. У світлі сучасних викликів (війна, інтеграція до ЄС, цифровий перехід) актуалізується потреба в упровадженні інновацій, здатних забезпечити синергію ресурсів та зміцнити стійкість громад.

Питання інноваційного розвитку місцевого самоврядування досліджувалися в працях О. Батика, І. Князевича, Т. Осташевської, А. Штеля, зарубіжних науковців Е. Острома, П. Суходольського, М. Энрайта. Водночас, більшість робіт концентруються або на фінансово-економічних аспектах, або на правових проблемах, залишаючи поза увагою комплексність інновацій. Недостатньо дослідженими залишаються також алгоритми масштабування локальних новацій до рівня загальнодержавної політики, що й зумовлює наукову новизну цього дослідження.

Ключові засади організаційно-правового механізму закріплено в: Конституції України (стаття 7, 142–146) [1]; Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997, із змінами) [2]; Законі України «Про співробітництво територіальних громад» (2014) [3]; Законі України «Про засади державної регіональної політики» (2015) [4]; Державній стратегії регіонального розвитку 2021–2027 рр. [5]; Цифровій трансформаційній стратегії Мінцифри (2020) [6].

Водночас, аналіз свідчить, що названий корпус актів фрагментарно регулює питання інновацій, комплексного розвитку, державно-приватного партнерства, що потребує актуалізації та гармонізації з правом ЄС [7].

Серед найважливіших інновацій, на нашу думку, є *інституційні інновації*, а саме:

√ Муніципальні агентства розвитку (МАР). Створення МАР як окремих комунальних інституцій, що акумулюють експертизу в проєктному менеджменті, дозволяє ТГ залучати міжнародну технічну допомогу (МТД) та гранти ЄС;

√ Ради громадського контролю. Дорадчий орган із правом ініціювання місцевих нормативних актів та проведення громадських аудиторій підвищує прозорість та знижує ризики корупції.

√ Кластерні партнерства «громада-бізнес-освіта». Приклади Вінницької та Краматорської ТГ засвідчують ефективність створення індустріальних та агропродовольчих кластерів для генерування доданої вартості на місцях.

Наступними є *організаційні інновації*, що подано:

√ Платформою «Smart Governance Hub». Інтеграція електронних сервісів (e-Misto, e-Consult, e-Budget) в єдину систему забезпечує безшовність процесів і скорочує транзакційні витрати на 20–25 %.

√ Проєктно-орієнтованим бюджетуванням (РОВ). Перехід від кошторисного до проєктного принципу формування видатків мотивує ОМС фокусуватися на кінцевих результатах.

√ Мережевим управлінням кризами. Воєнні дії продемонстрували потребу мобільних команд реагування (Mobile Resilience Teams) з міжмуніципальною юрисдикцією.

Актуальними постають *правові інновації*, що внормовують на місцевому рівні деякі нормативні аспекти:

√ «М'які» регуляції (soft law) у формі муніципальних кодексів етики, політики відкритих даних, екологічних хартій.

√ Нормативного закріплення цифрових рішень (smart-контракти, блокчейн-реєстри). Пілотування у Львівській ТГ довело можливість зниження витрат на земельні аукціони на 12 %.

√ Комплексного «Закону про територіальні громади» (проєкт), який кодифікував би норми понад 50 актів, що регулюють статус та повноваження ТГ.

Стрімке поширення й запровадження цифрових технологій у публічне управління є провадженням *цифрових інновації* [8]:

√ Геоінформаційні системи управління ресурсами (GIS-Gromada). Дозволяють вести кадастр, планувати просторовий розвиток, контролювати земельний податок.

√ Штучний інтелект у комунікації з громадянами (AI-ChatBot). Опитування мешканців Маріупольської ТГ (до 2022 р.) показало зростання задоволеності сервісами на 18 %.

√ Цифрові платформи участі (e-Participation 2.0) – бюджет участі, електронні петиції, партисипативне планування.

Розвиток територіальних громад потребує не лише фінансових ресурсів, а й якісного оновлення організаційно-правової бази. Запропонована в нашому дослідженні типологія інновацій дає змогу комплексно оцінювати ієрархію інструментів від інституційного дизайну до цифрових сервісів. Інтеграція MAP, POB, GIS-Gromada, а також впровадження муніципальних облігацій сталого розвитку формують критичну масу змін, здатних підвищити автономію та стійкість громад. Дальші дослідження мають бути спрямованими на емпіричну оцінку соціально-економічного ефекту інновацій та розроблення механізмів їх масштабування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: https://surl.li/dzvcuc (дата звернення 13.05.2025).

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 13.05.2025).

3. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року№ 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення 13.05.2025).

4. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення 13.05.2025).

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення 13.05.2025).

6. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text (дата звернення 13.05.2025).

7. Enright M.J. Regional clusters: what we know and what we should know. Innovation Clusters and Interregional Competition. Berlin, 2003. pp. 99–129. DOI: 10.1007/978-3-540-24760-9_6. (дата звернення 13.05.2025).

8. Піскоха Наталія. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад // Аспекти публічного управління Том 9 № 6 (2021). URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/924 (дата звернення 13.05.2025).

**Ірина БОВСУНІВСЬКА,**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування ФЕБА,
ДНП «Державний університет
«Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна

## РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Реформа децентралізації як основа національної стійкості. Реформа децентралізації стала однією із найуспішніших в історії незалежної України, створивши потужну основу для місцевого самоврядування. Територіальні громади (ТГ) перетворилися на базовий рівень управління, що відіграє критично важливу роль не лише у сфері суспільного життя, а й у забезпеченні національного спротиву. Синтез європейських традицій українського місцевого самоврядування та стандартів ЄС сприяв формуванню ефективної системи управління, що забезпечила життєздатність громад навіть у найскладніших умовах війни.

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності громад, особливо в умовах воєнного стану, коли традиційні управлінські моделі зазнають серйозних випробувань. В умовах воєнних дій органи місцевого самоврядування (ОМС) стають не лише адміністративними центрами, а й осередками кризового реагування, координації гуманітарної допомоги, підтримки економічної діяльності та забезпечення громадської безпеки.

*Функції місцевого самоврядування в умовах воєнного стану*

*1. Забезпечення неперебійного функціонування критичної інфраструктури.* В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування відповідають за підтримання роботи комунальних служб, електро- та водопостачання, зв'язку, транспорту та медичних закладів. Наприклад, у місті Харків, що постійно зазнає ракетних атак, комунальні служби у взаємодії з міською владою оперативно відновлюють пошкоджену інфраструктуру, забезпечуючи населення базовими послугами [1].

*2. Гуманітарна допомога та соціальний захист населення.* ОМС відіграють провідну роль у розподілі гуманітарної допомоги та підтриманні соціально вразливих категорій населення. Наприклад, у місті Дніпро було створено мережу гуманітарних габів, що допомагають вимушеним переселенцям, розподіляють продукти харчування, одяг та ліки [1].

*3. Координація евакуаційних заходів.* Евакуація населення із зон активних бойових дій є одним із ключових викликів для місцевого самоврядування. Прикладом ефективного реагування стала діяльність місцевої влади Запорізької області, що організувала евакуаційні коридори для цивільного населення з окупованих територій.

*4. Підтримка громадської безпеки та правопорядку.* Співпраця місцевої влади з поліцією, Національною гвардією та добровольчими формуваннями сприяє збереженню громадського порядку. У місті Миколаїв місцеві адміністрації працюють спільно з територіальною обороною для контролю ситуації та запобігання диверсійних загроз [1].

*Виклики та проблеми місцевого самоврядування*

*1. Брак ресурсів.* ОМС часто стикаються з недостатністю фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів, що ускладнює виконання їх функцій. Наприклад, у громадах Донеччини та Луганщини нестача пального та транспорту ускладнює оперативне реагування на виклики воєнного часу.

*2. Руйнування інфраструктури.* Багато населених пунктів зазнали значних руйнувань, що унеможливлює їх повноцінне функціонування. У Маріуполі, наприклад, майже повністю знищені житлові квартали, комунальні мережі та медичні заклади, що ставить під загрозу виживання мирного населення [1].

*3. Взаємодія з державними структурами та міжнародними партнерами.* Координація між центральною владою, місцевими адміністраціями та міжнародними організаціями залишається одним із головних викликів. Наприклад, місцева влада Львова ефективно взаємодіє з європейськими партнерами, залучаючи міжнародну допомогу для переселенців та зміцнення обороноздатності міста [1].

*4. Стратегії розвитку місцевого самоврядування в умовах війни*

*1. Децентралізація та посилення автономії громад.* Передача більших повноважень місцевим органам дозволяє їм оперативніше реагувати на виклики. Наприклад, у деяких західних регіонах України вже функціонують автономні кризові штаби, що швидко ухвалюють рішення без довготривалого погодження з центральними органами.

*2. Розширення цифрових сервісів.* Запровадження електронного урядування, онлайн-платформ для звернень громадян та системи «Дія» сприяє безперебійному наданню послуг навіть у кризових умовах.

*3. Підтримка економічної діяльності.* Місцеві адміністрації можуть стимулювати розвиток малого бізнесу, залучати інвестиції та створювати нові робочі місця. Наприклад, у місті Вінниця діє програма підтримки внутрішньо переміщених підприємців, що сприяє економічній стабільності громади [1].

***Стратегічне планування для стабілізації та відновлення громад***

Для успішного відновлення регіонів потрібно запровадити трирівневу систему стратегічного планування:

1. ***Державна стратегія*** – визначає загальні пріоритети відновлення та розвитку.

2. ***Регіональні стратегії*** – адаптують державні пріоритети до специфіки областей.

3. ***Стратегії громад*** – конкретизують заходи на місцевому рівні. При цьому важливо виокремити чотири функціональні типи територій:

***Території відновлення*** – потребують першочергового відбудовування інфраструктури.

***Полюси економічного зростання*** – зони, що можуть стати драйверами розвитку.

***Території з особливими умовами для розвитку*** – зони з потенційними ризиками та специфічними умовами відбудови.

***Території сталого розвитку*** – громади, що зберегли економічну спроможність і можуть бути центрами регіональної стабільності [1].

Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану відіграє критично важливу роль у забезпеченні життєдіяльності громад. Завдяки своїй адаптивності, здатності до кризового управління та мобілізації ресурсів, органи місцевої влади забезпечують базові потреби населення, підтримують громадську безпеку та сприяють соціальній стабільності.

Попри значні виклики, такі як руйнування інфраструктури, брак ресурсів і потребу координації з державними та міжнародними партнерами,

місцеве самоврядування демонструє високу ефективність та стійкість. Найбільш перспективними напрямками розвитку є дальша децентралізація, цифровізація управлінських процесів, а також розвиток економічних ініціатив з метою підтримання громад у довгостроковій перспективі.

Загалом, досвід українських громад у період війни засвідчив важливість місцевого самоврядування як фундаментальної основи державної стійкості та відновлення. Дальша підтримка місцевих ініціатив, зміцнення співпраці між регіонами та міжнародна допомога стануть ключовими чинниками у відбудові країни та розвитку демократичного управління.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02 (дата звернення 27. 04. 2025)

**Наталія ВИНОГРАДОВА,**
аспірантка кафедри публічного управління
та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

## ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА КОМУНІКАЦІЙНУ ПОЛІТИКУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

З моменту запровадження воєнного стану після повномасштабного вторгнення Росії 2022 року органи місцевого самоврядування в Україні зіткнулися з безпрецедентними викликами у здійсненні ефективної, прозорої та стратегічної комунікації. Воєнний стан змінив комунікаційну політику органів місцевого самоврядування України, зосереджуючись на суперечності між імперативами національної безпеки та демократичною прозорістю. Найвідчутніші зміни відбулися в поширенні інформації, громадській довірі, цифровій взаємодії та комунікації в кризових ситуаціях,

що сукупно модифікувало уявлення суспільства про роль місцевого самоврядування у умовах війни.

Органи місцевого самоврядування є ключовими акторами в підтриманні громадської стабільності, наданні основних послуг та інформуванні про ризики під час криз. В Україні оголошення воєнного стану 24 лютого 2022 року змінило операційне середовище місцевих органів влади, запровадивши нові обмеження, обов'язки та ризики. Хоча уряд взяв на себе більш помітну роль у стратегічних комунікаціях, органи місцевого самоврядування залишаються першою точкою контакту громадськості, особливо на прифронтових та деокупованих територіях. Нами досліджено вплив воєнного стану на комунікаційну політику органів місцевого самоврядування, аналізуючи, як ці зміни вплинули на якість, доступність і достовірність інформації, що надається громадськості. При цьому центральною темою вивчення такого впливу, на нашу думку, є пошук балансу між збереженням державної таємниці та забезпеченням демократичної прозорості.

Воєнний стан в Україні, як це визначено національним законодавством, передбачає обмеження певних конституційних прав і свобод, уключаючи обмеження свободи слова, зібрань і доступу до інформації. Органи місцевого самоврядування діють відповідно до обмежень, виданих централізовано, директив та протоколів про надзвичайні ситуації, при цьому воєнізовані інституції, такі як Служба безпеки України, та військові адміністрації відіграють більшу наглядову роль. Ця правова переконфігурація призвела до централізації комунікаційних повноважень у багатьох випадках, особливо в громадах близьких до зони активних бойових дій, де військово-цивільні адміністрації можуть навіть скасовувати рішення органів місцевого самоврядування. Як наслідок, місцевим лідерам довелося коригувати свої комунікаційні стратегії, щоб вони відповідали протоколам державної безпеки, водночас намагаючись підтримувати залучення громадськості.

Потреба захищати військові операції та цивільну інфраструктуру від ворожої розвідки зумовила значний перехід до контрольованої комунікації. Місцева влада обмежила публікацію інформації, пов'язаної з авіаударами, переміщенням війська й наслідками обстрілів. Прес-релізи та контент соціальних мереж тепер підлягають посиленій перевірці, а в деяких регіонах – попередньому схваленню національними органами безпеки. Така централізація призвела до більшої одноманітності в обміні повідомленнями,

проте водночас зменшила гнучкість і швидкість реагування на місцевому рівні. Хоча це допомагає боротися з дезінформацією та панікою, вона ризикує підірвати громадську довіру, якщо комунікацію сприйматимуть як цензуровану або неповну.

Попри обмеження, воєнний стан прискорив цифрову трансформацію на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше звертаються до онлайн-платформ, зокрема Telegram, Facebook, Viber та офіційних муніципальних веб-сайтів, для поширення інформації в режимі реального часу, координації допомоги та повідомлення сповіщень. Місцеві посадовці тепер покладаються на цифрові канали не лише для доставки інформації, але й для моніторингу громадських настроїв, боротьби з дезінформацією та сприяння стійкості громад. Наприклад, багато міських голів стали цифровими речниками, використовуючи відеозвернення та прямі трансляції для побудови довіри та висловлення впевненості. Однак, залежність від цифрових інструментів виявила прогалини в цифровій грамотності та доступі, особливо серед старшого населення та мешканців сільських або постраждалих від війни районів. Цей цифровий розрив досі залишається значною перешкодою для інклюзивної комунікації.

У воєнний час довіра до влади стає критично важливим активом. Органам місцевого самоврядування в Україні довелося докладати більше зусиль для підтримки прозорості, довіри й оперативності, попри обмеження, накладені воєнним станом. Громадськість часто звертається до місцевих лідерів за інформацією, що вони вважають більш негайною, контекстуалізованою та чуйною, ніж офіційні національні трансляції. Таким чином, ключовим елементом комунікаційної політики стало управління сприйняттям – балансування оптимізму з реалізмом, терміновості з підбадьоренням та єдності з відкритістю щодо викликів. Неефективна комунікація може призвести до паніки, дезінформації та зниження громадянського духу, що є небезпечним у воєнний час.

Органи місцевого самоврядування взяли на себе більшу відповідальність за комунікацію про надзвичайні ситуації, особливо щодо повідомлень про евакуацію, інформації про укриття та рекомендацій щодо охорони здоров'я. Ці повідомлення повинні бути точними, своєчасними та контекстно-залежними, щоб бути ефективними. Воєнний стан створив додатковий тиск на місцеві органи влади щодо координації з національними агентствами, неурядовими організаціями та військовиками, що призвело до розроблення гібридних протоколів зв'язку. Однак, відсутність єдиної

національно-місцевої комунікаційної стратегії часом призводила до суперечливих повідомлень та логістичної плутанини.

Ключовими викликами, з якими стикаються органи місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану, є, зокрема, такі:

- інформаційні ізоляції – фрагментована комунікація між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування може затримувати критичні оновлення;
- обмеження людських ресурсів – нестача персоналу, переміщення та психологічний стрес впливають на комунікаційні можливості;
- цензура проти безпеки – межа між потрібною секретністю та надмірною цензурою залишається розмитою;
- порушення інфраструктури – напади на енергетичну та телекомунікаційну інфраструктуру перешкоджають неперервності зв'язку.

Ці обмеження наголошують на потребі поліпшення навчання кризовому спілкуванню, стійкої інфраструктури та децентралізованих, проте скоординованих комунікаційних систем.

Отже, вплив воєнного стану на комунікаційну політику органів місцевого самоврядування в Україні є глибоким і багатогранним. Хоча він вимагав більшого контролю та дисципліни в обміні повідомленнями, він також наголосив на критичній ролі місцевої комунікації в підтриманні громадської довіри та стійкості. Для поліпшення стратегій комунікації у воєнний час рекомендовано здійснити такі заходи:

- розробити єдині національно-місцеві протоколи комунікації для зменшення фрагментації повідомлень;
- інвестувати в безпечну та резервну цифрову комунікаційну інфраструктуру, особливо у прифронтових регіонах;
- забезпечити комунікаційне навчання місцевих посадовців щодо кризових повідомлень, протидії дезінформації та цифрової взаємодії;
- забезпечити інклюзивність шляхом подолання цифрової нерівності та підтримання вразливих верств населення.

Оскільки Україна продовжує свої зусилля з оборони та відновлення, зміцнення комунікаційного потенціалу органів місцевого самоврядування залишатиметься важливим для національної стійкості, демократичного управління та післявоєнної відбудови.

**Ігор ГРИНЕНЬКО,**
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування (ОМС) України опинилися перед викликами, що вимагають максимальної мобілізації ресурсів, високої адаптивності та стійкості. Інституційна спроможність стала визначальним чинником забезпечення неперервності управлінських процесів, надання базових послуг та підтримки соціальної стабільності. Одним із ефективних інструментів підвищення цієї спроможності є цифровізація, що забезпечує оперативність ухвалення рішень, доступність послуг і комунікацію з громадянами навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

Історично цифровізація ОМС в Україні відбувалася поступово та фрагментарно. Проте, після 2014 року, в умовах децентралізації та адміністративної реформи, цифрові технології почали активно інтегруватися до функціонування місцевої влади. Запровадження платформи «Дія», електронного документообігу, публічних реєстрів і відкритих даних стало поштовхом до посилення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності ОМС.

З початком повномасштабної війни цифрові рішення набули ще більшого значення. Вони дозволили підтримувати зв’язок між владою та громадянами, координувати евакуаційні заходи, реєструвати внутрішньо переміщених осіб, а також забезпечити дистанційну роботу органів місцевого самоврядування. Зокрема, такі інструменти як «Trembita» та Єдиний державний вебпортал електронних послуг адаптовано до нових умов і вони продовжують ефективно функціонувати.

*Цифрова трансформація як чинник підвищення інституційної спроможності*

Цифрова спроможність ОМС полягає в здатності ефективно використовувати цифрові технології для управління, забезпечення прозорості процесів, збереження даних і залучення громадян до ухвалення рішень. До прикладів успішної цифрової трансформації в Україні належить запровадження електронних реєстрів, кадастрів, систем електронного документообігу, а також функціоналів платформи «Дія». В умовах воєнного стану ці інструменти стали критично важливими для координації між різними рівнями влади, оперативного реагування на виклики безпеки та інформування населення.

Показовими є приклади громад Київської, Львівської та Дніпропетровської областей, що впровадили геоінформаційні системи обліку пошкодженого майна, онлайн-платформи для звернень громадян і цифрові рішення для управління гуманітарною допомогою. Такі підходи посилюють управлінську спроможність навіть у надзвичайних обставинах.

*Основні виклики цифровізації в умовах війни*

Попри очевидні переваги, цифровізація в умовах війни стикається з низкою серйозних проблем: фізичним знищенням інфраструктури, загрозами кібербезпеці, кадровими втратами через евакуацію або мобілізацію, а також нормативно-правовими обмеженнями, що не адаптовані до умов воєнного часу. Ці виклики вимагають нових стратегічних рішень, гнучкості в упровадженні цифрових інструментів і перегляду регуляторної бази.

*Перспективи та можливості розвитку цифрової інфраструктури*

Вивчення міжнародного досвіду, зокрема таких країн, як Естонія, Данія та Південна Корея, засвідчує, що стійка цифрова інфраструктура базується на централізованих платформах, інтегрованих реєстрах, ефективних механізмах автентифікації та державній підтримці цифрової трансформації. Для України важливо адаптувати ці підходи до власних умов, водночас використовуючи потенціал міжнародного партнерства, донорських програм і стратегічного планування.

*Цифровізація місцевого самоврядування в умовах воєнного стану* є не лише інструментом модернізації, але й запорукою збереження керованості, ефективності та довіри з боку громадян. У повоєнний період її значення лише зростатиме: пріоритетами мають стати відновлення та зміцнення цифрової інфраструктури, посилення кіберзахисту, розвиток цифрових компетентностей кадрів ОМС та правове забезпечення цифрових

трансформацій. Європейський досвід, зокрема моделі Естонії та Данії, може слугувати орієнтиром для створення стійкої цифрової екосистеми в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр (дата звернення: 06.04.2025).

2. Піскоха Н. І. Цифрове врядування в органах місцевого самоврядування. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро, 2023. 225 с.

3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р (дата звернення: 06.04.2025).

4. Цифрова трансформація державного управління в Україні: звіт Програми EGAP. 2021. URL: https://egap.in.ua/report2021 (дата звернення: 06.04.2025).

5. OECD. Digital Government Index 2020. URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-2020.htm (дата звернення: 06.04.2025).

6. United Nations E-Government Survey 2022. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022 (дата звернення: 06.04.2025).

7. Дія – державні послуги онлайн. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 06.04.2025).

**Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО,**
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри політичних наук,
заслужений працівник освіти України,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

# ПРЕДСТАВНИЦЬКІ ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ : ПРОБЛЕМИ ЛЕГІТИМНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Утворені впродовж 2015-2020 рр. шляхом об'єднання сіл, селищ і міст 1469 територіальних громад й обрані на місцевих виборах 2020 р. їх представницькі органи розвинули широку діяльність з реалізації реформи децентралізації, вирішенні питань місцевого значення. Повномасштабна агресія рф проти України суттєво змінила спосіб життя територіальних громад, їх жителів, стала істотним викликом для функціонування всієї системи місцевого самоврядування. Ключовими напрямками їх діяльності, породженими війною, стали допомога Збройним силам України та підрозділам Територіальної оборони, забезпечення функціонування цивільної інфраструктури, надання підтримки незахищеним верствам населення, допомога внутрішньо переміщеним особам та ін.

Вихідним є загальноприйняте розуміння представницьких органів під якими розуміють такі органи влади, що обираються на загальнонародних (у т.ч. місцевих) виборах із метою тимчасово (на певний строк) здійснювати управління державою і суспільством, представляти народ у вищих і місцевих органах влади, виражати його потреби, інтереси і прагнення здійснювати основні завдання і функції держави і державної влади, представляти державу і націю на міжнародній арені. Саме представницькі органи місцевого самоврядування, які виражають народовладдя і є формою втілення та здійснення народного суверенітету. Стаття 10 Закону України «Про місцеве самоврядування» [1] визначає представницькими органами місцевого самоврядування – ради: сільські, селищні, міські, обласні, районні, районні у місті (у разі їх утворення) ради, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах

функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та законами.

В умовах повномасштабної російської агресії певних змін зазнав статус громад та їх представницьких органів. На тій частині міжнародно визнаної території України, на яку не поширюється фактичний контроль української влади внаслідок її окупації рф нині 460 громад (до 2022 року таких було 31), ще 160 перебувають під впливом активних бойових дій. Зауважимо, що проблема легітимності влади в Україні впродовж останнього року об'єктивована не стільки внутрішнім політичним дискурсом, скільки нав'язується ззовні й стала інструментом інформаційно-психологічних операцій ворога. Посіяти думки серед українців про нелегітимність чинної влади прагнуть насамперед рашисти (відомі плани підготовки операції «Майдан-3»).

Запровадження правового режиму воєнного стану й наступне продовження терміну його дії, призвело до згортання демократичних процедур ротації кадрового складу представницьких органів. Водночас, акцентуємо, що введені згідно з Конституцією України і Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [2] обмеження на реалізацію громадянами конституційного права на участь у виборах є об'єктивними й легітимними. Без застосування демократичних процедур (через призначення військово-цивільних адміністрацій для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку) здійснюється формування владних структур на територіях, що завдяки героїзму Збройних сил України, повертаються під контроль української влади. Очевидно, що такі обмеження певною мірою впливають на рівень демократичного розвитку, порушуючи встановлений порядок формування всієї системи представницьких органів у державі, зокрема, й органів місцевого самоврядування.

Принципово важливою є потреба дотримання передбаченого законами України принципу інституційної неперервності влади, надто в умовах дії правового режиму воєнного стану, тому чинні представницькі органи місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження до обрання їх нового складу. Важливою є координація їх діяльності з утвореними згідно з вимогами Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [2] районними, обласними військовими адміністраціями.

Отже, не викликає сумніву, що й в умовах повномасштабної агресії рф представницькі органи місцевого самоврядування є легітимними, оскільки обрані на підставі чинного законодавства відповідно до процедури, передбаченою законами більшістю громадян й визнані суспільством. Утвердження демократичної держави як найважливіший напрямок розвитку державності в Україні, реформи її політичної і правової систем після Перемоги над державою-агресором рф дасть змогу відновити нормальне життя в державі, невід'ємною частиною якого буде проведення виборів відповідно до Конституції та законів України з дотриманням усіх міжнародних стандартів правової демократичної держави. Повоєнна відбудова вимагатиме переформатування владних структур, посилення ролі й ефективності органів місцевого самоврядування, як і всієї системи легітимно сформованих представницьких органів влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. Редакція від 05.03.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. Редакція від 14.05.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

**Дмитро ДЗВІНЧУК,**
доктор філософських наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
директор Інституту гуманітарної
підготовки та публічного управління,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
(за сумісництвом), депутат
Івано-Франківської обласної ради,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

**Назарій ТУРКОЦЬО,**
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# МІСЦЕВА ДЕМОКРАТІЯ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ (ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ)

Процес децентралізації влади в Україні, розпочатий 2014 року, став однією із наймасштабніших інституційних реформ в історії держави. У цьому контексті місцева демократія постає як ключовий механізм забезпечення легітимності, прозорості та ефективності децентралізованого управління. Розширення повноважень територіальних громад, формування об'єднаних громад, впровадження нових механізмів бюджетного самоуправління створили якісно нові умови для реалізації демократичних принципів на місцевому рівні. Громадяни отримали більше можливостей для участі в ухваленнгі рішень – через інструменти місцевої ініціативи, громадські слухання, консультації, електронні петиції, участь у засіданнях рад та формування дорадчих органів.

Водночас, практична реалізація принципів місцевої демократії залишається нерівномірною. В окремих громадах активно використовуються інструменти партисипації, проводяться стратегічні сесії,

формуються молодіжні ради та громадські бюджети. В інших – участь громадян зводиться до формального схвалення вже ухвалених рішень. Така ситуація зумовлена нерівним рівнем інституційного розвитку громад, дефіцитом компетенцій місцевих посадовців, низькою правовою культурою громадян та відсутністю сталої практики взаємодії між владою і громадськістю. Місцева демократія в процесі децентралізації потребує не лише надання повноважень, але й формування демократичних практик управління. «Незворотність і темпи побудови демократичного суспільства в Україні безпосередньо залежать від залучення якнайширших верств населення до процесів управління на всіх його рівнях» [1].

Зростання довіри до місцевої влади, легітимізація рішень, мобілізація соціального капіталу та активізація громадянського суспільства є прямими наслідками ефективної реалізації принципів місцевої демократії. Своєю чергою, слабка участь населення, монополізація ухвалення рішень та відсутність горизонтальних зв'язків у громаді можуть нівелювати досягнення децентралізації як реформи.

Разом із розширенням інституційного простору для демократичного врядування децентралізація відкриває нові горизонти для формування суб'єктності громади як політичної одиниці, що здатна не лише отримувати послуги, а й визначати пріоритети власного розвитку. Власне, у цьому полягає принципова відмінність новітнього етапу децентралізації в Україні: місцева влада перестає бути винятково інструментом вертикальної реалізації політики центру і дедалі більше перетворюється на майданчик горизонтальної взаємодії між владою, громадянським суспільством, бізнесом та освітнім середовищем.

У цьому контексті надзвичайно важливим завданням є формування нової політичної культури громадянської участі, що передбачає усвідомлення громадянами своєї ролі в процесі ухвалення рішень не лише як спостерігачів, але і як активних співтворців політики на місцевому рівні. Отже, особливу роль відіграють освітні ініціативи, спрямовані на підвищення обізнаності населення про механізми участі, розвиток критичного мислення, уміння працювати з публічною інформацією, застосовувати інструменти електронного врядування.

Крім того, цифровізація стає потужним інструментом демократизації місцевого самоврядування. Платформи електронної демократії – такі як «Електронні петиції», «Відкритий бюджет», онлайн-консультації, інтерактивні мапи проблем громади – створюють умови для ширшого

залучення громадян, особливо тих, кого раніше було виключено із традиційних форм участі. Проте водночас цифрова участь потребує подолання цифрової нерівності, забезпечення доступу до Інтернету в сільських районах, цифрової грамотності, а також нормативного врегулювання таких форм участі. Як справедливо зазначає Ю. І. Когут: «У період глобалізації швидкий розвиток інформаційних технологій, нових систем комунікаційних комп'ютерних мереж супроводжується зловживанням цими технологіями зі злочинною метою» [2].

Важливо також ураховувати, що місцева демократія не є тотожна участі лише більшості: справжня інклюзивна демократія передбачає врахування голосу меншин, вразливих груп, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді, людей з інвалідністю. Механізми участі повинні бути адаптованими до потреб цих груп, а процес стратегування та розроблення політики – ураховувати принципи справедливості, недискримінації та соціальної згуртованості.

Таким чином, місцева демократія в умовах децентралізації постає не лише як набір процедур, а і як багатовимірна система соціальної взаємодії, що формує політичну активність, взаємну відповідальність та культуру діалогу. Чим вищий рівень залучення мешканців до життя громади, тим ефективніше реалізується логіка децентралізації як реформи не передачі повноважень згори донизу, а утвердження політики «знизу догори». Це відкриває перспективи для переформатування місцевого самоврядування як повноцінного суб'єкта публічної політики, здатного діяти проактивно, розвивати локальні інновації, вибудовувати партнерство та інтегрувати громади в ширші регіональні, національні й європейські мережі демократичного розвитку. Отже, дальші кроки в зміцненні місцевої демократії мають стосуватися як нормативного забезпечення участі, так і змістовного розвитку політики підтримки активного громадянства через освіту, діалог і публічну комунікацію.

Місцева демократія є не лише логічним наслідком, але й фундаментальною умовою успішної реалізації децентралізації влади. Саме через активну участь громадян, розвиток інститутів громадянського суспільства та утвердження практик відкритого врядування формується нова якість місцевого самоврядування – підзвітного, інклюзивного і результативного. Реформа децентралізації відкрила перед громадами унікальні можливості для розширення автономії, однак ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від рівня демократизації процесів

ухвалення рішень, дієвості механізмів зворотного зв'язку та політичної культури участі. «Реформа децентралізації надала можливість населеним пунктам згруповано справлятися з проблемами, які, як ніколи, гостро постали перед державою та суспільством в цілому, зокрема: міграція населення, продовольче забезпечення, відновлення інфраструктури тощо» [3, с. 397].

Розвиток місцевої демократії вимагає комплексного підходу, що включає інституційне закріплення механізмів участі, створення сталих консультаційних структур, формування каналів впливу громадськості на політику, а також забезпечення відкритості й прозорості рішень органів місцевої влади. Особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів участі, що, з одного боку, сприяють розширенню залучення громадян, а з іншого – потребують подолання цифрового розриву та формування культури цифрової демократії.

Ключову роль у становленні місцевої демократії відіграє освіта як для громадян, так і для представників органів місцевого самоврядування. Підвищення громадянської компетентності, розвиток навичок публічної участі, знання про інструменти місцевої демократії та їх правові підстави мають стати невід'ємним складником стратегій розвитку громад. Крім того, формування стійких горизонтальних зв'язків між громадськими об'єднаннями, ініціативними групами, органами влади та бізнесом сприяє зміцненню соціального капіталу як основи ефективного місцевого врядування.

Таким чином, місцева демократія в умовах децентралізації є багатоаспектним і динамічним процесом, що поєднує в собі нормативну, інституційну, освітню та культурну компоненти. Успіх цього процесу залежить від здатності державної політики створювати умови для сталого розвитку участі, від готовності місцевих владних інституцій до відкритості, а також від активності самих громадян. Лише в умовах поєднання формальної і фактичної демократії можливо забезпечити справжню субсидіарність влади, легітимність стратегічних рішень і сталий розвиток територіальних громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дем'янчук О. П. (2015). Політична і громадянська освіта як політичний інститут: потреба формування в Україні. Гілея. Вип. 102. С. 412–416.

2. Когут Ю. І. Кібервійни, кіберзлочинність (концепції, стратегії, технології): практ. посібник. Київ. 2022. 284 с.

3. Сайт: EU neighbourseast. Ukraine Report. URL: https://euneighbourseast. eu/uk/enlargement (дата звернення: 05.05.2025).

**Олег ДІДЕНКО**,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного
управління, адміністрування та права,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка»,
депутат Полтавської обласної ради,
м. Полтава, Україна

## РЕАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «ЗАХИСТ УКРАЇНИ» ЯК КРИТЕРІЙ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПОЛТАВЩИНИ

Інституційна спроможність (ІС) органів місцевого самоврядування (ОМС) залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. Баштанник В. характеризує інституційну спроможність як «здатність виконувати певною структурою покладені на неї функції (що можуть являти собою перелік завдань, що виокремлюються для якомога більш комплексного виконання функцій організації), спираючись на потрібне ресурсне забезпечення» [1, с. 87].

Українськими вченими (О. Баштанник, Н. Колесніченко, М.ºВойновський, Є Мінакова, О. Рось, К. Петренко та інші) [2; 3] інституційна спроможність ОМС розглядається з різних поглядів: правового фінансового, матеріального, кадрового тощо. На нашу думку, інституційна спроможність ОМС – це здатність реалізувати свої функції в інтересах територіальних громад, що ґрунтується на нормативно-правовому та фінансовому забезпеченні, а також на компетентностях посадових осіб.

На нашу думку, суттєвими є завдання патріотичного виховання, що реалізуються ОМС через освітні та культурні заходи: розроблення та впровадження програм патріотичного виховання; організація культурно-

просвітницьких заходів; підтримання освітніх ініціатив; інформаційно-просвітницька робота; надання правової допомоги тощо [4].

У Полтавській області з метою якісної організації та здійснення загальновійськової підготовки, напрацювання кращої практики, обміну досвідом, оновлення підходів у викладанні предмета «Захист України» викладання дисципліни фінансується з державного та обласного бюджетів. Розпорядженням обласної ради від 3.07.2024 № 186 створено Робочу групу щодо сприяння запровадженню загальновійськової підготовки в закладах освіти (голова - Діденко О. Г.). Робочою групою із залученням територіальних громад проведено значну роботу по актуалізації курсу, вирішення організаційних та кадрових питань та формуванню осередків організації викладання предмета «Захист України».

Вирішення кадрових проблем покладено на керівників закладів освіти, на базі яких буде функціонувати осередок та департаменти, відділи освіти територіальних громад. Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського здійснює консультативні заходи в питаннях створення осередків, навчання тренерів та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, долучених до викладання предмета «Захист України». Таким чином, ПАНО ім. М. В. Остроградського є провайдером цього руху в області і для цього має: 6 тренерів підготовлених за програмою МОН України (для викладання загальних педагогічних модулів), з них викладають предмет – 2 (у тому числі методист ПАНО) і має статус «Ветеран війни» - 1 (методист ПАНО). Також залучено 23 тренери-консультанти (для викладання методичного та фахового модулів), а це методисти ПАНО, викладачі військових і спеціалізованих вишів, інструктори із ДФТГ, ТЦК і СП та громадських об’єднань Полтавщини (сертифіковані), учителі (викладачі) закладів освіти, що мають бойовий досвід.

Загалом до навчання учителів залучено 9 осіб зі статусом «Ветеран війни» (УБД). На грудень 2024 року навчання на КПК при ПАНО за оновленою програмою (фаховий модуль) пройшли 70 вчителів (викладачів) залучених до викладання предмета в осередках, за програмою щодо використання БПЛА у військових цілях – 25 осіб, щодо проведення навчально-польових зборів для керівників спільнот – 62 особи. Проводиться тематичне доопрацювання на планових КПК у розрізі нових модулів та тем програми (БПЛА та OSINT).

Помітною є увага до патріотичного виховання керівників територіальних громад, що проявляється в підтримці закладів освіти. У 31 громаді області було ухвалено рішення про участь в експерименті і подано заявки на створення 37 осередків викладання предмета «Захист України» (Рішення Полтавської ОВА від 20.09.2024 р. № 609) серед них 2 ліцеї з посиленою військово-фізичною підготовкою, 4 заклади професійно-технічної освіти обласного підпорядкування і 31 на базі закладів загальної середньої освіти. Вивченням предмета в осередках вже охоплено до 40% учнів, які вивчають захист України, це лише за перший рік участі у всеукраїнському експерименті з реформування предмета «Захист України».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баштанник В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони*. №2 (80). 2023. С. 83-88. DOI https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.15

2. Колісніченко Н. М., Войновський М. М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2015. Вип. 16. С. 296—309.

3. Рось О. Г. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. No 18. С. 97-100. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.97

4. Діденко О. Реалізація навчальної програми «Захист України» як завдання територіальних громад та регіональних і центральних органів влади. *Проблеми сучасних трансформацій*. №14. 2024. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-12

**Микола ДУРМАН,**
доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор-дослідник Національної
школи публічного адміністрування,
Квебек, Канада

**Олена ДУРМАН,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
керівник справ імміграційного бюро «S.V.Immigration »,
Монреаль, Квебек

## КООПЕРАТИВИ FUSA ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Провінція Квебек є найбільшою провінцією Канади, що майже втричі більшу площу, ніж вся Україна. Звичайно, більшість її площі лежить в районах, що майже не придатні для сільського господарства, проте на території «золотого» поясу та західних територій, що межують з провінцією Онтаріо, сільське господарство має велике значення – так, як і для України.

Маємо ми й інші спільні риси щодо життя та ведення господарства, а також муніципального управління на сільських територіях. Це, насамперед, ризикованість у веденні господарства через зміну клімату, зменшення кількості оброблюваної землі чи депопуляція сільського населення тощо.

Звичайно, причини цих змін у нас можуть бути однаковими або різними. Наприклад, зменшення кількості оброблюваної землі в Канаді – це наслідок кризи депопуляції сільських територій. У той же час в Україні – це більше наслідок воєнної агресії російської федерації (мінна небезпека, воєнні дії, зменшення кількості працівників), хоча депопуляція населення була актуальна й для довоєнної України та суперактуальна тепер.

Система сільського муніципального управління стикається з тими ж проблемами, що й в Україні – брак управлінських кадрів, недостатня кількість бюджетних коштів на виконання своїх повноважень, а також доволі низька активність сільських мешканців через їхній вік – вікова піраміда в сільських громадах Квебеку дуже схожа на українську – з переважанням осіб поважного віку. Проте ще однією однаковою проблемою для управлінців сільських громад є створення та об'єднання

багатопоколінної та мультикультурної спільноти навколо спільного проживання в селі.

Одним із інструментів вирішення цієї проблеми в Квебеку стало створення сільських кооперативів FUSA (les fiducies d'utilité sociale agroécologiques) – агроекологічних трастів соціального призначення, що є новаторським підходом, спрямованим на активізацію соціально-економічного розвитку та екологічних перетворень у сільській місцевості. З'явившись у Франції, цей інструмент набирає зараз великої популярності в сільських муніципалітетах Квебеку, оскільки дає можливість розв'язати одночасно декілька проблем. Це й збереження цільового призначення землі та збільшення надходжень до сільського бюджету, а також зменшення депопуляції сільського населення із збереження культурної ідентичності та з можливістю мультикультурного впливу.

У цій моделі сільським муніципалітетом або бюджетною організацією, що належить муніципалітету, створюється некомерційна юридична особа FUSA. Створення та діяльність FUSA регулюється Цивільним Кодексом Квебеку (стаття 1257) [1] та Законом про якість навколишнього середовища (стаття 58) саме як траст соціального призначення (FUS) [2]. На відміну від приватних чи сімейних трастів, це некомерційна організація, зобов'язана надавати користь громаді, а не лише приватним особам. Коли створюється FUSA, він має на меті придбати одну або кілька земельних ділянок (або отримати їх у спадок чи внаслідок дарування) з метою забезпечення їх сільськогосподарського використання назавжди, з повагою до екосистеми та на благо суспільства. Право власності на майно, у цьому разі землю, що є у власності цієї юридичної особи, більше нікому не належить; воно існує лише для виконання довіреної йому місії. Сільськогосподарські компанії (фермери), які обробляють ці землі, стають їх користувачами з гарантією доступу до них упродовж усього свого існування, за умови поваги до задекларованої місії використання цих земель.

Водночас, в Україні відсутня законодавчо-нормативна база щодо створення та функціонування такого роду кооперативів, хоча розроблення відповідних документів (законів, підзаконних актів) та імплементацію їх норм в життя сільських мешканців та діяльність органів місцевого самоврядування можна вважати непрямим регуляторним впливом, що впливає на сільський розвиток та суспільно-економічний розвиток сільських територій [3].

Для функціонування FUSA створюється рада опікунів, що складається з представників громади та фермерів-користувачів. «Основна мета – використання землі, що перейде до FUSA, – повинна стати колективним проєктом, безпрограшним для фермерів-користувачів, безпрограшним для мешканців громад та безпрограшним для довкілля. Відправною точкою є бажання власника пожертвувати або продати свою землю FUSA з метою збереження її сільськогосподарського використання назавжди, відповідно до принципів сталого сільського господарства та збереження довкілля» [4].

У Квебеку навіть створено провінційну фундацію Protec-Terre [5], мета якої полягає в забезпеченні правової та консультаційної підтримки створення та діяльності FUSA. А їх мета, відповідно, це відновлення громадського (муніципального) контролю над землями громади і сприяння створенню стійких місцевих продовольчих систем з метою забезпечення продовольчого суверенітету по всьому Квебеку.

Не стоять осторонь розроблення та впровадження інноваційних підходів і науковці. Так, Розалі Ренвіль, професор Університету Квебеку в Шикутімі, працює у сфері правової підтримки та популяризації FUSA більше 7 років. У своїх дослідженнях вона зазначає, що «впродовж останніх десяти років або близько того в Квебеку множаться ініціативи в таких різноманітних галузях, як тваринництво, овочівництво, виноградарство та бджільництво, що сприяють дрібномасштабним методам, що більш дбайливо відносяться до довкілля, зосереджені на продовольчій самозабезпеченості або віддають перевагу дикорослим та місцевим продуктам» [6]. Вона зазначає, що кооперативи FUSA є носіями нових способів обробітку та заселення території. Вони не лише реалізують оригінальні нов-гав для створення самобутніх продуктів, але й, насамперед, створюють унікальні «способи життя» на сільських територіях. Ці способи життя характеризуються, зокрема, практиками та цінностями, що зосереджені, по-перше, на прагненні до автономії, потім на важливості соціальних зв'язків та товариськості, і, зрештою, - на нових екологічних відносинах із землею та природою.

Простими словами можна сказати, що головна мета кооперативів FUSA - це діяльність з отримання прибутку, а саме створення такого середовища життя для мешканців сільської місцевості, у якому їм буде комфортно працювати та жити, оскільки більшість фермерів виросли й живуть тут само та беруть участь у громадському житті сільських поселень.

Усупереч продуктивістичній та детериторіалізованій орієнтації промислового сільського господарства (агрохолдинги), ці ініціативи (спільні для муніципалітетів та фермерів) зрештою ілюструють новий підхід до сучасного сільського територіального розвитку. Він спонукає нас замислитися над відносинами із сільськогосподарським виробництвом у контексті екологічного переходу та дає можливість відповісти на виклики, що останнім часом переслідують сільські території, зокрема, сільську депопуляцію (регіональну девіталізацію), утрату сенсу сільськогосподарської роботи, спекуляцію землею та деградацію навколишнього середовища.

У висновку хочемо зазначити, що це дозволяє також по-іншому осмислювати ведення сільського господарства на нових філософських та практичних засадах. Особливо це буде актуальним у повоєнний період розбудови, коли треба буде визначатися, як повернути до обробітку значну кількість сільськогосподарських земель і які концепції та підходи при цьому використовувати.

Як зазначалося вище, в Україні поки що немає законодавчого підґрунтя і, відповідно, практики створення такого роду кооперативів (земельних трастів). Проте ідея запровадження таких форм кооперативів вже викликала зацікавленість у відповідних українських структур, зокрема в Національній асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України. Тому ми будемо продовжувати спільну роботу в цьому напрямку з метою імплементації кращого зарубіжного досвіду на благо розвитку України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Code civil du Québec (1991, c. 64, a. 1257). https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/CCQ-1991

2. Loi sur la qualité de l'environnement (1994, a. 58. https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/Q-2

3. Дурман М. Прямі та непрямі регуляторні впливи в межах державної регуляторної політики. Право та державне управління : збірник наукових праць / [за ред. О. В. Покатаєвої]. – Запоріжжя : КПУ, 2021. – № 1. С. 209-216. DOI https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.31

4. Éthier I. Des FUSA prennent racine dans le paysage agricole québécois. Coopérateur. https://cooperateur.coop/fr/environnement/capsule/des-fusa-prennent-racine-dans-le-paysage-agricole-quebecois

5. Fondation « Protec-Terre ». https://protec-terre.org/les-fusa/les-fusa-au-quebec/

6. Rainville R. Cultiver autrement : une sociologie des initiatives agricoles et alimentaires alternatives au Québec. Thèse présentée comme exigence partielle au doctorat de sociologie. 2024. https://archipel.uqam.ca/18516/1/D4780.pdf

**Олександр КОМПАНЕЦЬ,**
заступник директора Вищої школи публічного управління,
м. Київ, Україна

## ПРІОРИТЕТИ ЩОДО РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ СТАРОСТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Реформа місцевого самоврядування та децентралізації влади є однією із ключових реформ в Україні та важливим складником державної політики європейської інтеграції. Одним із найважливіших напрямків та завдань реформи децентралізації є формування самодостатніх громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення, забезпечувати життєдіяльність громади [4].

Відповідно до Європейської Хартії місцевого самоврядування [1], що є частиною законодавства України, місцеве самоврядування – це «право і спроможність органів місцевого самоврядування … здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних прав, що належать до їх компетенції, в інтересах місцевого населення». З метою створення умов для належного представлення інтересів жителів громади у вирішенні питань місцевого значення шляхом внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» 2015 року було створено інститут старости [4].

Староста є передусім лідером громади, який представляє інтереси жителів громади та здійснює комунікацію між ними, органами влади та органами місцевого самоврядування (ОМС). Його діяльність зосереджено на забезпеченні інтересів та потреб її жителів, сприяння розвитку інфраструктури та інвестицій, а також вирішенню місцевих проблем.

В умовах збройної агресії росії проти Українського народу постає потреба забезпечити неперебійну ефективну діяльність органів місцевого самоврядування загалом і, зокрема, інституту старости, оскільки саме староста забезпечує комунікацію на місцях між владою та жителями громад,

забезпечує надання життєво потрібних послуг населенню, що робить їхню роль дуже важливою.

Крім того, старости взяли на себе відповідальність та стали фактично учасниками оборони держави на місцевому рівні. За їх активного сприяння створюються добровольчі формування, розміщуються новостворені військові підрозділи, проводиться евакуація людей, приймаються внутрішньо переміщені особи, зводяться фортифікаційні споруди. Крім того, старости забезпечують комунікацію з населенням та з громадянським суспільством, організовують роботу відповідних комунальних служб тощо.

Створення зручних, доступних та безпечних умов отримання адміністративних послуг жителями є одним із головних завдань, що має вирішуватися територіальною громадою та старостою зокрема. Саме за якістю отриманих послуг кожен громадянин оцінює людиноцентричність, компетентність та довіру до органів місцевого самоврядування. Особливо актуальним це питання є в умовах воєнного стану, коли погіршено сполучення громадським транспортом між центром громади і старостинськими округами.

Законом України від 5 лютого 2015 р. № 157-VII «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (далі – Закон 157) врегульовано відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад [3].

Крім того, статтею 14 вищезазначеного Закону 157 закріплено статус, повноваження, порядок обрання старости. Зокрема, до повноважень старости відносять:

1) представлення інтересів жителів села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради;

2) сприяння жителям села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування;

3) участь у підготовці проєкту бюджету територіальної громади в частині фінансування програм, що реалізуються на території відповідного села, селища;

4) внесення пропозицій до виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради з питань діяльності на території відповідного села, селища виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності та їх посадових осіб;

5) здійснення інших обов'язків [3].

Таким чином, наведений перелік не є вичерпним. Так, наприклад, частиною шостою статті 13 Закону України «Про адміністративні послуги» врегульовано, що старости можуть за рішенням місцевої ради:

- самостійно надавати адміністративні послуги, будучи в ролі представника суб'єкта надання адмінпослуги, яким є відповідний ОМС, зокрема;
- виконувати окремі завдання адміністратора, як то приймання заяв та передача їх до ЦНАПу чи суб'єктам надання адміністративних послуг, видача результатів;
- надавати консультації суб'єкта звернення щодо отримання адміністративних послуг [2].

Практикою в старостинських округах сформовано декілька моделей надання адміністративних послуг:

• через утворення віддаленого робочого місця адміністратора центра надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП);

• староста є суб'єктом надання адміністративних послуг;

• староста виконує окремі повноваження адміністратора ЦНАПу;

• із застосуванням «мобільного ЦНАПу»;

• надання послуг «мобільним адміністратором».

До найбільш затребуваних адміністративних послуг в старостинських округах також варто віднести: державну реєстрацію актів цивільного стану, соціальні послуги, реєстрацію/зняття з реєстрації місця проживання, окремі нотаріальні дії (у сільських населених пунктах) та місцеві послуги (у т.ч. довідки). Крім того, старости можуть вчиняти окремі нотаріальні дії.

Для ефективного виконання старостою функцій щодо надання адміністративних послуг потрібне подолання низки викликів, зокрема:

- забезпечити відповідний кваліфікаційний рівень старости, зокрема шляхом систематичного професійного розвитку;
- організувати технічні можливості робочого місця в старостинському окрузі;
- забезпечити наявність стійкого інтернет-зв'язку в межах старостинського округу (надання окремих груп послуг передбачає роботу в державних реєстрах та програмних комплексах);
- забезпечити функціонування системи електронного документообігу;
- на постійній основі впроваджувати нові технології для полегшення доступу до адміністративних послуг.

- надавати можливості оплати платних адміністративних послуг°[5].

З метою реалізації старостою повноважень щодо надання адміністративних послуг в установленому порядку виготовляється та видається номерна гербова печатка місцевої ради або її виконавчого комітету. А в разі покладання на старосту завдань адміністратора, виготовляється кваліфікований електронний підпис та печатка адміністратора. Крім того, повноваження старости щодо надання адміністративних послуг має бути відбито в Положенні про старосту або затверджено відповідним рішенням місцевої ради.

Нині старости активно залучаються до надання адміністративних послуг. Зокрема, після повномасштабного вторгнення рф у старостинських округах зріс попит на нові послуги, яких не було в переліку до війни. Зокрема, надання послуг для ветеранів та членів їхніх родин, для внутрішньо переміщених осіб та подання повідомлення про безоплатне розміщення внутрішньо переміщених осіб для дальшого отримання компенсації власником житла, відшкодування шкоди за зруйноване або пошкоджене в результаті збройної агресії рф житло громадян за програмою єВідновлення та багато інших.

В умовах збройного конфлікту, тимчасової окупації частини території України та повоєнного періоду розвиток системи надання старостами адміністративних послуг потребуватиме дальшого вдосконалення. Зокрема, у частині обслуговування ветеранів та членів їхніх родин, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Для їх розв'язання доцільно вдосконалити практику мобільних кейсів у частині надання послуг удома зазначеним категоріям громадян. Дієвим засобом забезпечення доступних та якісних послуг має бути збільшення кількості мобільних офісів, що будуть надавати послуги у віддалених населених пунктах, насамперед, на тимчасово окупованих територіях. Особливої уваги має бути надано постійному розвитку професійної компетентності старост у частині наданні адміністративних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ від 15.10.1985 р. № 122. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 27.05.2025)

2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення 27.05.2025)

3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення 27.05.2025)

4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення 27.05.2025)

5. Руденко, Р. С. (2022). Інститут старост в системі публічного управління: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. № 1. С. 45–53.

**Валерій КОНОНЕНКО,**
доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного
управління та менеджменту,
Вінницький педагогічний
університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

**Ігор КУШКО,**
доктор філософії в галузі
публічне управління та адміністрування,
старший викладач кафедри
публічного управління та менеджменту,
Вінницький педагогічний
університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Подання Україною заявки на членство в Європейському Союзі (ЄС) стало історичним кроком, що наголошує на її стратегічній відданості європейському вектору розвитку. Проте успішність цього шляху нерозривно пов'язана зі здатністю українських інституцій відповідати

високим стандартам ЄС, демонструвати стійкість та ефективність. Інституційна спроможність у контексті євроінтеграції охоплює стабільність політичних інститутів, ефективність та підзвітність державного управління, незалежність судової влади та здатність економіки функціонувати в конкурентному середовищі ЄС.

Актуальність дослідження зумовлено потребою об'єктивної оцінки поточного стану органів публічної влади України, їх готовності до виконання вимог ЄС та ідентифікації ключових інституційних прогалин, що перешкоджають інтеграційному процесу.

Вступ до Європейського Союзу вимагає від країн-кандидатів відповідності суворим критеріям, серед яких інституційна спроможність посідає центральне місце. Ці критерії, відомі як Копенгагенські критерії, визначають три основні групи вимог: по-перше, політичні критерії, по-друге, економічні критерії, по-третє, критерій Acquis Communautaire (взяття на себе зобов'язання, пов'язані з членством, що означає спроможність прийняти, впровадити та ефективно застосовувати законодавства ЄС (Acquis)) [6].

Виконання цих критеріїв вимагає не лише формального ухвалення законів, але й наявності потужної адміністративної та судової спроможності. Потрібно розбудувати ефективні державні структури на всіх рівнях, що зможуть впроваджувати та забезпечувати дотримання законодавства ЄС. Незалежна та компетентна судова система є ключовою для правильного тлумачення та застосування Acquis. Європейський Союз оцінює не лише законодавство «на папері», але й реальну здатність державних інституцій країни-кандидата функціонувати відповідно до європейських стандартів.

Україна має формально визначену структуру публічної влади, що відповідає принципам поділу влади на виконавчу, законодавчу та судову. Існує також багаторівнева система місцевого самоврядування, що зазнала суттєвих змін у ході реформи децентралізації.

Оцінка поточної ефективності цих інститутів є неоднозначною. З одного боку, українська система державного управління продемонструвала значну стійкість та адаптивність, особливо в умовах повномасштабної війни, продовжуючи надавати послуги. Помітного прогресу досягнуто в цифровізації державних послуг завдяки таким ініціативам, як портал «Дія». З іншого боку, зберігається низка фундаментальних викликів, що суттєво обмежують інституційну спроможність України та її готовність до членства

в ЄС, саме: вплив війни та воєнного стану; системна корупція; слабка спроможність та координація державного управління; недоліки судової реформи; незавершене поєднання українського законодавства з Acquis ЄС; захист прав людини та національних меншин [2, 4, 7].

Для ефективного інституційного впровадження органів публічної влади України в контексті Європейської інтеграції потрібно врахувати досвід країн Центральної та Східної Європи, що успішно пройшли шлях до членства в ЄС. Естонія продемонструвала трансформаційний потенціал цифровізації. Запровадження національної цифрової ідентифікації та переведення державних послуг в онлайн формат суттєво підвищило ефективність управління та зменшило бюрократію. Польща зробила акцент на створенні сильного центрального координаційного органу для управління процесом євроінтеграції та ефективному використанні коштів ЄС. Чеська Республіка провела судову реформу та зосередилася на підвищенні ефективності та впровадженні прозорих, меритократичних процедур відбору суддів для забезпечення їхньої якості та незалежності. Румунія створила спеціалізовані та незалежні антикорупційні органи. Ключовим стало забезпечення їх незалежності від політичного втручання.

Успішні антикорупційні стратегії в ЄС передбачають поєднання сильних незалежних інституцій, комплексних національних стратегій з чіткими цілями та моніторингом, прозорість, захист викривачів, а також інтеграція антикорупційних заходів у всі сфери політики.

Для успішної євроінтеграції Україні потрібно здійснити глибокі та системні інституційні реформи, а саме:

— зміцнення верховенства права та незалежності судової влади (прозорі процедури відбору та призначення суддів, викорінення корупції в судовій владі, підвищення рівня підготовки суддів з права ЄС та антикорупції);

— підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління (розробити довгострокову стратегію реформування державного управління, провести реформу оплати праці кваліфікованим державним службовцям, розширити цифровізацію державних послуг, залучити громадянське суспільство для розроблення та моніторингу реформ, продовжити реформу децентралізації);

— посилення антикорупційної політики та забезпечення стійкості антикорупційних органів (забезпечити незалежність антикорупційних органів, розробити та впроваджувати антикорупційну стратегію, посилити

захист викривачів, забезпечити прозорість військових закупівель та забезпечити управління коштами на відбудову);

— прискорити узгодження законодавства з Acquis ЄС (розробити національний план адаптації законодавства до Acquis, оскільки Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу було ухвалено 2004 р. і вона не враховувала реалії набуття Україною статусу країни-кандидата в члени ЄС [8]; забезпечити механізми впровадження та виконання законодавства ЄС, системно проводити самоскринінг для виявлення та усунення невідповідностей з нормативно-правовою базою ЄС);

— запровадження реформ та подолання викликів у процесі євроінтеграції (створити координаційний центр для управління процесами євроінтеграційних реформ, забезпечити постійну міжнародну співпрацю, інформувати громадянське суспільство щодо доцільності реформ та залучати його для діалогу та моніторингу, розробити механізм моніторингу та оцінки прогресу реформ, зберігати політичну волю та консенсус щодо євроінтеграції).

Отже, успішна інтеграція України до Європейського Союзу неможлива без глибокої трансформації та зміцнення інституційної спроможності її органів публічної влади. Аналіз свідчить, що попри значну стійкість, продемонстровану в умовах війни, та певний прогрес у реформах (зокрема, цифровізації та децентралізації), Україна все ще стикається з серйозними інституційними викликами. Ключовими перешкодами на шляху до відповідності стандартам ЄС залишаються системна корупція, недоліки судової системи, слабкість адміністративної спроможності та координації, а також неповне узгодження та, що важливіше, недостатнє впровадження європейського законодавства. Додаткові складнощі створює російсько-українська війна, що ще триває, та режим воєнного стану.

Подолання цих викликів вимагає комплексного, послідовного та рішучого підходу до реформ. Зміцнення інституційної спроможності – це не лише вимога для вступу до ЄС, але й запорука сталого демократичного розвитку та процвітання України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Copenhagen criteria. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Copenhagen_criteria (дата звернення: 04.04.2025).

2. EU enlargement. *European Union*. URL: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-enlargement_en (дата звернення: 04.04.2025).

3. Glossary. *European Commission - Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/glossary_en (дата звернення: 04.04.2025).

4. Ukraine's path to EU membership: adapting the legal framework in wartime. *European University Institute*. URL: https://www.eui.eu/news-hub?id=ukraines-path-to-eu-membership-adapting-the-legal-framework-in-wartime (дата звернення: 04.04.2025).

5. Захаров Т. Переосмислення концепту «інституційна спроможність»: євроінтеграційний аспект // Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2024. Вип. 55. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/55_2024/37.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

6. Кононенко Н. Інституційна спроможність українських урядів проблеми ефективності та легітимності. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/3_Kononenko.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

7. Пастки інституційної спроможності у системі державної влади в Україні : аналітична доповідь / кол. авт. ; Г. Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 64 с.

8. Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: затверджена Законом України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text.

**Яна КОТЕЛЕВСЬКА,**
викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

## ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

У період воєнних викликів і майбутніх повоєнних трансформацій громади стають ключовими суб'єктами у справі підтримання та відновлення

економіки держави. Повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну у лютому 2022 року спричинило значне руйнування логістичних ланцюгів, знищення виробничих потужностей, масові переміщення населення, втрату робочих місць, скорочення державного фінансування. Ці виклики змусили територіальні громади не лише активізувати процеси децентралізації, а й перебрати на себе частину державних повноважень. За таких умов кожна громада має самостійно шукати шляхи до сталого розвитку, що зумовлює актуальність глибокого аналізу ролі малого та середнього бізнесу (МСП) як інструменту забезпечення економічної стійкості.

У сучасній науковій літературі активно досліджуються питання функціонування громад, їх роль у соціально-економічній стабілізації та підтримці МСП. Суттєвий внесок у вивчення цієї теми зробили такі науковці, як З. Бедоса, І. В. Котов, О. Ткачук, В. Геєць, І. Я. Гримак, Н. Т. Пак, М. І. Гось. Пандемія COVID-19 та воєнний стан посилили інтерес до проблем адаптивності місцевих економік, що зумовлює зростання обсягу прикладних досліджень щодо ролі МСП у громадах.

Виходячи з вищенаведеного зауважимо, що мета цього дослідження полягає в аналізі рівня підтримки малого та середнього бізнесу з боку територіальних громад як одного з ключових чинників економічної стабільності та зростання на місцевому рівні.

Як відомо, з початком воєнного стану держава зберігала відносну стабільність у розподілі ресурсів між бюджетами, однак 2023 року відбулися істотні зміни. За даними порталу «Децентралізація», частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті України суттєво зменшилась у зв’язку з вилученням із них надходжень від військового ПДФО. Це спричинило зниження фінансової спроможності значної частини територіальних громад, що як відповідь змусило їх активізувати підтримку МСП як ключового джерела стабільних доходів, зайнятості та місцевої економічної активності.На думку деяких учених, МСП – це не лише бюджетні надходження, а й гнучкий інструмент економічної адаптації. Завдяки невеликим масштабам і мобільності, такі суб’єкти швидко реагують на зміну попиту, експериментують із новими формами діяльності, активно беруть участь у конкурсах і грантових програмах, впроваджують інноваційні підходи [1, с. 89].

МСП також стимулює конкуренцію, сприяє зайнятості населення та знижує рівень економічної залежності громад від великих підприємств. Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками 2023 року

засвідчила глибокий розрив між різними громадами. Лише 456 із них продемонстрували високий рівень фінансової стійкості, ще 284 – оптимальний. Водночас, 242 громади було оцінено як задовільні, 218 – як фінансово слабкі, а 131 громада визнана такою, що перебуває в критичному стані [2]. Громади, які ще до війни активно розвивали партнерства з місцевим бізнесом і мали налагоджені програми підтримки МСП, показали значно кращі результати в нових умовах.

Попри наявність окремих успішних прикладів, зокрема у Львівській, Тернопільській, Полтавській та Чернівецькій областях, розроблення місцевих стратегій підтримки підприємництва досі не є системною практикою. Існує потреба в інституціоналізації таких стратегій на загальнодержавному рівні, з урахуванням специфіки регіонів, у тому числі тимчасово окупованих.

Посилення цілеспрямованої підтримки МСП з боку громад є ефективним інструментом не лише для подолання поточних фінансових труднощів, а й для забезпечення основ сталого розвитку в повоєнний період. Доцільно передбачити реалізацію комплексних місцевих програм, що включатимуть не лише прямі фінансові стимули, а й заходи з дерегуляції, спрощення процедур, розвитку інфраструктури підтримки бізнесу (бізнес-інкубатори, акселератори), поліпшення доступу до фінансування й грантів. Успішна реалізація таких програм можлива лише за умови сталого партнерства між владою та бізнесом.

Таким чином, підбиваючи підсумки, варто зауважити, що в сучасних умовах територіальні громади повинні відігравати провідну роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу. Утрата частини традиційних доходів, зростання управлінської відповідальності та посилення бюджетного навантаження вимагають переходу до активної моделі економічного партнерства між владою та підприємництвом.

Зрозуміло, що підтримка малого та середнього бізнесу є не лише антикризовим заходом, а й довгостроковою інвестицією в стійкість і конкурентоспроможність місцевої економіки. Комплексні програми підтримання, що поєднують фінансові стимули, дерегуляцію, розвиток інфраструктури та розширення доступу до фінансування, здатні стати фундаментом сталого економічного зростання в повоєнний період. Отже, формування ефективних механізмів підтримки МСП має стати одним із ключових напрямків державної політики регіонального розвитку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ковальов Є. В. Вплив малого, середнього і великого бізнесу на конкурентоспроможність економіки. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/162893851.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
2. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. *Децентралізація*. URL: https://decentralization.ua/news/19512 (дата звернення: 20.04.2025).
3. Зеленський затвердив вилучення «військового ПДФО» з місцевих бюджетів. *Forbes Ukraine*. URL: https://forbes.ua/news/zelenskiy-zatverdiv-viluchennya-viyskovogo-pdfo-z-mistsevikh-byudzhetiv-17112023-17346 (дата звернення: 20.04.2025).

**Валентин МАЛИНОВСЬКИЙ,**
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри соціогуманітарних технологій,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

## ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Фінансова спроможність територіальних громад (далі – ТГ) в умовах російсько-української війни є важливим показником стану місцевого самоврядування. Експерти Я. Казюк та В. Венцель здійснюють системний аналіз у цій сфері, детально оцінюючи ключові індикатори у розрізі кожної області. Розроблена ними система індикаторів дає можливість оцінити рівень спроможності органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), а також їхній моніторинг для дальшого аналізу динаміки та ефективності управління. Зокрема, оцінювання фінансової спроможності ТГ здійснено на основі розробленої методики (з використанням адаптованої моделі 10-бального тесту Кена Брауна) та за результатами звітних бюджетних показників у розрізі 11 показників: доходи загального фонду з розрахунку на 1 мешканця; видатки загального фонду з розрахунку на 1 мешканця; видатки на утримання апарату управління з розрахунку на 1 мешканця; капітальні видатки з розрахунку на 1 мешканця; рівень дотаційності бюджетів; співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами ТГ; питома вага заробітної плати у видатках

загального фонду бюджету ТГ; питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків; видатки на культуру та фізичну культуру і спорт з розрахунку 1 мешканця; питома вага трансфертів у дохідній частині бюджету; питома вага місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету. Фінансова спроможність ТГ визначено за п'ятьма рівнями: високий, оптимальний, задовільний, низький, критичний[2].

Узагальнені результати оцінювання фінансової спроможності ТГ України за 2023-2024 рр. подано в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Узагальнені показники оцінки фінансової спроможності ТГ України за 2023-2024 роки [2]**

| Рівні спроможності ТГ | 2023 | | 2024 | |
|---|---|---|---|---|
| | Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності | % від загальної кількості ТГ | Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності | % від загальної кількості ТГ |
| Високий | 495 | 34,42 | 456 | 34,3 |
| Оптимальний | 314 | 21,83 | 284 | 21,3 |
| Задовільний | 200 | 13,9 | 242 | 18,2 |
| Низький | 247 | 17,17 | 218 | 16,4 |
| Критичний | 182 | 12,65 | 131 | 9,8 |
| Разом | 1438 | | 1331 | |

Аналіз виконання місцевих бюджетів 2023 р. вказує на те, що, в цілому, ОМС адаптувалися до умов воєнного стану і забезпечували реалізацію основних завдань бюджетної політики та програми, пов'язані з національним спротивом. 2024 р. кількість ТГ з високим та оптимальним рівнями фінансової спроможності залишилася стабільною, задовільний рівень трохи зріс (18,2 %). Тобто, більше половини ТГ України (55,6 %) є успішними, що підтверджує успішність реформи місцевого самоврядування. При цьому 26,2 % ТГ показують низький та критичний рівні фінансової спроможності.

Далі проаналізуємо узагальнені результати оцінювання фінансової спроможності за ці роки ТГ Волинської області (див. табл. 2).

*Таблиця 2*

**Узагальнені показники оцінки фінансової спроможності ТГ Волинської області за 2023-2024 рр. [2]**

| Рівні спроможності ТГ | 2023 | | 2024 | |
|---|---|---|---|---|
| | Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності | % від загальної кількості ТГ | Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності | % від загальної кількості ТГ |
| Високий | 13 | 24 | 9 | 16,6 |
| Оптимальний | 10 | 18,51 | 9 | 16,6 |
| Задовільний | 11 | 20,3 | 10 | 18,51 |
| Низький | 13 | 24 | 13 | 24 |
| Критичний | 7 | 12,9 | 13 | 24 |
| Разом | 54 | | 54 | |

Як видно з табл. 2, ТГ з високим та оптимальним рівнями спроможності 2024 р. склали всього 18 з 54 ТГ або 33,2 %, а з низьким і критичним – 26 ТГ (48,1 %). Нагадаємо, що відповідні загальноукраїнські показники становлять 55,6 % і 26,2 %. Тобто спостерігаються гірші результати фінансової спроможності волинських ТГ. При цьому, наявна негативна тенденція погіршення показників порівняно з 2023 р., у якому ТГ з високим та оптимальним рівнями спроможності складали 23 ТГ (42,6 %), а з низьким і критичним – 20 ТГ (37 %).

Аналіз узагальнених фінансових показників свідчить про суттєву диференціацію в ресурсному забезпеченні серед ТГ та суттєвий вплив повномасштабної війни на їх фінансову спроможність. Наприклад, серед ТГ найвищий (Боратинська ТГ) та найнижчий (Велимченська ТГ) показники доходів на 1 мешканця відрізняються майже у 12,7 разу, а видатків (Боратинська ТГ) і (Мар'янівська ТГ) – у 2,8 разу. Частка капітальних видатків на 1 мешканця різниться у 67,1 разу (Боратинська ТГ – 6736 грн, Велимченська ТГ – 100,3 грн). Існує значна диференціація в рівні дотаційності місцевих бюджетів – найбільший у Велимченській – 52,6 %, Самарівській ТГ – 45,6 %, Головненській – 43,8 %. Надто високою в багатьох ТГ є частка управлінських видатків у доходах загального фонду: Доросинівська ТГ – 59,1 %, Сереховичівська ТГ – 58,8 %, Велицька – 51,3 %. Тоді як у Боратинській ТГ вона становить лише 7,9 %, у Луцькій ТГ – 9,4 %. Зважаючи на це, частка капітальних видатків також суттєво відрізняється: у Володимирській ТГ – 35 %, Ківерцівській ТГ – 26,5 %,

Луцькій ТГ – 25,4 %, тоді як у Велимченській ТГ – 0,9 %, Поворській ТГ 1,1 %, Дубечненській та Колківській ТГ – 1,5 %.

Аналізуючи зазначені показники, можна зробити висновок, що найбільш успішними у фінансовому плані є ТГ, на території яких розміщено потужні бюджетоутворювальні підприємства (наприклад, на території Підгайцівської ТГ функціонує міжнародний холдинг «Модерн-Експо» – провідний виробник і постачальник торговельного обладнання в Центральній та Східній Європі, на території якого функціонує митний пост «Луцьк» Ягодинської митниці, компанія «Тигрес. На території Боратинської сільської ТГ функціонує підприємство з 100% іноземними інвестиціями «Кромберг & Шуберт Україна», на якому понад 1000 осіб, Гнідавський цукровий завод, низка невеликих підприємств. У Володимирській ТГ розташовано підприємство «Avesterra Group», у Торчинській ТГ – дистрибуційний центр компанії Nestlé); ті, що знаходяться навколо міст обласного значення і на території яких розміщено значну кількість сервісних підприємств і торгових центрів, (наприклад, Боратинська, Підгайцівська, Дубівська ТГ).

У цьому контексті викликає занепокоєння рівень спроможності окремих ТГ, що на початку створення мали високі потенційні можливості та обґрунтовані очікування. Лише ТГ у минулому міст обласного значення (Луцьк, Ковель, Володимир, Нововолинськ) стабільно показують високий рівень спроможності. У цьому зв'язку пригадаю, що в ході децентралізаційної реформи саме об'єднання навколо цих міст було найбільш проблемним.

Далі наведемо прогнози та очікування щодо ТГ, утворених на базі районних центрів та ТГ, утворених на основі колишніх райцентрів (до 2020ºр.), що за філософією децентралізаційної реформи разом з містами обласного значення мали б стати локомотивами економічного розвитку суміжних територій, у багатьох випадках не виправдалися. За основними показниками окремі з них суттєво поступаються сільським ТГ, що мали набагато скромніші потенційні можливості. Зокрема, Старовижівська селищна ТГ (райцентр до 2020 р.) знаходиться в критичному рівні фінансової спроможності, а Камінь-Каширська (нинішній райцентр) та Любешівська ТГ (райцентр до 2020 р.) – низькому. При цьому дві останні ТГ і 2023 р. були в у такому ж стані, а Старовижівська ТГ погіршила свої показники порівняно з 2023 роком. У цьому зв'язку варто зупинитися на дискусійній тезі щодо взаємозв'язку між розміром території, кількістю

населення та спроможністю ТГ, що мала місце в процесі децентралізації. Окремі експерти відстоювали позицію, що чим більша територія, тим більші шанси на успішність ТГ. Відповідно до цього, вони пропонували сформувати базовий рівень на основі наявних районів за принципом «один район – одна громада». Зазначену концепцію, фактично, було реалізовано в двох районах Волинської області: Камінь-Каширському та Любешівському. У результаті, ці дві найбільші за територією ТГ Волинської області – Камінь-Каширська (1472 км кв.) та Любешівська (1250,1 км кв.) стабільно показують низький та критичний рівні фінансової спроможності. Результати фінансової (бюджетної) діяльності цих ТГ підтвердили позицію автора, висловлену ним ще в процесі реформування про те, «що великі за територією ТГ мають суттєві проблеми не лише сервісного, а й фінансового характеру, і, відповідно, підтверджують гіпотезу про те, що підхід «один район, одна громада», є помилковим» [4, с. 105].

Протилежний приклад (подрібненості територій) показав Старовижівський район, у якому було створено аж чотири ТГ: Дубечненська, Сереховичівська, Смідинська, Старовижівська. У цьому контексті зазначимо, що Дубечненнська ТГ знаходиться в низькому рівні фінансової спроможності, а три інші ТГ – у критичному. На думку автора, такий формат утворених ТГ став результатом «відсутності продуманої місцевої політики та координації цієї важливої роботи з боку органів публічної влади як районного, так і обласного рівнів, а також пасивністю окремих громад та їх очільників. Наслідком цього стало утворення невеликих ТГ з проблемною фінансово-інфраструктурною спроможністю, що постійно перебуватимуть у зоні ризику. У такому районі з населенням менше 30 тис. доцільно було сформувати одну ТГ, максимум – дві» [3, с.37].

Занепокоєння викликає також фінансовий стан окремих селищ, що в минулому (до 60-х років ХХ ст.) були адміністративними центрами районів. Це зокрема, Мар'янівська, Головненська, Зоболотівська, Колківська ТГ розташовані в критичній зоні, а також Голобська, Цуманська, Олицька, Затурцівська ТГ – у низькій. На нашу думку, значною мірою рівень спроможності ТГ залежить від якості менеджменту ОМС та здійснюваної місцевої політики, зокрема бюджетної. В окремих ТГ, наприклад Мар'янівській, негативний вплив мало довготривале політичне протистояння між селищним головою та депутатським корпусом селищної ради. Ще одним негативним чинником є недостатність управлінського досвіду окремих новообраних голів ТГ, що спричинила повільність

реформування мережі бюджетних установ та відсутність економічної активності. Керівництво зазначених ТГ поки не змогло опанувати мистецтво ефективного публічного врядування в нових реаліях функціонування місцевого самоврядування.

Водночас, не мав суттєвого впливу на розвиток волинських ТГ і процес релокації підприємств зі східних та південних регіонів України. Із понад 800 бізнесів, що за час війни релокувалися із зони ведення бойових дій в західні області України, на Волині запрацювали менше 30, що становить близько 3 % від усієї їх кількості. При цьому місцями релокації підприємств на Волині переміщені підприємства найчастіше обирали міста Луцьк та Нововолинськ [1].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес в умовах війни: які релоковані підприємства «прижилися» на Волині. *Бізнес. Район*. 2023. 23 черв. URL: https://business.rayon.in.ua/news/610241-biznes-v-umovakh-viyni-yaki-relokovani-pidpriemstva-prizhilisya-na-volini

2. Казюк Я., Венцель В. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. *Децентралізація*. 2025. 23 квіт. URL: https://surli.cc/iumpxj

3. Малиновський В. Особливості реформи децентралізації у Старовижівському районі. *Минуле і сучасне Волині та Полісся. Старовижівщина та її населені пункти в історії України і Волині*: наук. зб. Матеріали LXXIII Всеукр. наук. історико-краєзнавч. конф. (19-20 жовт. 2023 р.). Луцьк, 2023. Вип. 73. С. 33–38.

4. Малиновський В. Підсумки децентралізації 2019 року у Волинській області. *Політол. читання ім. проф. Богдана Яроша* : зб. наук. пр. Луцьк : Вежа-Друк. Вип. 9, 2020. С. 97–105.

**ОЛЕГ МАРИЧ,**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

# ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЛАСТЕРНІ ОФІСИ ТА АКАДЕМІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО

Ефективне стратегічне програмування розвитку територіальних громад вимагає не лише вдосконалення методологічної бази, але й формування стійких організаційно-інституційних механізмів, що забезпечують стабільність, наступність та результативність реалізації стратегічних документів. В умовах продовження сучасної адміністративно-територіальної реформи та розширення повноважень органів місцевого самоврядування ключового значення набуває саме інституційна компонента планування. Аналіз програм соціально-економічного розвитку громад Івано-Франківської області засвідчив суттєву нерівномірність рівня інституціоналізації стратегічних процесів. Водночас, гірські та сільські громади стикаються з кадровим дефіцитом, відсутністю аналітичного супроводу і залежністю від шаблонних стратегічних рішень.

Розбудова організаційно-інституційних засад стратегічного управління передбачає системні зміни в структурі та логіці функціонування виконавчих органів. Особливої уваги варто надати інституціоналізації функцій стратегічного планування шляхом створення або посилення відділів стратегічного розвитку, що постійно діють. «Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави ухвалювати рішення про перепрофілювання»º[1,ºс.º17]. Такі підрозділи мають забезпечити неперервність управлінського циклу – від аналізу потреб громади до моніторингу виконання програм. Структурне закріплення стратегічних функцій дає змогу уникнути персоніфікації управлінських рішень, зменшує ризики, пов’язані з ротацією політичного керівництва, та забезпечує сталість програмної діяльності як системного складника розвитку громад.

В умовах обмеженої кадрової спроможності більшості малих, сільських і гірських громад України особливої актуальності набуває пошук ефективних моделей інституційного підтримання стратегічного розвитку. Одним із перспективних інструментів постає створення міжмуніципальних кластерних офісів стратегічного розвитку – спільних аналітично-проєктних структур, що можуть функціонувати на базі декількох суміжних громад або в межах субрегіонального кластеру. Такі офіси здатні виконувати комплексні функції – від зовнішнього консалтингу й стратегічного аналізу до підготовки стратегій розвитку, супроводу грантових заявок, адміністрування міжнародної технічної допомоги, внутрішнього аудиту стратегічних документів і впровадження цифрових інструментів моніторингу. Завдяки ефекту масштабу ця модель дає змогу значно знизити транзакційні витрати, уникнути дублювання функцій, оптимізувати управлінські ресурси й забезпечити професіоналізацію процесу стратегування.

Ще одним ключовим напрямком зміцнення інституційної спроможності є інтеграція академічного ресурсу в систему місцевого управління, оскільки «проведення кластерної політики базується на організації взаємодії між органами державної влади й органами місцевого самоврядування, бізнесом і науково-освітніми установами» [2]. Налагодження партнерства між громадами та університетами, кафедрами публічного управління, аналітичними центрами створює передумови для формування науково обґрунтованих стратегій упровадження сучасних підходів до оцінювання, моніторингу та сценарного моделювання. Підписані меморандуми про співпрацю із закладами вищої освіти дозволяють залучати як викладачів, так і студентів до процесів розроблення програм, проведення аудитів, організації стратегічних сесій і навчальних заходів.

Розвиток кадрового потенціалу осіб, залучених до стратегічного планування, має здійснюватися через запровадження компетентнісного підходу до професійного зростання. Регулярне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах із проєктного менеджменту, цифрових методів аналізу, логіко-структурного моделювання (LFA), програмно-цільового бюджетування – усе це повинно стати частиною неперервного навчання персоналу місцевих органів влади. У цьому контексті доцільним є створення регіональної методичної платформи, що б виконувала функції тренінгового центру, аналітичного габу та платформи поширення кращої практики серед територіальних громад.

Окремої уваги варто надати формалізації механізмів участі стейкголдерів у стратегічному процесі. Залучення представників бізнесу, громадянського суспільства, молодіжних ініціатив, освітніх і медичних установ, внутрішньо переміщених осіб – це не лише інструмент демократизації управління, але й чинник підвищення легітимності стратегічного плану. Участь має бути не номінальною (громадські слухання), а структурно інтегрованою – через створення дорадчих рад, стратегічних сесій, електронних консультаційних платформ, фокус-груп і публічних експертиз. «Деякі дослідники, зокрема T. Pauna, J. Lehtinen, J. Kujala та K. Aaltonen, спробували точно визначити певну категорію стейкголдерів, надаючи особливої уваги державним стейкголдерам, які містять урядові органи та регуляторні агентства. Дослідники вважають, що державні зацікавлені сторони визначаються як суб'єкти, що спостерігають за дотриманням і захистом суспільних і державних інтересів у проєктах, виступають посередниками між урядом та проєктом» [3].

Інституційна спроможність стратегічного управління в територіальних громадах є критичним чинником забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, особливо в умовах децентралізації, адміністративно-територіальної трансформації та відповідальності органів місцевого самоврядування за стратегічні рішення, що постійно зростає. Комплексний підхід до зміцнення цієї спроможності має базуватися на низці ключових напрямків, серед яких важливе місце посідає створення міжмуніципальних кластерних офісів стратегічного розвитку. Такі офіси забезпечують ефективну відповідь на кадровий і ресурсний дефіцит у малих, сільських та гірських громадах, дозволяють об'єднати зусилля декількох територіальних одиниць для спільної реалізації стратегічних завдань, оптимізують адміністративні ресурси та сприяють професіоналізації управлінських процесів.

Інтеграція академічного потенціалу в систему місцевого стратегічного управління відкриває додаткові можливості для впровадження науково обґрунтованих підходів до планування, аналітичного супроводу, оцінювання та моніторингу. Співпраця громад з університетами, дослідницькими центрами та кафедрами державного управління дозволяє не лише підвищити якість стратегічних документів, а й залучити нове покоління фахівців до процесів формування майбутнього місцевого розвитку.

У цілому, стратегічне програмування має спиратися не лише на наявність формального документа, а на розбудову повноцінної інституційної архітектури, що забезпечує сталість, ефективність і адаптивність управлінського циклу. Державна політика підтримання територіальних громад повинна бути орієнтованою на довгострокову інституційну консолідацію – через розвиток кадрового потенціалу, нормативне закріплення ролі стратегічного планування, підтримання міжмуніципальної співпраці та стимулювання інновацій у сфері стратегічного управління. Тільки комплексний, структурований і науково вивірений підхід дозволить громадам забезпечити реальні трансформації, що відповідатимуть потребам населення та викликам сучасності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. пос.: Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2008. 215 с.
2. Бюзен Т. Суперинтеллект / Пер. с англ. Ю. У. Андреєжєва. Мн.: ООО «Попурри», 2005. 400 с.
3. Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. International Journal of Managing Projects in Business. 2023. Vol. 16. No. 8. P. 77–99.

**Ігор НЕДОКУС,**
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри політології та державного управління
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТАТУТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Сучасний стан якості нормативно-правових актів, що ухвалюються місцевими радами, насамперед статутів територіальних громад в Україні, потребує вдосконалення як організаційно-правового, так і конституційно-правового забезпечення статутної нормотворчості в місцевому

самоврядуванні. В основі таких докорінних перетворень, на думку вітчизняних науковців О. Батанова та В. Кравченка, «з одного боку, має бути прагнення суб'єктів місцевого самоврядування до створення локальної системи нормативно-правового, насамперед статутного, регулювання муніципальних відносин, а з іншого боку, новітня політика держави, спрямована на децентралізацію нормотворчих функцій та повноважень суб'єктів публічно-владних відносин, їх переміщення на рівень територіальних громад» [1, с. 19].

Переваги застосування статутів в управлінській практиці місцевих рад та виконавчих органів, мешканців територіальних громад, на нашу думку, є очевидними. Доведемо це на прикладі статутів територіальних громад Буковини.

*По-перше*, статут територіальної громади має значне історико-духовне значення, оскільки є документом, що відтворює історичну пам'ять та зберігає унікальність громади. Так, у преамбулі статуту Чернівецької міської територіальної громади наголошено, що його підготовка проводилася «спираючись на славетну історію міста, ураховуючи досвід управління міським господарством, а також досвід міського розвитку». Також описані історія місцевого самоврядування в Чернівцях, культурна спадщина міста, офіційна символіка, міські свята, почесні звання та відзнаки.

*По-друге*, наявність статуту демонструє зрілість територіальної громади, причетність членів громади до процесу підготовки та ухвалення важливих рішень на місцевому рівні. Так, статутами Новоселицької, Ванчиковецької, Мамаївської, Лівинецької та інших територіальних громад Чернівецької області передбачено можливість використання різних форм народовладдя на рівні місцевого самоврядування.

*По-третє*, статут деталізує питання, що українське законодавство регулює узагальнено, сприяє формуванню почуття спільної відповідальності місцевої влади й громади. Так, у статуті Кіцманської територіальної громади виокремлено розділ «Сталий розвиток громади», у якому визначено принципи, систему та стратегію напрямків, пріоритетів, цілей і завдань соціально-економічного та культурного розвитку громади.

*По-четверте*, статут відкриває можливості для залучення інвестицій, оскільки умовою співпраці з багатьма міжнародними партнерами є наявність статуту громади. У європейських програмах фінансової підтримки системи місцевого самоврядування України відзначено, що

статути є одним із показників спроможності громади до саморозвитку. Саме тому всі затверджені статути територіальних громад Чернівецької області передбачають різні форми співпраці та заохочення залучення капіталу та інвестицій для соціально-економічного розвитку територій, об'єктів комунальної та соціальної інфраструктури.

Станом на 2024 рік у Чернівецькій області нараховується 52 територіальні громади. Проте, тільки 22 місцеві ради Буковини затвердили статути, серед них: 12 із 22 сільських, 4 із 7 селищних та 6 із 11 міських. Кількість затверджених статутів територіальних громад Чернівецької області подано на рис. 1.

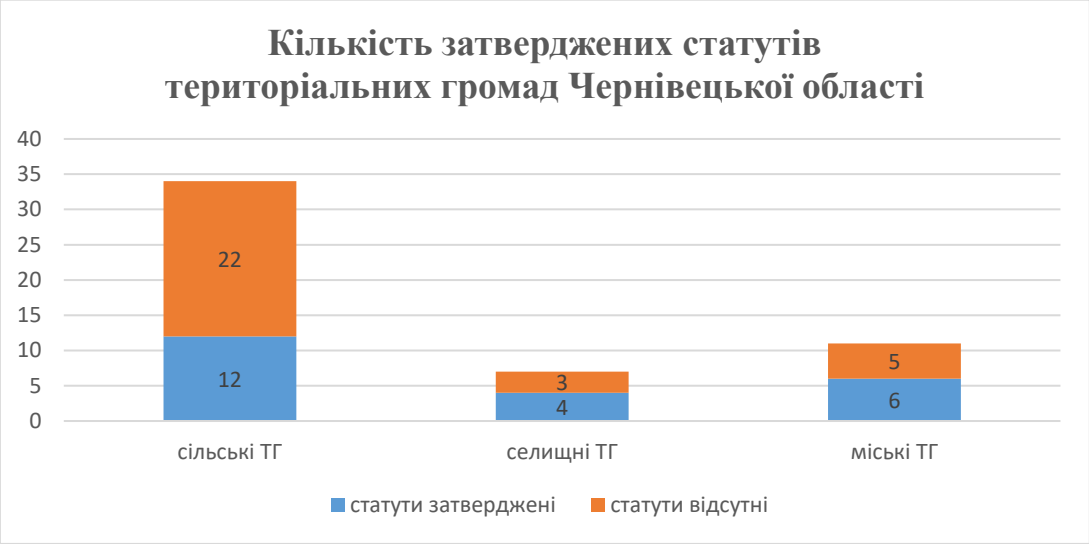


**Рис. 1. Кількість затверджених статутів територіальних громад Чернівецької області станом на грудень 2024 року**

*Джерело: складено автором*

Серед причин затягування процесу затвердження статутів територіальних громад місцевими радами варто відзначити такі: відсутність до 2024 року норми про обов'язковість ухвалення статуту місцевими радами; нерозуміння місцевою владою переваг використання такого базового нормативно-правого акта; небажання представників місцевих еліт ділитися владою, запитувати у мешканців їхню думку, звітувати перед ними, визначивши в статуті форми та процедури реалізації народовладдя членами територіальної громади; брак фахівців та методичної бази для підготовки або внесення змін до статутів; економія коштів через платний характер реєстрації статутів тощо. Тому відсутність статуту територіальної громади зумовлює чимало питань щодо врегульованості владно-громадських відносин на місцевому рівні.

Аналіз практики статутної нормотворчості територіальних громад Чернівецької області також дозволяє сформулювати декілька висновків.

*По-перше*, виявлено лише поодинокі випадки оновлення статутів територіальних громад з урахуванням змін адміністративно-територіального устрою після реформи 2020 року. Так, до статуту Кіцманської територіальної громади було внесено зміни рішенням Кіцманської міської ради від 14 травня 2021 року № 91/5. Також цим же рішенням декларовано втрату чинності статутів територіальних громад, що після реформи адміністративно-територіального устрою 2020 року ввійшли до складу Кіцманської територіальної громади.

По-друге, станом на грудень 2024 року чинним статутом Чернівецької територіальної громади є його редакція, затверджена рішенням Чернівецької міської ради від 8 серпня 2017 року № 799, тобто ухвалена до «дооб'єднання» громади 2020 року (уходження до складу громади сіл Коровія та Чорнівка). Визнаючи правомірність ухвалених рішень Чернівецької міської ради, констатуємо відсутність урахування в статуті інтересів жителів доєднаних населених пунктів.

По-третє, у більшості статутів, затверджених до 2020 року, використовується поняття «об'єднаної територіальної громади» замість «територіальної громади», що є зараз некоректним [2].

Затвердження або оновлення статутів територіальних громад в Україні в умовах воєнного стану є важливим етапом забезпечення ефективного управління та організації життєдіяльності громад. Статут територіальної громади є основним документом, що визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування громади, а також регулює взаємовідносини між органами місцевого самоврядування та жителями. Реалізація реформи децентралізації в Україні значно змінила роль місцевих органів влади, надавши їм більше повноважень і відповідальності. Для ефективної роботи органів місцевого самоврядування потрібно чітко прописати механізми взаємодії між органами влади, громадами та іншими учасниками процесу. Статут територіальної громади є важливим інструментом для організації цієї роботи.

Зміни до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування суттєво змінили роль статуту в управлінській практиці місцевої влади та забезпеченні інтересів членів територіальної громади. Проте, уважаємо доцільним розгляд таких пропозицій щодо вдосконалення

механізмів ухвалення та реалізації статутів територіальних громад: підготовка узгодженого модельного статуту територіальної громади з урахуванням останніх змін до законодавства; обговорення ідеї скасування державної реєстрації статутів територіальних громада на експертному рівні; поширення різноманітних форм моніторингу ефективності та результативності ухвалених статутів громади представниками громадськості та територіальних управлінь юстиції тощо.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Батанов О., Кравченко, В. Доктринальні проблеми муніципальної статутної нормотворчості (аксіологічні, онтологічні, телеологічні аспекти). *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. №4. С.17-27.

2. Недокус І. Актуальні питання удосконалення статутів територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. №1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5510/5565

**Павло НЕСЕНЕНКО,**
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

**Дмитро ЛАГУНКІН,**
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
центру заочної та вечірньої форми навчання,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

## РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Розвиток туристичної галузі є одним із пріоритетних напрямків соціально-економічного зростання багатьох українських міст, особливо тих,

що мають значний історичний, культурний та рекреаційний потенціал. Одеса як одне із найбільш відомих міст України з багатою історичною спадщиною, унікальною архітектурою, сприятливим географічним розташуванням та розвиненою інфраструктурою має всі передумови для формування потужного туристичного центру не лише національного, а й міжнародного значення.

Актуальність дослідження ролі місцевого самоврядування в розвитку туристичної привабливості Одеської міської територіальної громади зумовлено децентралізацією, що надала громадам нові інструменти для впровадження ефективної туристичної політики, економічною важливістю туризму для місцевого бюджету, а також потребою координації зусиль влади, бізнесу та громади. Ряд авторів також наголошують на значенні нових маркетингових інструментів та просторового планування на рівні громад для адаптації туризму до сучасних викликів [1]. Ці питання активно досліджуються вітчизняними науковцями, серед яких Т. В. Орєхова, І. М. Шоробура, Н. В. Онищук та інші.

Туристична привабливість території є комплексним поняттям, що віддзеркалює сукупність матеріальних і нематеріальних чинників, які формують уявлення потенційних туристів про певну територію та впливають на їхнє рішення щодо її відвідування. Туристична привабливість формується під впливом низки чинників – як матеріальних, так і організаційно-економічних, уключаючи інфраструктуру, якість послуг та рівень управління [2].

Структура туристичної привабливості території включає кілька ключових компонентів:

1. ресурсний складник (природно-кліматичні, історико-культурні, соціально-економічні ресурси);

2. інфраструктурний складник (транспортна доступність, засоби розміщення, заклади харчування, розважальні заклади);

3. інформаційно-іміджевий складник (туристичний бренд, маркетингові комунікації, рівень поінформованості потенційних туристів);

4. організаційно-інституційний складник (нормативно-правове забезпечення, діяльність органів управління туризмом, наявність концепції розвитку).

Як зазначають О. І. Дребот і К. О. Бабікова, туристична діяльність є одним із пріоритетних напрямків розвитку економіки, що потребує

ефективного механізму реалізації, зокрема на рівні місцевого самоврядування [2].

Особливу роль у формуванні інформаційно-іміджевого та організаційно-інституційного складників туристичної привабливості Одеської міської територіальної громад відіграє міжнародна співпраця, що відкриває додаткові можливості для обміну досвідом, реалізації спільних проєктів і просування туристичного іміджу міста на глобальному рівні. Одеса активно взаємодіє з понад 30 містами-партнерами, що сприяє розширенню міжнародних контактів у сферах управління, бізнесу, науки, культури та спорту. Важливим чинником є також співпраця з понад 25 дипломатичними установами, зокрема іноземними представництвами та культурними центрами. За кількістю дипломатичних місій Одеса поступається лише Києву, що підтверджує її значення на міжнародній арені.

З 2007 року Одеса є учасником Асоціації «Євроміста», що об'єднує великі європейські міста задля обміну досвідом, поліпшення якості життя та підтримки демократичних реформ, зокрема в країнах поза межами ЄС. У межах цієї співпраці реалізовано низку міжнародних проєктів. Від 2009 року місто також входить до «Ліги історичних міст» (LHC), що займається збереженням культурної спадщини. До LHC належать, зокрема, Париж, Рим, Відень, Єрусалим, Флоренція та інші міста, а її головний офіс розташовано в Кіото.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у формуванні організаційно-інституційного складника туристичної привабливості, оскільки саме на муніципальний рівень покладено розпорядження територіальними ресурсами, розвиток інфраструктури, роботу з громадою та впровадження програм місцевого значення. Ефективне управління у сфері туризму сприяє не лише зростанню привабливості дестинації для туристів, а й забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток міста, створення робочих місць, надходження до місцевого бюджету та підвищення міжнародного іміджу.

Це відповідає сучасному баченню ролі територіальних громад у туризмі, згідно з яким саме вони формують первинний туристичний потік, активізують місцевий бізнес і забезпечують розвиток регіонального туристичного ринку на основі сталого підходу до використання ресурсів [3].

Варто зазначити, що в цьому контексті Одеська міська територіальна громада демонструє послідовну і активну політику, реалізуючи низку муніципальних програм, що охоплюють як інфраструктурні, так і соціальні

аспекти. Так, наприклад, Міська цільова програма благоустрою м. Одеси забезпечує комфортний і безпечний громадський простір, програму «Безбар'єрна Одеса» спрямовано на забезпечення інклюзивності та доступності інфраструктури для всіх верств населення, а програму охорони й поліпшення стану навколишнього природного середовища – на підтримку екологічного складника туристичної привабливості.

На особливу увагу заслуговує Міська цільова програма розвитку міжнародного співробітництва, туризму та маркетингу міста Одеси на 2024-2026 роки, що постає стратегічною рамкою розвитку туристичної сфери. Вона об'єднує комплекс заходів із просування міста на міжнародній арені, удосконалення туристичних продуктів, підтримання індустрії гостинності та впровадження сучасних маркетингових технологій. Ця програма є основною ланкою, що поєднує зусилля у сфері міського маркетингу, міжнародної дипломатії та туристичної привабливості, спрямовані на стале зростання міста як конкурентної дестинації.

Міська цільова програма розвитку міжнародного співробітництва, туризму та маркетингу м. Одеси на 2024-2026 роки визначає стратегічні орієнтири інтеграції міста до світового туристичного й економічного простіру. Ключовим органом, що відповідає за її реалізацію, є Департамент міжнародного співробітництва, культури та маркетингу, який забезпечує щоквартальний моніторинг і щорічну звітність. Успішна реалізація ініціатив Програми можлива завдяки виключно місцевому фінансуванню – упродовж трьох років передбачено 71,02 млн грн, із яких найбільша частина спрямовується 2025-2026 року.

*Таблиця 1*

**Загальні обсяги фінансування міської цільової програми розвитку міжнародного співробітництва, туризму та маркетингу за роками**

| **Рік** | **Фінансування (тис. грн)** |
|---|---|
| 2024 | 5905,1 |
| 2025 | 32 217,4 |
| 2026 | 32 896,0 |

*Джерело: складено авторами на основі [4]*

Пріоритетами постають поглиблення міжнародних зв'язків, активне просування туристичного бренду Одеси та розвиток інфраструктури гостинності. Зокрема, програмою передбачено системну участь у

міжнародних виставках, формування платформи «Амбасадори Одеси», виготовлення туристичних символів і контенту, створення міського туристичного барометра, проведення престурів, семінарів, конкурсів та стажувань для студентів. Особлива увага надається інклюзивному, медичному, гастрономічному, культурному та діловому туризму.

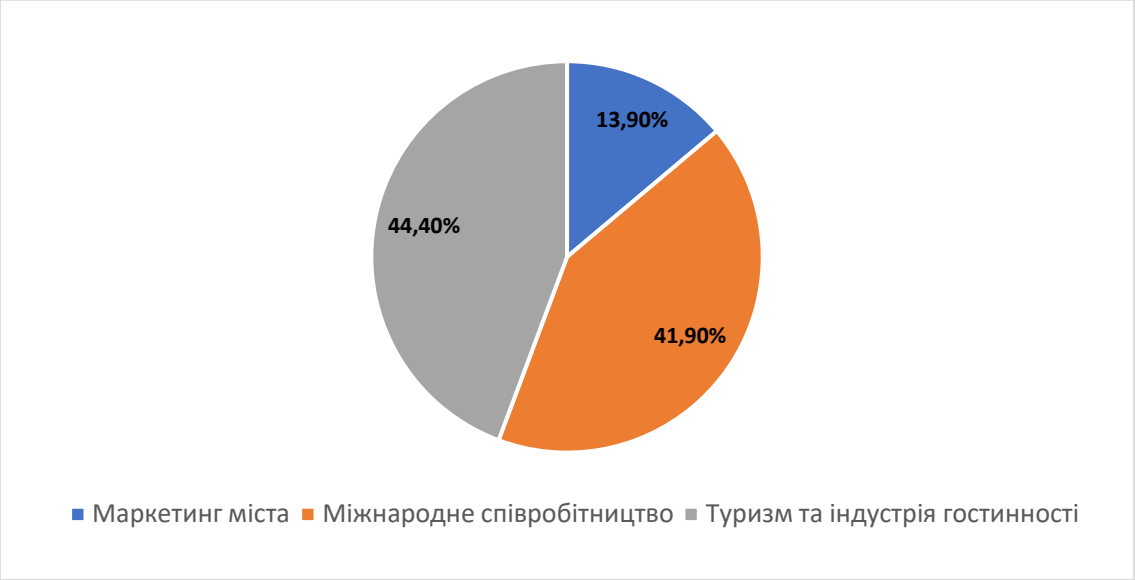


Рис. 1. Структура фінансування туризму, міжнародної співпраці та маркетингових заходів в Одеській міській територіальній громаді

*Джерело: складено авторами на основі [4]*

Кругова діаграма (рис. 1) наочно демонструє, що найбільшу частку ресурсів сконцентровано на розвитку туризму й індустрії гостинності (44%), трохи менше – на міжнародній діяльності (42%), а маркетингові заходи займають близько 14%. На основі поданої діаграми можна зробити висновок, що головний акцент Міської цільової програми розвитку туризму, міжнародного співробітництва та маркетингу м. Одеса зроблено на розвиток туристичної інфраструктури та індустрії гостинності, що отримує майже половину всього бюджету. Водночас, міжнародна співпраця також залишається пріоритетом, забезпечуючи зв'язки та імідж міста на глобальному рівні.

Однак, попри активні зусилля місцевого самоврядування щодо розвитку туристичної сфери, в Одесі залишаються окремі виклики, що можуть стримувати потенціал міста як туристичної дестинації.

Зокрема, окремі приклади забудови в історичній частині міста викликають занепокоєння серед фахівців і гостей. Так, забудова прибережної зони біля пляжу «Ланжерон» 2018-2022 років спричинила

зміну традиційного силуету морського фасаду, що позначилося на сприйнятті архітектурної автентичності Одеси з боку туристів, які цінують її історичне обличчя [5].

Крім того, існують організаційно-адміністративні складнощі, зокрема бюрократичні процедури, що можуть уповільнювати розвиток малого туристичного бізнесу та стримувати ініціативи приватного сектору. Це стосується, наприклад, отримання дозволів на проведення заходів, розміщення об'єктів туристичної інфраструктури або використання історичних будівель.

Окрему проблему становить транспортна інфраструктура. У пікові туристичні періоди спостерігається перевантаження центральних вулиць, нестача місць для паркування та ускладнений доступ до ключових пам'яток. За результатами туристичних опитувань, зазначимо, саме труднощі з пересуванням містом часто згадуються серед чинників, що погіршують загальне враження від перебування в Одесі.

Отже, місцеве самоврядування відіграє ключову роль у розвитку туристичної привабливості Одеси, реалізуючи цільові програми, розвиваючи інфраструктуру, просуваючи місто на міжнародній арені та підтримуючи партнерські зв'язки, зіштовхуючись, при цьому, з певними викликами, про які було сказано вище. Сам тому для підвищення ефективності туристичної політики, що реалізується в цій територіальній громаді, варто зосередити ще більше уваги на збереженні культурної спадщини, спрощенні чинних адміністративних процедур, удосконаленні транспортної інфраструктури та впровадженні сучасних інструментів управління із посиленням механізмів зворотного зв'язку.

Таким чином, підбиваючи підсумки, зазначимо, що ефективний розвиток туристичної індустрії в нашому регіоні можливий лише за умов упровадження скоординованого організаційно-економічного механізму, що ґрунтується на партнерстві влади, бізнесу та освіти, а також належному фінансовому забезпеченні та адаптації до європейських моделей регулювання. Подібний підхід, на нашу думку, сприятиме сталому розвитку туризму та зміцненню іміджу Одеської міської територіальної громади як конкурентоспроможного туристичного центру світового рівня.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективитуристичної індустрії України вумовах сучасних викликів.

*Регіональна економіка.* 2022. № 3. С. 95-105. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10

2. Дребот О. І., Бабікова К. О. Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції. *Агроекологічний журнал.* 2021. № 2. С. 78-86. URL: https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2021.234461

3. Гуцал Л. А., Шоробура І. М. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47

4. Про затвердження Міської цільової програми розвитку міжнародного співробітництва, туризму та маркетингу міста Одеси на 2024-2026 роки: Рішення виконавчого комітету Одеської міської ради від 26.06.2024 № 2202-VIII (зі змінами) URL: https://omr.gov.ua/ua/acts/council/205026/

5. Воронков В. Чому морське узбережжя перетворюється на кам'яні джунглі. *Голос України*. 1 жовтня 2021 року. URL: https://tinyurl.com/5n7ep5me

**Віталій ОЛІЙНИК,**
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

**Петро КУХАРЧУК,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

## ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Галузь будівництва традиційно є одним із ключових складників економіки будь-якої країни, забезпечуючи фундамент для розвитку інфраструктури, житлового фонду, промислових об'єктів та соціальних настанов. Водночас, сьогоднішні реалії воєнного стану в Україні створюють

унікальні виклики та загрози для функціонування будівельної галузі, що вимагає підвищення її інституційної спроможності – здатності ефективно адаптуватися до зовнішніх шоків, здійснювати стабільне функціонування та забезпечувати стійке відновлення.

Інституційна спроможність визначається як комплекс організаційних, правових, технічних та управлінських ресурсів і механізмів, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток певної галузі в межах соціально-економічної системи [1].

Для будівельної галузі інституційна спроможність включає:

- ефективну законодавчу базу, що регламентує будівельні норми і стандарти, земельні відносини, дозвільну документацію;
- високий рівень управління та координації між владними інституціями, підрядниками, проєктантами та замовниками;
- наявність якісного кадрового потенціалу та технічних засобів;
- механізми оперативного реагування на форс-мажорні умови та кризові ситуації.

На фоні воєнного стану ці компоненти істотно трансформуються, породжуючи нові виклики і потреби.

Уведення воєнного стану в Україні зумовило суттєві зміни у функціонуванні економічних секторів. Зокрема, будівельна галузь зазнає:

- фізичних руйнувань інфраструктури, об’єктів житлового та культурного призначення;
- перерозподілу ресурсів на потреби оборони, що зменшує фінансування цивільного будівництва;
- складностей у логістиці та постачанні будівельних матеріалів через блокування транспортних шляхів;
- значного відтоку кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію;
- зміни законодавчої бази, спрямованої на спрощення процедур будівництва об’єктів критичної інфраструктури.

Таким чином, виробничі процеси в будівельній сфері не просто гальмуються, а трансформуються за новими парадигмами, що вимагає нових підходів до інституційного забезпечення.

Аналіз сучасного стану інституційної спроможності будівельної галузі України показує, що до початку війни в Україні було сформовано достатньо розвинену систему нормативно-правових актів, що регулюють будівництво: будівельні норми та правила (ДБН), Закони «Про містобудівну

діяльність», «Про будівельні стандарти» тощо. Однак воєнний стан поставив під сумнів їх адекватність у контексті: швидкого відновлення об'єктів, пошкоджених бойовими діями; потреби оперативного введення інженерних споруд оборонного призначення; забезпечення безпечних процедур обстеження та відновлення будівель в зонах ризику.

Як відповідь на це уряд та відповідальні органи ухвалили низку тимчасових нормативних актів, спрямованих на спрощення дозвільних процедур, проте відсутність чітких алгоритмів та координації призводить до бюрократичних затримок і корупційних ризиків. Система управління будівельною галуззю в умовах воєнного стану є фрагментовано, що зумовлено:

- ♦ непрозорістю розподілу повноважень між центральними органами влади, військовими адміністраціями та місцевим самоврядуванням;
- ♦ недоліками комунікації між організаціями державного і приватного секторів;
- ♦ відсутністю єдиної платформи для моніторингу стану об'єктів і ресурсів;
- ♦ застарілими системами управління проєктами, що не передбачають швидкі зміни та гнучкість.

Громадяни України, які проживають на тимчасово окупованій території, мають право на безоплатну вторинну правничу допомогу з питань, пов'язаних із захистом порушених, невизнаних або оспорюваних прав, свобод чи інтересів фізичних осіб (у тому числі про відшкодування шкоди, завданої внаслідок обмеження у здійсненні права власності на нерухоме майно або його знищення, пошкодження) у зв'язку із збройною агресією російської федерації та тимчасовою окупацією території України, у порядку [2].

За умови воєнного стану спостерігається значна втрата професіоналів: мобілізація і виїзд закордон призвели до дефіциту інженерів, техніків і робітників будівельної сфери.

Крім того:

- ♦ удар по інфраструктурі зруйнував вузли виробництва та складування будівельних матеріалів;
- ♦ забезпечення безпеки робітників є ускладненим через ризики обстрілів і мінно-вибухову небезпеку;

♦ модернізація технічної бази зазнає сповільнення через нестачу фінансування та неможливість імпорту обладнання.

На думку Марії Мезенцевої-Федоренко, яка зазначає і про певний кадровий голод, що спостерігається і в офісах народних депутатів, і в державному секторі. Нам треба буде подумати, як стимулювати цей процес. Не всі готові ставати державними службовцями, але це наше завдання – попіклуватися про реформу державної служби; парламент голосував у цьому році за багато профільних законів, і ми безпосередньо працюємо з профільною службою. Саме тому намагатимемося це завершити, якщо не в поточному році, то на початку наступного.

Ми не повинні забувати про громади й території. Ми з вами точно знаємо, що найуспішніша поки що реформа децентралізації. Улітку було ухвалено рішення Конгресу місцевих і регіональних влад при Президентові України створити шість робочих груп. Не по пріоритетності, але шоста – це якраз євроінтеграція громад і територій [3].

Інституційна спроможність будівельної галузі України у воєнний період виступає критичним чинником забезпечення національної безпеки, відновленням економіки та соціальної стабільності. Аналіз поточного стану виявив низку системних проблем, пов'язаних із законодавчою невизначеністю, розпорошеністю управлінських механізмів, дефіцитом кваліфікованих кадрів і ресурсів.

Для підвищення резистентності та адаптивності галузі потрібне комплексне реформування, що має включати посилення нормативно-правового регулювання, централізовану координацію, підтримку та розвиток кадрового потенціалу, а також забезпечення сталості ресурсних ланцюгів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності будівельної галузі в надзвичайних умовах і створить основу для швидкого та якісного післявоєнного відновлення України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. URL: https://surl.li/itvvaa (дата звернення 11.05.2025).

2. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України. Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text (дата звернення 11.05.2025).

3. Наскільки українська економіка близька до ЄС? / Аналітичні матеріали Центру економічних стратегій (CES), 28 листопада 2024. URL:https://ces.org.ua/ukrainian_economy_eu/

**Оксана ОРЕЛ,**
аспірантка кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

## ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКСПЕРТИЗИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах продовження процесів децентралізації, а також трансформації системи публічного управління в Україні стратегічне планування на місцевому рівні набуває винятково важливого значення. Територіальні громади стають ключовими суб'єктами реалізації соціально-економічної політики держави, в межах якої формуються стратегічні документи, що визначають вектори розвитку на найближчі роки. Водночас виникає нагальна потреба не лише в наявності таких документів, а й у забезпеченні їхньої якості, обґрунтованості, логічної послідовності та здатності до реального впровадження. У цьому контексті особливої актуальності набуває створення системи професійної, незалежної та публічно легітимної експертизи стратегій розвитку територіальних громад.

На сьогодні в Україні спостерігається фрагментарність експертного супроводу стратегічного планування. Більшість документів, що розробляються на рівні громад, не проходять формалізовану незалежну оцінку. Це знижує якість формулювання пріоритетів, створює ризики формалізму та ускладнює механізми моніторингу й адаптації стратегій у відповідь на зміну умов. Крім того, стратегічні плани часто не враховують міждисциплінарні аспекти розвитку: екологічні, соціальні, безпекові, цифрові, які в умовах війни та післявоєнного відновлення набувають критичного значення.

Експертиза стратегій – це не лише технічна перевірка на відповідність вимогам методичних рекомендацій. Це складова культури публічного

управління, яка дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити їхню прозорість і відкритість, а також посилити довіру громадян до місцевої влади. У світовій практиці існує ціла система інституцій, стандартів та процедур, що забезпечують сталість експертної участі в управлінських процесах. Так, у ЄС широко застосовується система незалежного аудитування стратегічних документів (peer-review), модель «управління на основі доказів» (evidence-based policy), міжвідомчі платформи з фіксованими процедурами аналітичного супроводу управлінських дій [5].

Натомість в українському контексті експертиза здебільшого виконує функції консультаційного супроводу – без чіткої регламентації її форм, процедур і результатів. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [4] та нормативно-правові акти, що регулюють процес стратегічного планування не встановлюють вимог щодо обов'язкової фази експертного аналізу. Постанови Кабінету Міністрів України № 816 від 11 серпня 2021 р. [3] та № 305 від 15 березня 2024 р. [2], хоча й визначають принципи стратегічного управління та моніторингу реалізації регіональної політики, не забезпечують інституціональної підтримки експертизи.

Інституціоналізація експертизи має відбуватись на перетині кількох рівнів: нормативно-правового, організаційного, кадрового, інформаційно-технологічного та фінансового. По-перше, необхідно прийняти підзаконний нормативний акт (на рівні урядової постанови або спільного наказу Мінрегіону, Мінцифри), який регламентуватиме порядок проведення експертизи стратегічних документів, вимоги до її змісту, критерії якості, формат взаємодії між експертами та органами влади. По-друге, важливо забезпечити створення інституційної інфраструктури – регіональних центрів експертизи, експертних рад при обласних державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування. До їх складу мають входити представники наукової спільноти, громадських організацій, бізнесу та галузевих аналітичних центрів.

Окремої уваги заслуговує питання кваліфікації та акредитації експертів. Доцільно створити єдиний державний реєстр експертів у сфері стратегічного планування, а також затвердити професійні стандарти для спеціалістів з експертного аналізу стратегій розвитку. Це сприятиме унеможливленню «імітації» експертизи, дозволить залучати компетентних фахівців і забезпечить прозорість у виборі експертів. Крім того, варто впровадити систему підвищення кваліфікації через модулі професійного

навчання, спільні школи за участі університетів і міжнародних інституцій, академії публічного управління.

Цифрова трансформація процесів експертизи має стати важливою складовою її інституціоналізації. Мова йде не лише про автоматизацію процесу оцінки, а й про створення цифрових платформ, які забезпечують інтерактивну участь громадськості в обговоренні стратегічних документів, моніторинг реалізації стратегії, електронний архів оцінок та інструментів порівняння. Успішним прикладом у цьому контексті є європейська регіональна платформа Smart Specialization для оцінювання політик у рамках програми Horizon Europe [1].

Інституціоналізація експертизи не можлива без сталого фінансування. Джерелами можуть бути як місцеві бюджети (в межах витрат на стратегічне управління), так і кошти міжнародних донорів, які зацікавлені у прозорому та результативному використанні ресурсів. В окремих випадках можливе створення механізмів державно-приватного партнерства або залучення експертної підтримки через конкурси та проєктне фінансування.

Важливим чинником успіху є залучення громадян до процесу експертизи. Це може здійснюватись через публічні обговорення, консультації, електронні опитування та відкриті засідання експертних рад. Такий підхід підвищує легітимність стратегій, формує довіру до органів влади та посилює відповідальність за реалізацію затверджених рішень.

Інституціоналізація експертизи стратегій розвитку територіальних громад є не лише технічним або організаційним процесом. Це стратегічне завдання формування якісного публічного управління, яке базується на принципах відкритості, професіоналізму, інклюзивності та ефективності. Її реалізація сприятиме гармонізації національної та місцевої політики розвитку, зміцненню спроможності громад і формуванню довгострокових орієнтирів сталого розвитку в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Revolutionizing growth: EU's smart specialisation strategies unleash regional powerhouses : Panorama Stories from Regional and Urban Policy, Nov 29, 2023. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2023/11/29-11-2023-revolutionizing-growth-eu-s-smart-specialisation-strategies-unleash-regional-powerhouses_en.

2. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня

2024 р. № 305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text.

3. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 02 серпня 2023 р. № 816. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text .

4. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр.

5. Пришляк С. Доказова публічна політика та її роль у виробленні обґрунтованих управлінських рішень. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2020. Випуск 33, с. 144–150. DOI https://doi.org/10.30970/PPS.2020.33.18

**Олександр ПІДДУБНЯК,**
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

## СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

В умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад ресурсне забезпечення стає ключовим чинником їх самостійності та здатності до ефективного керування розвитком. Ресурси самоврядування становлять потенціал, що може бути використаний для досягнення соціально-економічного зростання на місцевому рівні.

Ресурси місцевого самоврядування можна розподілити на кілька груп:

- фінансові (бюджети, податкові надходження, субвенції та дотації);
- кадрові (персонал, професійна підготовка, стимулювання кадрів);
- інституційні (організаційна структура, нормативна база);
- природні (земельні, водні, лісові та інші ресурси);
- інформаційні (цифрові технології, доступ до даних).

Під ресурсами розвитку місцевих територій розуміються склад усіх ресурсів, що забезпечують збалансоване соціально-економічне зростання, що створює умови для підвищення якості життя та конкурентоспроможності території. Результативність розвитку громад значною мірою залежить від належного обліку, планування та інтегрованого використання наявних ресурсів [1]. Це ресурси, що спрямовуються на поліпшення добробуту громади, стимулювання економічного, соціального, екологічного розвитку території. Вони використовуються для реалізації стратегій розвитку, залучення інвестицій, інновацій та проєктів. До них варто віднести:

- інвестиційний капітал;
- грантові кошти;
- партнерські ресурси (публічно-приватні проєкти);
- інтелектуальні ресурси (локальні ініціативи, експертна підтримка);
- природні ресурси, що можна використати для сталого розвитку.

Головна мета ресурсів місцевого розвитку – поступальний розвиток громади, поліпшення якості життя, інновації та модернізація.

Ресурси місцевого самоврядування можна порівняти з інструментами, що забезпечують операційну діяльність громади [2]. Це своєрідний «щоденний набір» засобів, потрібний для забезпечення життєдіяльності території: утримання інфраструктури, виконання обов'язкових функцій, надання послуг населенню, адміністрування бюджету. Їх головне призначення – забезпечення стабільного, неперервного функціонування місцевої влади.

Ресурси місцевого розвитку, своєю чергою, є орієнтованими на майбутнє. Вони формуються та залучаються з метою створення доданої вартості для громади, зміцнення її економічного потенціалу, соціальної згуртованості, екологічної стійкості. Це інструменти реалізації стратегічних планів, інноваційних проєктів та довгострокових програм розвитку.

Попри різну спрямованість, обидва типи ресурсів є взаємозалежними:

- без ресурсів самоврядування – недостатньо організаційної, фінансової чи кадрової спроможності реалізовувати розвиткові ініціативи;
- без ресурсів розвитку – громада не оновлюється, втрачає конкурентоспроможність, що призводить до скорочення базових ресурсів самоврядування (менше надходжень, відтік населення, деградація інфраструктури).

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика ресурсів місцевого самоврядування та ресурсів місцевого розвитку**

| Параметр | Ресурси місцевого самоврядування | Ресурси місцевого розвитку |
|---|---|---|
| Призначення | Забезпечення поточної діяльності та управління | Забезпечення стратегічного зростання і розвитку |
| Характер використання | Щоденне, оперативне | Довгострокове, інвестиційне |
| Основні функції | Надання адміністративних і комунальних послуг | Реалізація проєктів розвитку, інновацій, інвестицій |
| Приклади ресурсів | Бюджет, кадри, комунальна власність, повноваження | Інвестиції, гранти, партнерства, природні ресурси |
| Взаємозв'язок | Без ресурсів управління розвиток ускладнений | Без розвитку ресурси самоврядування поступово зменшуються |
| Цільова аудиторія | Місцева влада і населення | Місцева громада і потенційні інвестор |

Ресурси місцевого самоврядування та ресурси місцевого розвитку є фундаментальними складниками сталого функціонування та прогресу територіальних громад. Попри їх різну природу та цільове призначення, саме взаємодія і баланс між ними визначають ефективність управління на місцевому рівні. Ресурси місцевого самоврядування забезпечують стабільність та здатність органів влади виконувати базові повноваження, у той час, як ресурси місцевого розвитку постають рушієм змін, інновацій і зростання. Відсутність одного із цих типів ресурсів унеможливлює повноцінний соціально-економічний розвиток громади.

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний підхід до управління місцевими ресурсами. Громади мають не лише ефективно використовувати наявні інструменти, а й активно формувати нові джерела розвитку, розширювати партнерства, залучати інвестиції, модернізувати управлінські процеси. Лише за таких умов місцеве самоврядування зможе стати реальною платформою для сталого, інноваційного та інклюзивного розвитку територій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник [У двох томах] Т. 1. Львів: Світ, 2005. 616 с
2. Бондаренко, Л.М. Сутність та роль ресурсного потенціалу в соціально-економічному розвитку регіону. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. № 11. 2006. С. 119-126

**Ірина ПОЛЄТУХА,**
засновниця громадської організації
«Національне об'єднання радників з питань молоді»,
Радниця Міністра молоді та спорту України (2021-2023)

**Оксана ЯРОШ,**
доктор політичних наук, доцент,
професорка кафедри політології
та публічного управління,
Волинський національний університет
імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

## МІЖ ВІЙНОЮ І РЕФОРМОЮ: РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ РАДНИЦТВА ІЗ ПИТАНЬ МОЛОДІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Чинна нормативно-правова база надає органам місцевого самоврядування (ОМС) право самостійно визначати механізми реалізації власних і делегованих повноважень у сфері молодіжної політики. Це означає, що територіальні громади самостійно визначають виконавців відповідних функцій. Дані дослідження Костюченко Т., Волосевич І. *«Вплив війни на молодь в Україні» за підтримки* ПРООН у 2024 р. [1] засвідчили, що в більшості громад відсутні окремі структурні підрозділи чи спеціалісти, відповідальні за роботу з молоддю.

Така ситуація може призводити до того, що функції у сфері молодіжної політики виконуються як суміжні або залишаються на розсуд посадових осіб загального профілю. Молодіжна політика часто залишається без пріоритету, оскільки відсутня як посадова особа, так і відповідна компетенція в структурних підрозділах. Це може обмежити фінансування

проєктів, програм і навіть базових заходів для молоді. І, як наслідок, може виникати дисбаланс між наявними ресурсами ОМС та очікуваними функціями в межах реалізації державної молодіжної політики.

Інститут радників з питань молоді є інноваційним механізмом реалізації участі молоді у формуванні та втіленні молодіжної політики в Україні, інституалізованим Законом України «Про основні засади молодіжної політики» від 27 квітня 2021 року [4]. Відповідно до п. 21 статті 1 цього Закону, радники включені до переліку суб'єктів молодіжної роботи, а згідно з п. 3 статті 5 – визначені як інструмент залучення молоді до процесів ухвалення рішень. Частина шоста статті 6 передбачає можливість призначення радників з питань молоді на громадських або інших засадах керівниками центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування.

Із метою нормативного регулювання діяльності інституту радництва із питань молоді Міністерством молоді та спорту України були затверджені методичні рекомендації. Зокрема, Наказом від 11.11.2021 № 4370 [2] схвалено *Рекомендації щодо засад діяльності радників з питань молоді*, а Наказом від 17.01.2022 № 141 внесено зміни до зазначеного документа, що деталізують порядок взаємодії радників із органами влади та визначають принципи їх діяльності [3].

Інститут радників набуває рис гнучкої форми залучення молоді до врядування, сприяючи розвитку позаштатних консультативно-патронатних форматів при органах публічної влади. Зовнішні радники, залучені громадські діячі або фахівці, стають інституційним рішенням, що дозволяє мінімізувати втрати через дефіцит кадрів, не створюючи додаткового навантаження на бюджет, що є надзвичайно важливим аспектом в умовах воєнного стану.

На відміну від класичної штатної одиниці в структурі ОМС, радник є більш оперативною у впровадженні, ситуаційно адаптивною та проєктно орієнтованою формою включення фахової експертизи при розробленні та реалізації молодіжної політики. Так посада особливо важлива в сільських і селищних громадах та громадах, де не створено молодіжного центру або відділу, відсутні молодіжні працівники, наявна потреба в інтеграції молодіжного складника в стратегії розвитку громади, питаннях безпеки, громадської участі та ін.

Радник з питань молоді в громаді постає не як суто консультативна фігура, а як міждисциплінарний актор, що втілює публічну політику в

умовах обмеженого адміністративного ресурсу і виконує низку ключових функцій: комунікативну, установлюючи постійний діалог між молодіжними середовищами та інституціями влади; аналітичну, формуючи цілісне бачення потреб і динаміки розвитку молоді в громаді; координаційну, активізуючи залучення молодих громадян до ухвалення рішень; інтеграційну, сприяючи включенню молодіжної тематики до загальних програм розвитку громади.

Радники мають функціональні переваги. Зокрема, інституційну мобільність (можливість швидко реагувати на нові виклики або запити молоді), ініціативність (радники часто є носіями неформальних мереж та ідей, що активізують молодь, стратегічність (здатність включати молодіжний компонент до політики і стратегій громади, навіть коли він відсутній у формальних документах). У ширшому сенсі радник із питань молоді може розглядатися як механізм горизонтальної інтеграції молодіжної тематики в управлінське поле громади, коли молодіжна політика не є окремим сектором, а враховується в усіх напрямках діяльності.

Таким чином, інститут радництва з питань молоді в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення є важливим інструментом реалізації державної молодіжної політики на місцевому рівні. За чинних обставин радники з питань молоді можуть слугувати компенсаторним механізмом, що, за умови належної інституціалізації, дозволить забезпечити неперервність молодіжної роботи без додаткового фінансового навантаження на бюджет громади. Радники не є замінниками повноцінної інфраструктури молодіжної політики. Вони виконують роль гнучкого інструменту її впровадження в обмежених умовах і є ефективним інструментом адаптації державної молодіжної політики до умов конкретної громади. За умови належної інституціоналізації інститут радництва із питань молоді може стати стратегічною фігурою в забезпеченні молодіжної участі, соціального включення та демократичного врядування в територіальних громадах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костюченко Т., Волосевич І. *Вплив війни на молодь в Україні*. Програма розвитку ООН в Україні (2024). URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024

2. Про затвердження Рекомендацій щодо засад діяльності радників з питань молоді: Наказ Міністерства молоді та спорту України від 11.11.2021 р. No 4370. URL: https://mms.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-rekomendacij-shchodo-zasad-diyalnosti-radnikiv-z-pitan-molodi

3. Про внесення змін до Рекомендацій щодо засад діяльності радників з питань молоді: Наказ Міністерства молоді та спорту України від 17.01. 2022 р. No 141. URL: https://mms.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rekomendacij-shchodo-zasad-diyalnosti-radnikiv-z-pitan-molodi

4. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 13 груд. 2022 р. No 1414-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text

**Сергій ПОНОМАРЕНКО,**
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

**Юрій ХРЕБТАНЬ**,
аспірант,
Національний університет
«Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Державну стратегію регіонального розвитку, розроблену Міністерством розвитку громад і територій України на період з 2021 до 2027 року, спрямовано на відновлення економіки регіонів шляхом розкриття їх внутрішнього потенціалу, ефективної реалізації проєктів розвитку [1].

24 лютого 2022 року, під час вторгнення рф на територію України, Чернігівська обласна державна адміністрація набула статусу військової адміністрації, головним завданням якої стало питання захисту міста Чернігова і Чернігівської області від ворога, збереження об’єктів

енергетики, забезпечення громадян харчовими продуктами, товарами першої потреби, відновлення роботи торговельних підприємств. Кожного дня Чернігівська обласна державна (військова) адміністрація інформувала громадськість про заходи безпеки, що запроваджувалися відповідними службами, можливість евакуації людей. Було проведено заходи з релокації потужностей виробничих підприємств Чернігівщини, промислового обладнання тощо.

Упродовж трьох років воєнної агресії рф Чернігівщина як прикордонний регіон зазнала найбільших руйнувань та збитків. Багато підприємств малого й середнього бізнесу вимушені були і продовжують працювати у важких і небезпечних умовах. Крім того, велика кількість спеціалістів виїхали на початку бойових дій в різні країни світу, великі підприємства перемістили свої потужності – релокувалися до західних регіонів України або за кордон.

Тільки завдяки державній підтримці, постійному взаємозв'язку державних інституцій і бізнес-структур, стало можливим залучення інвестицій для відродження діяльності підприємств малого і середнього бізнесу, налагодження міжнародного співробітництва. Важливу інституційну роль щодо підтримки органів місцевого самоврядування з питань стратегічного розвитку бізнесу, допомоги в налагодженні зв'язків з іноземними інвесторами, отриманні грантів підприємцями на розвиток власної справи, відіграє Агенція регіонального розвитку Чернігівської області, що підпорядковується Чернігівській обласній державній (військовій) адміністрації.

Нині Агенція регіонального розвитку стала потужною комунікаційною платформою Чернігівщини для підприємств бізнесу, інвесторів, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Основними напрямками роботи Агенції регіонального розвитку Чернігівської області є [2]:

- розроблення та впровадження проєктів регіонального розвитку, налагодження міжрегіональної співпраці;
- надання профільних консультацій та підтримки в підготовці заявки та інших супутніх документів, потрібних для отримання грантів;
- профільна підтримка малого та середнього бізнесу Чернігівщини;
- проведення освітніх заходів, залучення ресурсів для створення та розширення бізнесу, нетворкінг;

- комунікація з потенційними партнерами компетентними у різних сферах.

У березні 2025 Агенція регіонального розвитку Чернігівської області відновила діяльність Центру підтримки підприємництва, інновацій та стартапів Чернігівської області.

Першим етапом процесу відновлення Центру підтримки підприємництва стала програма запровадження бізнес-інкубатора «ВПЛИВАЙ:INCUBATOR», де учасники зустрілися з провідними підприємцями, відвідали освітні тренінги і воркшопи, отримали професійну допомогу в розробленні бізнес-моделі і стратегії, інформацію про бізнес-партнерів, клієнтів та інвесторів, доступ до бізнес-спільноти та нетворкінг з діловими партнерами [2].

За ініціативи Агенції було проведено міжвідомчу нараду Чернігівської області щодо створення та функціонування індустріальних парків як стимулу до економічної активності підприємців, громад області, яким гарантується фінансова підтримка до 150 млн. грн. (співфінансування 50/50%, для деокупованих територій – 80/20%). Запровадження індустріальних парків забезпечить підприємствам малого і середнього бізнесу освоєння нових ринків, робочих місць, отримання фінансової підтримки від держави. Прикладом успішного проєкту є індустріальний парк «Менський», розташований на площі 68,5 га, що активно розвивається і зміцнює бюджет громади [3].

Отже, активна діяльність Агенції регіонального розвитку Чернігівської області, попри складні геополітичні обставини, демонструє інституційну спроможність державного управління забезпечувати стабілізацію суспільно-економічного життя регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 (в редакції від 07.03.2025 № 272). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text.

2. Агенція регіонального розвитку Чернігівської області. URL: https://www.agencychernihiv.com/.

3. Індустріальний парк як інструмент економічного розвитку: як цим можуть скористатися громади Чернігівщини. URL: https://cg.gov.ua/index.php?id=513687&tp=page.

**Андрій СКРИЛЬНИК**,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу
та оподаткування,
Національний університет «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

# СПРИЯННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГРОМАДАХ

Соціальне підприємництво в сучасних умовах є інноваційною формою економічної діяльності, спрямованою не лише на отримання прибутку, але й на вирішення соціально важливих проблем. Його розвиток є ключовим для забезпечення інклюзивного зростання, соціальної згуртованості та розширення економічних можливостей вразливих груп населення.

В умовах війни сприяння органів місцевого самоврядування розвитку соціального підприємництва у громадах набуває особливої ваги. Соціальне підприємництво стає важливим інструментом не лише економічного відновлення, а й соціальної згуртованості, підтримки вразливих категорій населення та адаптації переселенців, ветеранів, осіб з інвалідністю й інших, хто постраждав від бойових дій. І, враховуючи децентралізаційні процеси в Україні, зростає роль органів місцевого самоврядування (ОМС) як ініціаторів і провайдерів політики підтримання соціального підприємництва.

Органи місцевого самоврядування, маючи тісний зв’язок із громадою та добре розуміючи її соціальні потреби, відіграють ключову роль у розвитку соціального підприємництва на місцевому рівні. Вони можуть ефективно впливати на створення сприятливого середовища для функціонування соціального бізнесу шляхом розроблення та впровадження спеціалізованих місцевих програм підтримки. Одним із важливих напрямків є спрощення дозвільних процедур і запровадження пільгових умов для реєстрації та ведення діяльності соціальних підприємств.

Крім того, органи місцевого самоврядування мають змогу сприяти розвитку соціального бізнесу шляхом надання в користування комунального майна на пільгових умовах, що дозволяє зменшити стартові витрати підприємців. Важливу роль відіграє також фінансова підтримка – зокрема через виділення грантів або субсидій з місцевих бюджетів. Доповненням до цих заходів є надання інформаційної, консультаційної та освітньої підтримки ініціативам, що спрямовані на вирішення соціально значущих проблем громади.

Органи місцевого самоврядування мають широкий інструментарій для стимулювання розвитку соціального підприємництва на місцях. Одним із ключових напрямків може стати створення центрів розвитку соціального підприємництва, що виконуватимуть функції навчальних і консультаційних платформ, сприятимуть обміну досвідом між підприємцями, а також надаватимуть супровід новоствореним соціальним стартапам.

Ефективною практикою є налагодження публічно-приватного партнерства з соціально орієнтованими підприємствами, що дозволяє об'єднувати зусилля місцевої влади, бізнесу та громадськості для досягнення соціальних цілей. У співпраці з міжнародними донорами та громадськими організаціями органи місцевого самоврядування можуть ініціювати створення локальних акселераційних програм, що допомагатимуть соціальним підприємцям швидше розвивати свої ідеї, залучати інвестиції та виходити на ринки.

Не менш важливою є реалізація програм мікрокредитування соціальних бізнесів, що забезпечить доступ до стартового капіталу для представників соціально вразливих груп населення, які прагнуть започаткувати власну справу.

У деяких громадах України вже реалізуються успішні приклади участі ОМС у підтримці соціального підприємництва. Наприклад, у Львові функціонує міська програма підтримки підприємництва соціального спрямування з грантовим фінансуванням. 14 листопада 2024 відбувся Veterans Business Forum – 2024 у Львові. Це унікальний бізнес-форум для ветеранів та їх родин. Ветерани для ветеранів презентували свої успішні бізнеси і давали практичні поради, ділилися ідеями для створення бізнесу, пошуку роботодавця чи навпаки – працівників [1].

Отже, ОМС виступають партнерами міжнародних донорських програм (наприклад, ПРООН, GIZ) у реалізації проєктів із розвитку

соціального підприємництва. Також вони можуть залучати місцеві НУО як виконавців або менторів для нових соціальних підприємців [2].

Серед основних викликів, що стоять перед органами місцевого самоврядування у сфері розвитку соціального підприємництва, варто відзначити відсутність чітко сформованої нормативно-правової бази, яка б регулювала діяльність соціальних підприємств. Це створює невизначеність як для місцевої влади, так і для самих підприємців. Додатковою складністю є низький рівень обізнаності представників органів місцевого самоврядування щодо суті, цілей і механізмів функціонування соціального підприємництва. Крім того, значною перешкодою залишається обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів, що ускладнює реалізацію програм підтримання таких ініціатив.

Попри це, існує низка перспектив, що можуть суттєво змінити ситуацію на краще. Зокрема, важливим кроком є розроблення національної політики розвитку соціального підприємництва, яка б передбачала чітке визначення ролі органів місцевого самоврядування в цьому процесі. Доцільним є створення мереж муніципалітетів, що об'єднуватимуться навколо підтримки соціальних ініціатив, сприятимуть обміну досвідом і поширенню найкращої практики. Перспективним напрямком також є інституціоналізація співпраці між громадами, представниками бізнесу та громадянського суспільства, що дозволить сформувати сталу екосистему підтримання соціального підприємництва на місцевому рівні.

Органи місцевого самоврядування мають значний потенціал у просуванні соціального підприємництва на місцевому рівні. Їх активна участь у формуванні сприятливої екосистеми – запорука сталого розвитку громад, соціальної інтеграції вразливих верств населення та підвищення якості життя.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2024 рік – підсумки. Львівська міська рада. URL: https://city-adm.lviv.ua/news/government/305678-2024-rik-pidsumky

2. В. Назарук Соціальне підприємництво в умовах війни: ліки чи плацебо? Економічна правда. 9 січня 2024 URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/01/09/708567/

**Уляна СМІЛЯНЕЦЬ,**
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

**Марія БАРАН,**
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

# ПІДТРИМАННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я: ДОСВІД ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Підтримання психічного здоров'я жителів територіальних громад України під час війни набуває критичного значення, трансформуючись з факультативної опції на важливий елемент національної стійкості. Воєнні дії є джерелом низки травматичних чинників, що включають безпосередні бойові дії, втрату близьких, вимушене переселення, руйнування інфраструктури, постійну загрозу життю та ін. Ці події приводять до поширення змін в емоційному стані, мисленні, поведінці, що не завжди досягають рівня клінічно діагностованих розладів, але, як правило, суттєво впливають на повсякденне функціонування та якість життя значної кількості українців в умовах війни.

Розуміючи всю важливість системної підтримки психічного здоров'я, що безпосередньо сприяє формуванню психологічної стійкості населення, збереженню функціональності в умовах невизначеності, Городенківська міська рада надає значної уваги заходам із підтримки психічного здоров'я. У громаді проведено аналіз надавачів послуг з підтримання психічного здоров'я та психосоціального підтримання (далі – ПЗПСП), сфокусовано

увагу на навчанні персоналу закладів соціальної сфери, відкрито Центр життєстійкості, що є пілотним проєктом Міністрества соціальної політики в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я [2] та здійснено низку інших важливих заходів. Особливу увагу сконцентровано на підтриманні вразливих груп населення, серед яких: сім'ї загиблих унаслідок збройної агресії росії – 53, у цих сім'ях є 16 неповнолітніх дітей; сім'ї безвісти зниклих мешканців громади – 25; ВПО – в громаді 407 осіб, з них 86 дітей навчається в закладах освіти, 12 дітей в дошкільних навчальних закладах; діти-сироти та позбавлені батьківського піклування – 53 дитини; діти під супроводом, як такі, що перебувають у складних життєвих обставинах (СЖО) – 18.

У межах нашої публікації зосередимо увагу на аналізі результатів діяльності комунального підприємства «Городенківський некомерційний центр первинної медичної допомоги» Городенківської міської ради (далі – Городенківський НЦПМД). Починаючи із часу повномасштабного вторгнення, керівництво Городенківського НЦПМД здійснювало пошук алгоритму дій, що б зберегли психічне здоров'я як персоналу, так і пацієнтів закладу.

Наприкінці 2022 року Городенківський НЦПМД пройшов відбір на навчання в проєкт USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я» за програмою mhGAP (Mental Health Gap Action Programme – це глобальна програма ВООЗ, що була запущена 2008 року для поліпшення доступу до послуг з охорони психічного здоров'я через залучення неспеціалізованих кадрів. Упродовж проходження програми, медичних працівників навчають надавати допомогу людям із поширеними психічними розладами (депресією, тривогою, ПТСР, суїцидальною поведінкою тощо). Лікарі та середній медичний персонал, починаючи з 2023 року, проходили як очне навчання в межах згаданого проєкту, так і використовували можливості, створені державою, – проходили навчання на платформі Академії НСЗУ [1]. Станом на 01 січня 2025 року пройшли навчання 29 лікарів та 74 медичні сестри, що становить 100% від загальної кількості медичних працівників Городенківського НЦПМД. Застосування протоколу mhGAP стало частиною щоденної практики як лікарів, так і сестер, з фіксацією в електронній системі охорони здоров'я.

Наступним комплексним навчанням було навчання команди фасилітаторів Городенківського НЦПМД за програмою «Самодопомога Плюс» (Self-Help+, SH+) – це розроблений ВООЗ курс самодопомоги в

боротьбі зі стресом. Після навчання команда фасилітаторів (2 особи – психолог та сімейна медична сестра) проводили групи для працівників закладу охорони здоров'я. Особливістю стало проведення тренінгів «Самодопомога+» для медичних сестер, лікарів, груп пацієнтів.

У межах реалізації міжнародного проєкту «Підтримка зусиль у протидії туберкульозу в Україні», що фінансувався USAID сформовано пункти скринінгу поширених неінфекційних захворювань. 2024 року в 30 пунктах скринінгу було протестовано 9874 особи (приблизно 1/5 від кількості населення громади) за допомогою опитувальника PHQ-9 (це стандартний інструмент для скринінгу, діагностики та моніторингу симптомів депресії): 3060 чоловіків та 6814 жінок. До сімейних лікарів було перескеровано 852 особи, з них чоловіків – 124. Скринінг здійснювався навченими працівниками культури (працівники культури працювали у тих населених пунктах, у яких відсутні медичні установи) та медичними сестрами, що свідчить про високий рівень їхньої залученості до реалізації заходів із ПЗПСП.

Підтримувати стабільний психоемоційний стан працівників Городенківського НЦПМД допомагає впровадження ініціативи «Рівний-рівному». У закладі діють дві «групи рівних» для лікарів і медичних сестер. Періодично до занять залучається психолог. Такий підхід сприяє зниженню рівня стресу та емоційного вигоряння серед медперсоналу.

Адміністрація Городенківського НЦПМД, реагуючи на результати опитування персоналу, організувала культурний захід – поїздку до театру та екскурсію до м. Івано-Франківськ. Це дало змогу зміцнити командний дух і підтримати емоційне благополуччя працівників.

Діяльність Городенківського НЦПМД у сфері підтримки ПЗПСП демонструє системність (навчання персоналу – здійснення заходів із вивчення потреб – організація на постійній основі навчальних семінарів, практикумів для персоналу, спрямованих на розвиток навичок стресостійкості, саморегуляції, запобігання емоційному вигоранню – діяльність психолога у закладі), чутливість до сучасних викликів та орієнтацію на потреби як пацієнтів, так і працівників системи охорони здоров'я.

Підсумовуючи зазначимо, що Городенківський НЦПМД здійснює заходи із пошуку додаткових ресурсів для побудови стійкої системи підтримки психічного здоров'я працівників закладу, що є критично

важливим для збереження їхньої працездатності та ефективної діяльності особливо в умовах викликів війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Понад 100 000 слухачів успішно опанували курс з ведення поширених психічних розладів на «первинці» за програмою ВООЗ mhGAP URL: https://moz.gov.ua/uk/ponad-100-000-sluhachiv-uspishno-opanuvali-kurs-z-vedennya-poshirenih-psihichnih-rozladiv-na-pervinci-za-programoyu-vooz-mhgap

**2.** Центр життєстійкості у Городенківській громаді URL: https://hth.gov.ua/news/1719403977/

**Алла ТАРАСЮК**,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва
та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

**Катерина ПРИЄМЕЦЬ**,
Здобувач
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

## СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

В умовах продовження воєнних дій соціально-економічні проблеми українського суспільства продовжують загострюватися, а соціальне підприємництво як одна із можливостей їх вирішення все більше поширюється.

Нині соціальне підприємництво розглядається як інструмент використання бізнес-логіки в новий спосіб, спрямовуючи зусилля соціальних підприємців на вирішення проблем груп населення, що потребує підтримки.

Соціальне підприємництво В Україні виконує роль локомотива інновацій та соціальних ініціатив, що сприяючи вирішенню соціально-

економічних проблем та підвищенню якості послуг на рівні територіальних громад. Їх діяльність спрямовано на підтримку розбудови територіальних громад, регіонів та підвищення загальної стійкості суспільства до сучасних викликів.

Соціальне підприємництво вирізняє:

- спрямування цільової функції не на максимізацію прибутку, а на вирішення соціальної проблеми та на користь соціально незахищених груп населення;

– результатом діяльності соціальних суб'єктів господарювання є отримання суспільної корисності;

– діяльність соціальних підприємців спрямовано на сталий розвиток територіальної громади, регіону, українського суспільства;

– соціальні підприємці керуються принципами «соціальної відповідальності»;

– соціальне підприємництво забезпечує економічний розвиток, використовуючи інноваційні підходи та залучає інновації до вирішення соціальних проблем суспільства;

– соціальна діяльність сприяє позитивному іміджу соціальних підприємців, надаючи їм економічні переваги; самоокупність, соціальні підприємці вирішують суспільні проблеми в межах власних фінансів, не використовучи кошти державного бюджету;

- генерація новаторських ідей, спрямованих на вирішення суспільних проблем за допомогою підприємницьких методів.

В умовах сучасних викликів українське суспільство стикається з новими соціально-економічними проблемами, що потребують нагального, невідкладного вирішення. Саме тому дуже важливо перейти до рішучих заходів підтримання соціального підприємництва як інноваційного підходу до вирішення соціальних проблем.

Для соціальних підприємств, що працюють на місцевому рівні, важлива підтримка з боку місцевих органів влади та територіальних громад. Місцеві адміністрації можуть сприяти розвитку соціального бізнесу, створюючи партнерства з підприємствами, виділяючи приміщення, спрощуючи доступ до ресурсів. Крім того, місцеві громади можуть підтримувати соціальні підприємства, залучаючи їх до вирішення проблем конкретної громади.

З метою сприяння розвитку соціального підприємництва на місцевому рівні органам місцевого самоврядування в територіальних програмах

розвитку малого та середнього підприємництва варто передбачити підтримання розвитку соціального підприємництва (з обов'язковим виділенням коштів місцевих бюджетів) рис.1.

1 Етап. Виявлення соціальної проблеми (локальних соціальних викликів та актуальних проблем громад), ефективним інструментом вирішення якої сприятиме створення соціального підприємництва;

Визначення в кожній територіальній громаді серед мешканців громади цільової категорії громадян (категорії найбільш вразливих громадян), проблеми яких вирішить створення соціального підприємництва.

Оцінка можливостей запровадження та функціонування соціальних підприємств.

Визначення приміщень, у тому числі ревіталізація (повернення до життя) окремих будівель, споруд, їх комплексів, що не використовуються і можуть бути надані в оренду на пільгових умовах підприємцям, які створюють соціальні підприємництва.

2 Етап. Створити спільноту активних громадян, підприємців, яких об'єднує мета розвитку територіальної громади і соціальної відповідальності. Які готові бути засновниками та інвесторами соціального підприємства, покликаного вирішити соціальні проблеми місцевої громади та підвищити якість життя.

3 Етап. Проведення навчально-інформаційних заходів в територіальній громаді. Організація зустрічей, тренінгів з органами місцевого самоврядування, організаціями, на базі яких можуть бути створені соціальні підприємства, засновниками та інвесторами щодо створення соціального підприємства, надання органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями допомоги в розробленні бізнес проєкту та статуту соціального підприємства.

Рис. 1. Комплекс заходів з підтримки соціального підприємництва на місцевому рівні

Забезпечити фінансову підтримку їх проведення з коштів бюджетів місцевих громад, міжнародних організацій тощо. Передбачити програми із фінансової підтримки осіб, які започатковують соціальне підприємство, та підприємств, які ведуть свою діяльність із соціальною метою, надання їм компенсаційних виплат на оплату праці та внесків найманих працівників, інші пільги.

Підвищення інформованості серед місцевих громад допоможе залучити більше підтримки з боку громадськості та бізнесу. З метою забезпечення підвищення обізнаності доцільно використати інформаційні кампанії, що поясняють роль соціального бізнесу у вирішенні соціальних

проблем; відкриту публікацію звітів про реальні результати діяльності соціальних підприємств; широко використовувати партнерства з медіа для висвітлення

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні може стати реальною силою, оскільки є ефективним механізмом залучення додаткових інвестицій і вирішення регіональних проблем, соціально значущих проблем та можливостей розвитку неприбуткової діяльності.

Саме соціальне підприємництво, залучаючи суспільні та ринкові механізми до вирішення соціально-економічних проблем, відповідає стратегії відновлення та розбудови України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєлов Д.М., Форкош Е.Р. Соціальне підприємництво: здійснення конституційної свободи особи на підприємницьку діяльність. Аналітично-порівняльне право. № 6. 2022. С. 47–51.

2. Каширнікова, І., Спірідонова, К., Кірнос, О. (2024). Соціальне підприємництво у сучасній Україні. Економічний простір, (190), 62-65. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11.

3. Краус К.М., Краус Н.М., Маслов А.О. Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 4-20.

4. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho

5. Перевозова І.В. Засади розвитку соціального підприємництва на тлі переходу до економіки спільної участі. Академічні візії. 2024. № 29

**Алла ТАРАСЮК**,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва
та економічної безпеки,
Херсонський національний
технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

**Максим ДЕЖКУНОВ**
Здобувач,
Херсонський національний
технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

# ПІДТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ГРОМАДАМИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Українське суспільство вже четвертий рік функціонує в умовах воєнного стану. Активні воєнні дії, що ведуться на значній частині території країни, інвалідизація як військовиків, так і мирного населення, вимушена міграція, постійно збільшують кількість тих, які потребують соціальної підтримки та загострюють соціальні проблеми.

Нині соціальна політика в Україні реалізується державою. Саме органи місцевого самоврядування забезпечують надання соціальних послуг вразливим верствам населення за кошти державного фінансування. Фінансове навантаження на бюджет, що постійно зростає, і обмежена можливість фінансування демонструють доцільність розвитку суспільної ініціативи, спрямованої на вирішення соціальних проблем.

Органи місцевого самоврядування та громади зацікавлені в залученні бізнесу й суспільства до вирішення соціально-економічних проблем місцевих громад. Однією із можливостей вирішення проблем місцевих громад, створення сприятливого бізнес-середовища та підтримки активної громадської позиції учасників, інноваційності та соціальної солідарності є залучення соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво в Україні виконує роль локомотива інновацій та соціальних ініціатив, сприяючи вирішенню соціально-

економічних проблем та підвищенню якості послуг на рівні територіальних громад. Їх діяльність спрямовано на підтримку розбудови територіальних громад, регіонів та підвищення загальної стійкості суспільства до сучасних викликів.

За умови підтримання органами місцевого самоврядування соціальне підприємництво має можливість сприяти вирішенню соціальних проблем на місцях, створюючи робочі місця для соціально незахищених верств населення, надаючи їм можливість отримати робочі навички та знання. Варто особливо зазначити, що соціальні підприємці залучають до суспільно-корисної діяльності ту частину людського потенціалу, у яких не зацікавлений традиційний бізнес. Це, насамперед, особи з обмеженими можливостями, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи, багатодітні сім'ї, особи з інвалідністю.

Органи місцевого самоврядування можуть сприяти соціальному підприємництву в отриманні договорів на аутсорсинг окремих послуг для традиційних компаній (прибирання, доставка, виробництво деталей (продуктів). Такі послуги сприятимуть створенню додаткових можливостей для розвитку соціального підприємництва і не обтяжуватимуть традиційний бізнес.

Підтримання органами місцевого самоврядування соціального підприємництва шляхом розміщення замовлень і використання товарів та послуг, що надають соціальні підприємці для задоволення потреб установ, які фінансуються із коштів місцевих бюджетів (дитячі садки, школи, лікарні, паліативні установи).

Участь органів місцевого самоврядування і громад у фінансуванні створення соціальних підприємств шляхом залучення міжнародних грантів, отриманні пільгових кредитів, у консультаціях та навчанні, підвищенні професійного рівня працівників соціальних підприємств.

Широке залучення соціальних підприємців до підтримки соціальних, культурних, спортивних заходів, проєктів і програм розвитку місцевих громад.

Таким чином, широка підтримка органами місцевого самоврядування та громадами розвитку соціального підприємництва в Україні може стати інструментом розвитку як соціальної сфери, так й економіки країни в цілому, в умовах війни та повоєнної відбудови.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Теслюк С., Демчук І. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 116-125.
2. Нагорна Н. С., Максьом К. В. Соціальне підприємництво як детермінанта реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей. Габітус. *Науковий журнал з соціології та психології*. 2022. № 36. С. 272–276
3. Соціальне підприємництво у воєнний час: як працює SILab Ukraine. Медіа великих історій: веб-сайт. URL: https://surl.lu/ricgus
4. Юхновська Ю., Риженко О. Розвиток соціального підприємництва як тренд українського бізнесу. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 78–79, № 5–6. С. 84–95.

**Єгор ФОМЕНКО,**
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

## СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Процеси децентралізації, що активно впроваджуються в Україні, починаючи з 2014 року, стали однією із наймасштабніших реформ у системі державного управління. Ключовий акцент реформи – надання розширених повноважень і фінансової автономії місцевому самоврядуванню, що вимагає не лише нових механізмів ухвалення рішень, а й ефективної міжмуніципальної взаємодії. У цьому контексті співробітництво територіальних громад (ТГ) набуває особливого значення як інструмент розвитку, вирішення спільних проблем та підвищення якості життя населення.

Досвід країн Європейського Союзу переконливо демонструє, що ефективна співпраця між територіальними громадами полегшує реалізацію інфраструктурних проєктів, стимулює економічний розвиток, посилює соціальну згуртованість та сприяє залученню інвестицій. Попри наявні позитивні зміни в Україні, цей механізм усе ще залишається

малодослідженим й недостатньо використаним у повсякденній практиці органів місцевого самоврядування.

Поняття «співробітництво територіальних громад» у науковій літературі трактують як налагодження добровільної взаємодії між різними громадами задля досягнення спільних цілей та вирішення взаємноважливих питань (інфраструктурних, соціально-економічних, екологічних тощо) із використанням різних інституційних форм. В українському контексті співробітництво традиційно ототожнювалось із партнерською взаємодією адміністративно-територіальних одиниць.

Здійснення співробітництва ТГ в Україні регламентується, насамперед, Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [1], що деталізує форми, принципи, порядок укладення та виконання договорів співпраці. Окрім того, правові основи сформовані положеннями Конституції України [2], Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], Бюджетним кодексом [4], підзаконними нормативно-правовими актами. Співробітництво територіальних громад передбачає декілька основних форм співпраці: делегування одній громаді виконання окремих завдань для інших громад; реалізація спільних проєктів з фінансуванням з місцевих бюджетів; створення спільних підприємств, установ, організацій; утворення спільних органів управління.

Кожна з форм має свої особливості, переваги та правові нюанси, що визначає доцільність їх використання у тому чи іншому разі. Найбільш активну участь у налагодженні співробітництва виявляють громади заходу та центру України, що частково можна пояснити історичними та економічними особливостями цих регіонів.

Головна мотивація та позитивний ефект від співробітництва настає від:

- економії коштів на реалізацію інфраструктурних проєктів, завдяки «ефекту масштабу»;
- можливості залучення додаткових фінансових ресурсів (у тому числі грантів міжнародних організацій та коштів державних програм);
- обміні професійним досвідом менеджменту громад;
- підвищенні якості надання публічних послуг.

На нашу думку, проблемами, що гальмують розвиток співробітництва, є: низький рівень інституційної спроможності громад, недостатньо підготовлений апарат управління, дефіцит управлінських кадрів; брак мотивації до співпраці через конкуренцію за ресурси,

відмінності в господарських інтересах, стереотипи та історичні протиріччя; недостатнє фінансування та обмеження в доступі до кредитних ресурсів; слабка інформованість та комунікація між громадами; правові та організаційні бар'єри – складна процедура погодження співробітництва, надмірна бюрократія; виклики, спричинені воєнним станом: переміщення населення, руйнування інфраструктури тощо.

Крім того, війна в Україні актуалізувала питання нагромадження спільних ресурсів, оперативної допомоги сусіднім громадам, забезпечення евакуації, розміщення ВПО, відновлення критичної інфраструктури. Трансформація функціональних пріоритетів співробітництва громад спрямовується на: швидке реагування на гуманітарні та безпекові виклики; співкоординацію в питаннях логістики, медичного забезпечення, освіти; залучення фахової допомоги від міст-партнерів з Європи; формування партнерських кластерів для економічної відбудови.

Децентралізація влади стимулює розвиток співробітництва територіальних громад, дозволяє їм долати обмеженість ресурсів і досягати синергії при вирішенні спільних проблем. Хоча процес формування міжмуніципальної співпраці в Україні ще стикається із низкою викликів – правових, фінансових, кадрових, організаційних, – поступове вдосконалення інституційного середовища та опора на кращу європейську практику можуть стати основою сталого розвитку органів місцевого самоврядування. Потрібно активізувати просвітницьку роботу щодо переваг співпраці, нарощувати управлінський потенціал громад, спрощувати законодавчі процедури та забезпечувати належне фінансування міжмуніципальних проектів. Особливого значення співробітництво набуває в умовах війни і майбутньої повоєнної відбудови країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року№ 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення 11.05.2025).

2. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: https://surl.li/dzvcuc (дата звернення 11.05.2025).

3. Закон України «Про місцеве самоврядування» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://surl.li/cpdvtp (дата звернення 11.05.2025).

4. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: https://surl.lu/afhrtc (дата звернення 11.05.2025).

**Р Е К О М Е Н Д А Ц І Ї**

ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ»

Заслухавши та обговоривши на пленарному та секційних засіданнях доповіді учасників, Конференція констатує, що:

1. Аналіз реформування інституту публічної служби в Україні передбачає зміни, які відбувалися на кожному етапі реформ, а саме в: нормативно-правовому забезпеченні функціонування публічної служби, організаційній структурі інституту публічної служби, кадровій політиці, наданні державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування публічних послуг громадянам, розвитку інформаційного суспільства. До числа інструментів, що можуть використовуватися для нарощування потенціалу публічно-адміністративної діяльності на рівні публічних організацій, входять: стратегічне планування з кінцевою метою встановлення й корегування напрямків діяльності; партнерський підхід на основі широкої мережевої взаємодії; налагодження колективної співпраці, у тому числі за рахунок багатогалузевого підходу й управління перетвореннями; адміністративна і бюджетна децентралізація для підвищення підзвітності в контексті розроблення політики; гнучке надання високоякісних управлінських послуг.

2. Потребує посилення процес професіоналізації публічної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, упровадження європейських стандартів їхньої роботи. В умовах російсько-української війни, що триває одинадцять років, назріла потреба в проведенні короткострокових інтенсивних курсів для публічних службовців з кризового менеджменту, інформаційної безпеки, психологічної стійкості; розвитку цифрових навичок щодо електронного документообігу, кібербезпеки, використання державних цифрових платформ; а також посиленні особистісних якостей, таких як: стресостійкість, відповідальність, оперативність в ухваленні рішень. Водночас, потрібно робити акцент і на врахуванні європейського досвіду організації публічної служби. Забезпечення професіоналізації як стратегічного імперативу європеїзації вітчизняної системи публічної служби має здійснюватися шляхом імплементації генерованих європейською спільнотою та/або окремими державами-членами

Європейського Союзу основних управлінських принципів, ідей та завдань щодо професіоналізації кадрів.

3. Російсько-українська війна кличе до негайного посилення наскрізного національно-патріотичного виховання (від дитячого садка до дорослого населення) з метою формування в українців почуття патріотизму, національної гордості та любові до Батьківщини, поваги до національних цінностей, традицій та історії, а також виховування готовності до її захисту. Для цього варто використовувати різні методи, насамперед такі, як залучення до благодійної діяльності та волонтерства, вшанування полеглих за Україну героїв, турботи про сім'ї загиблих захисників.

4. Настав час невідкладного створення ветеранських просторів. Варто організувати ветеранські хаби, що мають стати майданчиками для нетворкінгу та отримання консультацій, індивідуальної підтримки, планування кар'єри та підготовки до ринку праці. Відповідно до реалій сьогодення, наразі ключовий акцент – військовики, ветерани, родини загиблих та військовополонених.

5. Децентралізація державного управління та реформування публічної служби потребують дальшого сприяння процесам цифровізації сфери публічного управління та адміністрування шляхом розроблення та впровадження, насамперед нових організаційних форм використання ІС та ІТ, адаптованих для вітчизняного середовища, застосовуючи сучасні моделі машинного навчання.

6. Невідкладне завдання – соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб як завдання публічного управління в процесі євроінтеграції. В умовах сьогодення органам публічної влади всіх рівнів потрібно забезпечити сприяння: реалізації громадянських і політичних прав ВПО, залучення їх до розроблення й контролю нормативно-правових актів, подання пропозицій та рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства для вирішення питань адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах; забезпеченню й захисту прав та інтересів ВПО з питань соціального захисту, забезпечення житлом та зайнятості, психосоціальної, медичної та правової допомоги та з інших питань; роботі територіальних громад і розвитку ефективних механізмів адаптації та інтеграції ВПО; залученню вітчизняних та іноземних інвесторів, громадських та міжнародних об'єднань і благодійних організацій до розвитку інфраструктури та можливостей територіальних громад.

7. Варто невідкладно подбати про розбудову вітчизняного правового поля (насамперед у сфері інновацій) з метою забезпечення його відповідності стандартам економічно розвинених країн, що прискорить процеси глобалізації України та її інтеграції до світової спільноти. Потрібно кодифікувати надзвичайні повноваження та адміністративні процедури, що стосуються управління у воєнний час, щоб запобігти правовій невизначеності та бюрократичному паралічу та посилити антикорупційне законодавство й моніторинг під час екстрених закупівель та розподілу ресурсів;

8. Потребує свого зміцнення інституційна стійкість. Варто розробити та впровадити адаптивні моделі публічного управління, що забезпечують неперервність діяльності під час воєнного стану та надзвичайних ситуацій; інституціоналізувати протоколи кризового управління на всіх рівнях влади, уключаючи децентралізовані механізми ухвалення рішень для швидкого реагування; сприяти цифровій трансформації державних послуг для підвищення доступності, прозорості та стійкості до збоїв у фізичній інфраструктурі.

9. Варто невідкладно забезпечити розвиток стратегічної комунікації та громадської довіри. З цією метою потрібно розробити скоординовані комунікаційні стратегії для протидії дезінформації та підтримання громадського духу та довіри до державних інституцій, підвищити прозорість у процесі ухвалення рішень та реагування на кризи для сприяння залученню громадськості та громадянській стійкості, заохочувати партисипативне управління шляхом залучення місцевих громад та зацікавлених сторін до планування та реалізації відновлення.

10. Час вимагає активізації розвитку потенціалу регіонального та місцевого управління. Варто наділити органи місцевого самоврядування повноваженнями ухвалювати контекстно-належні рішення та керувати гуманітарною допомогою, цивільною обороною та зусиллями з реконструкції. Потрібно підтримати процес децентралізації відповідними фінансовими та адміністративними ресурсами для посилення регіональної реакції, сприяти міжрегіональній координації та обміну передовим досвідом у сфері управління у воєнний час та мобілізації громад.

11. Варто створити сприятливі умови для підготовки до повоєнної реконструкції та реформ, розпочати стратегічне планування повоєнного відновлення, інтегруючи реформу публічного управління з реконструкцією, економічним розвитком та соціальною згуртованістю. Потрібно узгодити

національні та місцеві стратегії відновлення з процесами європейської інтеграції та міжнародними стандартами розвитку, сприяти академічним дослідженням та політичним інноваціям у сфері постконфліктного управління, реформування державного сектору та публічного управління.

Учасники конференції констатують, що інститут публічного управління зазнає постійного розвитку в питаннях правового, організаційного, кадрового, інформаційно-комунікативного супроводу, що в сучасних умовах дозволяє забезпечувати певну його гнучкість та адаптування до сучасних умов і викликів. Ці рекомендації мають на меті допомогти політикам, практикам та дослідникам у формуванні стійкої та адаптивної системи публічного управління, здатної долати поточні виклики та закладати основу для відбудови та майбутнього розвитку України.