



Полтавський державний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій

МАТЕРІАЛИ

V Міжнародної науково-практичної
конференції

**“Місцеве самоврядування
в Україні та світі: теорія і
практика”**

**5 листопада 2025 року
м. Полтава**

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ,
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (м. КИЇВ)
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА РАДА
ПОЛТАВСЬКА МІСЬКА РАДА
ЛЕСТЕРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ЛЕСТЕР, ВЕЛИКА БРИТАНІЯ)
ОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ОПОЛЕ, ПОЛЬЩА)
ЩЕЦІНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ІНСТИТУТ ПОЛІТОЛОГІЇ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ
БЕЗПЕКИ (м. ЩЕЦІН, ПОЛЬЩА)
ЩЕЦІНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ІНСТИТУТ ПОЛІТОЛОГІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ ГУМАНІТАРНОГО ФАКУЛЬТЕТУ (м. ЩЕЦІН, ПОЛЬЩА)
ЗАХІДНОПОМОРСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ЩЕЦІН, ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТ МИКОЛАСА РОМЕРИСА (MRU) (м. ВІЛЬНЮС, ЛИТВА)
ЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДНИЧИХ НАУК (м. ПРАГА, ЧЕХІЯ)
ФАТЕР АКАДЕМІЯ ІНДІЇ (FAI) (ОКРУГ КАНЬЯКУМАРІ, ШТАТ ТАМІЛ-НАДУ, ІНДІЯ)
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО,
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА,
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ», КИЄВО-
МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ВРЯДУВАННЯ ІМЕНІ АНДРІЯ МЕЛЕШЕВИЧА
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І
ГАЗУ, ІНСТИТУТ ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕРНОПОЛЯ

V МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»

5 листопада 2025 року

м. Полтава, Україна

ISBN 978-617-8466-52-7

УДК 35.07/08 (1-21) (477)

М65

Редакційна колегія:

Медвідь В.Ю. – завідувач кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету, д. е. н., професор;

Лозинська Т.М. – професор кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету, д. н. держ. упр., професор;

Дорофєєв О.В. – професор кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету, д. е. н., професор.

М65 *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. 268 с.

У матеріалах конференції висвітлені результати наукових досліджень з актуальних проблем місцевого самоврядування і пошуку шляхів їх розв’язання за тематичними напрямками: «Правове забезпечення місцевого самоврядування», «Управління соціально-економічним розвитком територіальних громад», «Місьцеві бюджети та публічні фінанси», «Політичні аспекти функціонування самоврядної влади», «Аграрна політика і місьцеве самоврядування», «Місьцеве самоврядування в умовах воєнного стану та сталого відновлення», «Інформатизація управлінських процесів», «Практики місцевого самоврядування в зарубіжних країнах», «Просторове планування територій територіальних громад», «Економічні засади функціонування суб’єктів господарювання територіальних громад та місцевої економіки».

Для наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, теоретиків і практиків публічного управління та адміністрування, представників органів влади, громадських діячів України, а також усіх, хто досліджує питання трансформації управління місцевим розвитком в умовах децентралізації влади.

Матеріали конференції друкуються в авторській редакції. За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори. Позиція редакції не завжди може збігатися з точкою зору автора.

© Полтавський державний
аграрний університет, 2025

Організаційний комітет конференції:

Голова організаційного комітету:

Галич Олександр Анатолійович – кандидат економічних наук, професор, ректор Полтавського державного аграрного університету, професор кафедри публічного управління та адміністрування

Члени організаційного комітету:

Медвідь Вікторія Юрївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету;

Лозинська Тамара Миколаївна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету;

Дорофєєв Олександр Вікторович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету;

Тошек Бартломей Г. – доктор економічних наук, професор, професор Інституту політології та досліджень у галузі безпеки Щецинського університету (м. Щецин, Польща).

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

<i>Гамалюк Богдан Михайлович, Лис Андрій Богданович</i>	
Еволюція концепції верховенства права в умовах воєнного стану	11
<i>Кантока Тетяна Миколаївна</i>	
Механізм захисту прав людини в системі публічного управління	13
<i>Ковальська Тетяна Андріївна, Поночовна Олена Володимирівна</i>	
Правове забезпечення участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування	16
<i>Лопушинський Іван Петрович, Білоцький Олександр Вікторович</i>	
Безперервність роботи місцевої влади: підтвердження її легітимності в умовах російсько-української війни	20
<i>Сьомич Микола Іванович, Христенко Кирило Ігорович</i>	
Правове забезпечення трудової діяльності керівників органів місцевого самоврядування	25
<i>Tatarenko Viktoriia</i>	
Local government in canada: legal aspects	27

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<i>Барчук Володимир Олексійович</i>	
Соціальне підприємництво у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад	31
<i>Браїлко Тетяна Олександрівна, Чайка Лідія Іванівна</i>	
Заклади охорони здоров'я та реалізація ветеранської політики в громадах: питання комунікації	34
<i>Бритауценко Антон Володимирович, Зірка Катерина Вікторівна</i>	
Роль лідера територіальної громади у розвитку туризму на місцевому рівні	36
<i>Кириченко Валентина Миколаївна, Дегтярьова Ія Олександрівна</i>	
Методологічні підходи до визначення базових ідей для портфелю проєктів (на прикладі сфери громадського здоров'я)	38
<i>Коськін Георгій Володимирович, Кравців Інна Сергіївна</i>	
Контрольна функція громадянського суспільства	41
<i>Материнко Володимир Олександрович</i>	
Екосистема стимулювання економічного розвитку територій	44
<i>Матлак Тетяна Олександрівна, Поночовна Олена Володимирівна</i>	
Механізми соціально-економічного управління територіальними громадами в сучасному інституційному середовищі	48
<i>Мац Оксана Василівна</i>	
Проблеми і ризики реалізації стратегічних рішень закладів охорони здоров'я України в умовах сьогодення	50

Паланиця Микола Миколайович

Феномен сталого економічного розвитку Вінницької громади в контексті взаємодії влади і бізнесу 53

Пасемко Галина Павлівна, Таран Оксана Миколаївна

Технологія розробки стратегії розвитку територій Харківської області 56

Поступна Олена Вікторівна, Недільська Вікторія Едуардівна

Вплив «ДІЯ.СІТУ» на людський капітал територіальних громад: управлінські механізми мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого регіонального розвитку 60

Сагачко Юлія Миколаївна, Клинушкова Марія Георгіївна

Роль ефективного адміністративного менеджменту у підвищенні прозорості та результативності управління земельними ресурсами в громадах 64

Сердюк Ольга Іванівна, Дем'яненко Наталія Василівна, Зінченко Софія Олегівна

Удосконалення взаємодії Опішнянської селищної ради та бізнесу 67

Сердюк Ольга Іванівна, Нос Вікторія Вікторівна

Розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери 71

Сердюк Ольга Іванівна, Сороченко Михайло Михайлович

Розвиток молодіжної політики як шлях до відкритості діяльності органу місцевого самоврядування 75

Сокольська Тетяна Вікторівна

Роль лідера у формування ефективної публічної політики сталого розвитку громад 78

Тимоха Анатолій Денисович

Вдосконалення механізмів взаємодії органів публічного управління та місцевого самоврядування у розвитку дорожнього господарства 81

Центило Костянтин Леонідович

Особливості сучасних моделей сільського розвитку 84

Щетиніна Тетяна Олексіївна, Кузьменко Юлія Владиславівна

Мотивація праці посадових осіб органів публічної влади: фактори впливу 87

СЕКЦІЯ 3. МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ТА ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ

Gavkalova Nataliia, Kunitsyn Oleh

Designing financial resilience framework for post-war reconstruction in ukrainian territorial communities 90

Гудзь Олена Євгенівна

Public finances: new esg guidelines for post-war regional recovery 92

Пташник Світлана Андріївна

Інноваційні підходи до управління фінансами територіальних громад 95

СЕКЦІЯ 4. ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ САМОВРЯДНОЇ ВЛАДИ

Денисюк Ольга Володимирівна

Імідж держави як інструмент політичного управління та розвитку
самоврядної влади 99

Загурський Олександр Богданович

Децентралізація як багатоаспектний феномен: концептуальний аналіз 102

Лозинська Тамара Миколаївна

Місьцеве самоврядування як елемент політичної системи 105

Філіппова Вікторія Дмитрівна

Публічна політика стійкості: місьцеве врядування в умовах криз і
відновлення 108

Shukuralieva Nartsiss

Tożsamość i lojalność w cieniu wojny: kazachowie wobec rosyjskiej inwazji na
Ukrainę 111

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНА ПОЛІТИКА І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Гроссул Дмитро Олегович

Заходи державної політики підтримки агропродовольчої сфери у
контексті забезпечення сільського розвитку 113

Шинькович Андрій Васильович

Продовольча безпека в фокусі уваги системи місцевого самоврядування 116

Шмонденко Сергій Павлович, Кочур Владислава Сергіївна

Цифрова трансформація управління земельними ресурсами
територіальних громад: Державний аграрний реєстр та ГІС як інструменти
фіскальної спроможності та прозорості 119

СЕКЦІЯ 6. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Бевз Сергій Васильович

Інтеграція відновлювальних джерел енергії у місцеві стратегії
відновлення та стійкості 123

Бистрицький Дмитро Олександрович

Антикорупційні механізми в системі місцевого самоврядування України:
проблеми та перспективи 126

Білоус Олег Михайлович, Мельничук Василь Іванович

Форми громадського контролю як інструмент забезпечення прозорості
публічного управління 129

Бойнік Андрій Анатолійович

Дивіденд здоров'я: масовий спорт та спортивний репутаційний токен (srt)
як стратегічна інвестиція у стійкість та післявоєнну відбудову України ... 132

<i>Галич Олександр Анатолійович</i>	
Формування полтавським державним аграрним університетом та територіальними громадами синергії соціального розвитку	136
<i>Горбаль Володимир Васильович, Баран Марія Петрівна</i>	
Зміна ролі лідера місцевого самоврядування: результати опитування територіальних громад Івано-франківського району Івано-франківської області	140
<i>Гордієнко Олександра Романівна</i>	
Фактчекінг в роботі публічного службовця	143
<i>Демченко Володимир Миколайович</i>	
Урахування соціолінгвістичних знань у місцевому самоврядуванні	146
<i>Дзвінчук Дмитро Іванович, Боринський Тарас Миколайович</i>	
Впровадження дизайн-мислення у сферу управління територіальними громадами як чинник підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування	149
<i>Дорофєєв Олександр Вікторович, Дорогань Андрій Сергійович, Доля Валерій Віталійович</i>	
Державне стимулювання розвитку підприємництва у повоєнний період ...	152
<i>Лазебна Ірина Василівна, Пономаренко Юрій Вячеславович</i>	
Роль інститутів громадянського суспільства у відбудові місцевих громад після війни	155
<i>Лещенко Андрій Вікторович</i>	
Подолання корупції у сучасній системі місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та сталого відновлення	158
<i>Лозинська Тамара Миколаївна, Мазничко Катерина Вікторівна</i>	
Роль органів місцевого самоврядування у відновленні та розвитку територіальних громад під час і після закінчення дії воєнного стану	161
<i>Луханін Володимир Володимирович, Попов Сергій Афанасійович, Мануїлова Катерина Віталіївна</i>	
Значення військової адміністрації у контексті децентралізації та воєнного стану	164
<i>Махінова Вероніка Андріївна</i>	
Ознаки токсичної культури праці в публічній сфері	168
<i>Мерзлюк Людмила Володимирівна</i>	
Міське самоврядування в умовах воєнного стану та сталого відновлення	170
<i>Панасюк Вікторія Іллівна, Поліщук Світлана Петрівна</i>	
Механізми стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану	173
<i>Панасюк Євген Іванович</i>	
Тімбілдінг як метод управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	177
<i>Романов Дмитро Володимирович</i>	
Взаємодія військових адміністрацій населених пунктів з органами місцевого самоврядування у період воєнного стану	180

<i>Свинаренко Наталія Олександрівна</i>	
Про перейменування географічних назв на Харківщині як частина процесу декомунізації: регіональні аспекти	183
<i>Сень Олександр Васильович</i>	
Деякі аспекти стратегій громад в період війни і післявоєнного відновлення	186
<i>Шупта Ірина Миколаївна, Туз Віктор Вікторович</i>	
Довіра до органів влади в умовах війни в Україні	190

СЕКЦІЯ 7. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

<i>Гутник Анастасія Юрійвна</i>	
Цифрова трансформація публічної політики в Україні як вектор модернізації державного управління	193
<i>Євсюкова Оксана Володимирівна, Кисельов Микита Сергійович</i>	
Електронна взаємодія держави і громадян як індикатор цифрової зрілості публічного управління	197
<i>Краля Вікторія Григорівна</i>	
Впровадження електронного урядування у територіальних громадах України: проблеми, бар'єри та шляхи їх подолання	200
<i>Пасемко Галина Павлівна</i>	
Роль держави в забезпеченні охорони інтелектуальної власності	203
<i>Петренко Тетяна Сергіївна, Поночовна Олена Володимирівна</i>	
Інформатизація управлінських процесів у системі місцевого самоврядування	207
<i>Поступна Олена Вікторівна, Григораши Владислав Олександрович</i>	
Забезпечення сталості соціальних проєктів через інформатизацію: роль відкритої онлайн-платформи у довгостроковому управлінні результатами	210
<i>Саміляк Артем Анатолійович</i>	
Еволюція моделей державного регулювання CBDC: можливості для децентралізації фінансового управління в Україні (на прикладі е-гривні)	214

СЕКЦІЯ 8. ПРАКТИКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

<i>Базиченко Вікторія Вікторівна</i>	
Практика місцевого самоврядування Німеччини: досвід для України	217
<i>Burunova Olena</i>	
Rola samorządu terytorialnego w rozwoju publicznych uczelni wyższych w regionie - na przykładzie gminy miasta Częstochowa (Polska)	220
<i>Гуторова Олена Олександрівна, Фігура Андрій Олегович</i>	
Зарубіжний досвід управління соціально-економічним розвитком сільських територій та можливості його адаптації в Україні	224
<i>Hyrenko Oleg, Dmytrenko Serhii, Protas Rostyslav</i>	
Application of innovative management technologies in the activities of public authorities: the experience of EU countries	227

<i>Косаревич Назар Богданович</i>	
Моделі державного управління бюджетами базового рівня у розвинутих країнах	229
<i>Рущенко Євген Васильович</i>	
Досвід публічного управління і місцевого самоврядування у сфері туризму в країнах Східної Європи і Балкан у повоєнний період	233
<i>Сердюк Ольга Іванівна, Туль Світлана Іванівна</i>	
Стратегічне управління публічними інвестиціями: досвід Польщі та України	235
<i>Устїнов Євгеній Олегович</i>	
Етика публічного службовця у Франції	238
<i>Чернякова Ольга Русланівна</i>	
Місьцеве самоврядування та іноземний досвід децентралізації : гендерний вимір та участь у прийнятті рішень	241
<i>Янченко Мирослав Дмитрович</i>	
Естонський досвід розвитку місцевого самоврядування	246

СЕКЦІЯ 9. ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<i>Арбузова Тетяна Василівна</i>	
Післявоєнна регіональна політика: формування «нової мапи» розвитку України	250
<i>Гуторова Олена Олександрівна</i>	
Європейський досвід просторового планування на місцевому рівні	253
<i>Поступна Олена Вікторівна</i>	
Управління ризиками та стійкість територій у контексті просторового планування: формування адаптивних моделей для повоєнного відновлення та розвитку	256

СЕКЦІЯ 10. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Гуторов Олександр Іванович</i>	
Грантові та інвестиційні механізми підтримки аграрних проєктів: переваги, можливості та ризики	261
<i>Курносенко Лариса Володимирівна, Русаков Віталій Вікторович</i>	
Економічна взаємодія органів місцевого самоврядування з приватними медичними закладами в умовах післявоєнного відновлення	264

СЕКЦІЯ 1. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Богдан Михайлович Гамалюк,
*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м Івано-Франківськ, Україна*

Андрій Богданович Лис,
*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри права
імені академіка УАН о. Івана Луцького
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м Івано-Франківськ, Україна*

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Питання забезпечення верховенства права в Україні в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки наявність збройної агресії та загроза національному суверенітету створюють ситуації, які потребують гнучкого, але водночас виваженого управлінсько-правового механізму реагування. Верховенство права виступає основоположним принципом функціонування демократичної, правової держави, де діяльність органів публічної влади має ґрунтуватися на Конституції та законах, а права людини – залишатися гарантованими навіть за умов надзвичайних обставин [1, с. 42].

Теоретичні засади верховенства права. «Концепція верховенства права закріплена в Конституції України, а також у практиці Конституційного Суду України, який неодноразово наголошував, що верховенство права передбачає пріоритет прав і свобод людини над діяльністю держави. У науковій традиції верховенство права включає принципи поділу влади, юридичної визначеності, рівності перед законом, доступу до правосуддя, заборони свавільного втручання держави у приватне життя» [2, с. 119].

Особливості реалізації верховенства права під час воєнного стану

Умови воєнного стану за своєю природою передбачають обмеження окремих прав громадян. Такі обмеження допустимі лише в межах, передбачених Конституцією та міжнародними договорами, стороною яких є Україна. Вони повинні бути:

- тимчасовими,
- необхідними для захисту держави,
- пропорційними поставленим цілям [3, с. 57].

Введення воєнного стану не скасовує принципу верховенства права, але коригує механізми його реалізації, зміщуючи акценти з індивідуальних прав на

забезпечення національної безпеки та суспільного порядку. Водночас Конституція України містить гарантії, що певні права (право на життя, заборона катувань, право на правову допомогу та ін.) не можуть бути обмежені навіть в умовах війни.

Виклики дотримання верховенства права в умовах війни (рис.1)

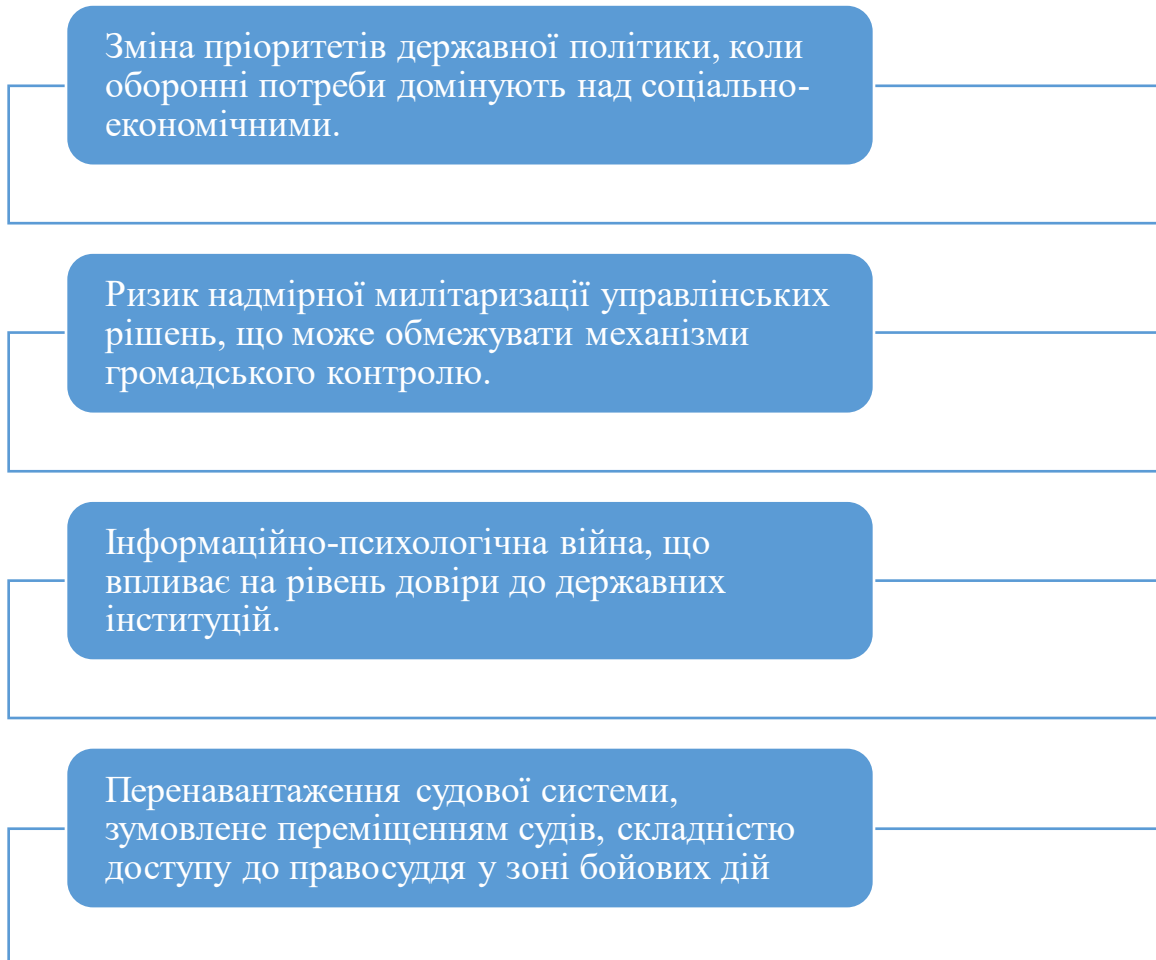


Рис.1. Найбільш значущі виклики [4]

Важливим аспектом функціонування державних органів у воєнний період є недопущення перетворення воєнного стану на інструмент узурпації влади або свавільного втручання в діяльність органів місцевого самоврядування та бізнесу.

Перспективи відновлення повноцінної дії принципу верховенства права після завершення воєнного стану. Після припинення активних бойових дій ключовим завданням стане:

- відновлення ефективного правосуддя,
- посилення ролі інститутів громадянського суспільства,
- забезпечення прозорості діяльності органів державної влади,
- перегляд нормативних актів воєнного часу з метою їх гармонізації з європейськими стандартами прав людини.

«Перспективи інтеграції України до Європейського Союзу також передбачають відповідність принципам Копенгагенських критеріїв, серед яких

верховенство права є ключовим елементом стабільної демократії та функціонуючої правової системи» [5].

Еволюція концепції верховенства права в умовах воєнного стану полягає у пошуку балансу між захистом держави та збереженням прав людини. Війна не скасовує верховенство права, а підкреслює його значення як основи легітимності державної влади та довіри суспільства. Подальше утвердження принципу верховенства права стане важливим чинником повоєнного відновлення і євроінтеграційного поступу України.

Список використаних джерел:

1. Буроменський М. В. Верховенство права та його реалізація в Україні. Київ : Видавництво КІС, 2020. 256 с.
2. Скрипнюк О. Конституціоналізм і верховенство права: теоретико-правовий аналіз. Київ: Наукова думка, 2018. 314 с.
3. Конституція України. – 1996 (із наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 14.10.2025).
4. Огляд судової системи в умовах воєнного стану / Верховний Суд України. 2023. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/> (дата звернення 14.10.2025).
5. EU Rule of Law Report. European Commission. 2022. Official Publication. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/rule-law/annual-rule-law-cycle/2022-rule-law-report_en (дата звернення 14.10.2025).

Тетяна Миколаївна Кантока,
*аспірантка Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблематика захисту прав людини у системі публічного управління є об'єктом значного наукового та практичного інтересу, охоплюючи різні галузі знань і діяльності. Вітчизняні дослідники [1-6] внесли вагомий вклад у розробку теоретичних і практичних аспектів формування та функціонування механізмів гарантування прав і свобод громадян. Проте, незважаючи на значний доробок, питання формування і ефективної реалізації механізмів захисту прав людини в частині імплементації рішень Європейського суду з прав людини лишається недостатньо дослідженим.

Рівень захищеності прав людини є одним із ключових індикаторів якості державного устрою, що відображає ступінь його демократичності, відповідності правовим і моральним засадничим принципам та загальнолюдським цінностям. Визнання, дотримання та ефективний захист прав і свобод є невід'ємною характеристикою правової, соціальної та демократичної держави. З огляду на

це, державні інститути розробляють і впроваджують різноманітні механізми і засоби для гарантування прав і свобод громадян, забезпечення відновлення порушених прав і компенсації заподіяної шкоди. Структура та ефективність цих механізмів залежать від рівня демократичного розвитку, суспільно-культурних традицій, ступеня прогресивності та економічного потенціалу країни, а також від інших соціально-політичних чинників [1;2].

Механізм захисту прав і свобод людини доцільно розглядати як комплексну систему, що включає функціонування відповідних соціальних інститутів, дію правових норм і спеціалізовані засоби захисту, серед яких судові, адміністративні, цивільно-правові, кримінально-правові й інші юридичні інструменти. Завдяки взаємодії цих елементів забезпечується найбільш повне й ефективне гарантування і захист основних прав і свобод людини та громадянина [5]. На думку Сидорчук Ю.М. [6] до основних елементів механізму захисту прав людини належать: визначення права на захист, форми і способи реалізації захисту, а також регламентований процес і порядок звернення до відповідних державних органів, установ і організацій, покликаних забезпечувати реалізацію та відновлення порушених прав і свобод людини.

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних вчених, на рис 1. можна представити такі основні елементи механізму захисту прав людини: адміністративно-правові, інституційно-організаційні, фінансові та соціальні.

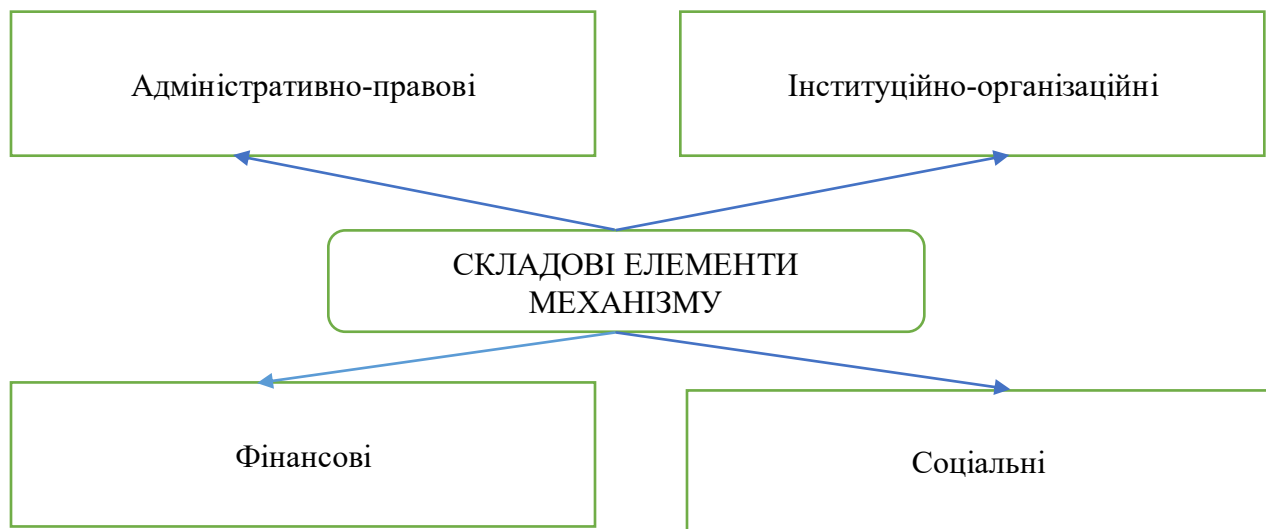


Рис. 1. Складові елементи механізму захисту прав людини

**Джерело: складено за [4]*

Зокрема, до адміністративно-правових елементів належать нормативно-правові акти та юридичні процедури. У законодавчих актах визначаються права громадян, деталізуються способи їх забезпечення, включаючи адміністративні процедури, можливість звернення до судових органів, діяльність інституту омбудсмена й інші інструменти захисту прав і свобод людини.

Інституційно-організаційний елемент механізму представлений органами влади, їх структурою та взаємодією. Організаційний компонент механізмів

захисту прав людини охоплює діяльність різних органів державної влади, включаючи судові установи, правоохоронні органи та органи місцевого самоврядування. Особливо важливим є інститут Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, який здійснює моніторинг стану дотримання прав і свобод, а також виступає парламентським посередником між громадянами та державною владою з питань захисту прав людини [4].

До елементів фінансового компонента механізму захисту прав людини можна віднести фінансові ресурси та інструменти фінансування програм та ініціатив, спрямованих на забезпечення прав людини.

Соціальний складник механізму захисту прав людини є проявом партнерської взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Він забезпечує врахування потреб і інтересів соціально вразливих груп, серед яких діти, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, представники національних меншин тощо. Важливе значення має також створення рівних можливостей для доступу до правосуддя, соціальних сервісів і суспільних ресурсів, що сприяє забезпеченню інклюзивності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що механізм захисту прав людини в системі публічного управління характеризується взаємодією основних його елементів: адміністративно-правових, інституційно-організаційних, фінансових та соціальних. Ефективне функціонування цього механізму залежить від узгодження інтересів різних суспільних груп, системності роботи органів влади та стратегій співпраці з інститутами громадянського суспільства. Особливе значення має імплементація рішень Європейського суду з прав людини, що потребує подальших наукових розробок і практичних інструментів.

Список використаних джерел:

1. Гамалюк Б.М., Мельничук В.І., Пташник О.І. Особливості захисту прав людини в публічному управлінні. С. 254-257. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-501-6-67>. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/390/12566/28254-1?inline=1> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Лазур Я.В. Захист прав людини у публічному управлінні: євроінтеграційний контекст: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 164 с.
3. Вакуленко О.Ф. Механізм забезпечення соціальної функції держави у публічній сфері. *Юридична наука*. 2020. № 5. С. 68-79. DOI: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-107-5-1.08>.
4. Бондарчук Н.В., Францен Ю.І. Теоретичні основи механізму захисту прав людини в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.8>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5504/5559> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Данильян, О.Г. Механізм захисту прав людини в сучасному суспільстві: теоретико-правовий дискурс. *Вісник Національного університету «Юридична*

академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія : зб. наук. пр. Харків : Право, 2013. №4(18). С. 48-55.

6. Сидорчук Ю.М. Механізми захисту прав людини та громадянина: сутність і перспективи розвитку в Україні. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2013. Вип. 682. С. 33-35.

Тетяна Андріївна Ковальська,
*здобувачка вищої освіти спеціальність 051 Економіка
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

Олена Володимирівна Поночовна,
*асистентка кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ЗДІЙСНЕННІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Місцеве самоврядування – це право жителів сіл, селищ і міст, а також добровільно об'єднаних громад самостійно вирішувати питання, що стосуються їхнього життя на місцевому рівні. Це право реалізується як безпосередньо, так і через створені органи самоврядування. Громади мають змогу управляти комунальним майном, затверджувати програми соціального, економічного та культурного розвитку, ухвалювати місцеві бюджети та контролювати їх виконання, встановлювати місцеві податки і збори, організовувати референдуми та впроваджувати їх результати. Вони також створюють, реорганізують і ліквідовують комунальні підприємства, установи та організації, здійснюють нагляд за їх діяльністю і вирішують інші питання, що належать до їхньої компетенції [1].

Ефективна участь громадян у прийнятті рішень відповідає європейським нормам. Органи місцевої влади мають діяти відповідно до таких принципів:

1. Для забезпечення прийняття рішень та ефективного використання ресурсів органи місцевої влади повинні затвердити цикл формування політики й планування, який: передбачає залучення громадян на всіх етапах політичного циклу; визначає механізми, що забезпечують результативну участь громадськості.

2. Прозорість процесів прийняття рішень забезпечується шляхом: поширення інформації про заходи, щоб громадяни могли брати в них участь; надання доступу до інформації, зокрема до документів щодо політичних рішень і бюджетів; інформування громадян про результати ухвалених рішень; закріплення цих положень у місцевому статуті.

3. Звітність органів місцевої влади перед громадянами включає: відкритість процесу прийняття рішень; можливість для громадян бути

присутніми на засіданнях, ставити запитання депутатам і робити запити на інформацію; участь громадян у процесі прийняття рішень; оприлюднення результатів прийнятих рішень; закріплення такої системи у місцевому статуті.

4. Неурядові організації (НУО) мають визнаватися місцевою владою як основні канали участі громадян. Вони є вільними та незалежними у своїй діяльності, мають право на власну позицію, навіть якщо вона відрізняється від позиції органів влади. Внесок НУО може проявлятися у: захисті прав і інтересів громадян; інформуванні суспільства та приверненні уваги до важливих питань; експертних оцінках і консультаціях; розробці інновацій; наданні послуг; здійсненні контролю за діяльністю влади.

5. Гарантії недискримінації участі. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити можливість участі громадян і НУО у прийнятті рішень без будь-якої дискримінації, дотримуючись положень Європейської конвенції з прав людини, зокрема свободи слова та свободи зібрань і об'єднань.

6. Створення сприятливих умов для участі. Органи місцевої влади повинні підтримувати розвиток НУО і ширше залучення громадян, що передбачає: дотримання верховенства права; виконання демократичних процедур; політичну волю до забезпечення ефективної участі; реалізацію законодавчих норм; прозорі процедури участі; підтримку сталого розвитку громадянського суспільства; створення умов для діалогу та співпраці, зокрема доступу до фінансових, людських і матеріальних ресурсів [2, с. 13-14].

У контексті України рівень залучення громадян до розвитку місцевого самоврядування залишається невисоким. Це зумовлено передусім тим, що територіальні громади ще не сформували чіткого усвідомлення себе як єдиної спільноти, здатної впливати на процеси в межах свого регіону [3, с. 36].

Участь громадян у місцевому самоврядуванні є одним з основоположних проявів народовладдя, що сприяє реальній децентралізації влади та розвитку демократичних процесів на місцевому рівні. Конституція України гарантує право кожного громадянина брати участь в управлінні державними та місцевими справами як безпосередньо, так і через представницькі органи [1]. Правові основи участі громадян у місцевому самоврядуванні закріплені в Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні” [4]. Цей закон гарантує жителям територіальних громад право самостійно вирішувати питання місцевого значення, створювати органи самоорганізації населення, ініціювати розгляд важливих питань, брати участь у громадських слуханнях та голосувати. Важливим міжнародним документом, що вплинув на формування правових механізмів участі, є Європейська хартія місцевого самоврядування [5], ратифікована Україною у 1997 році. Вона визначає місцеве самоврядування як право та реальну здатність громад вирішувати значну частину публічних справ самостійно, під власну відповідальність і в інтересах населення. Згідно з принципами Хартії, ефективне самоврядування можливе лише за умови широкої участі громадян у процесі прийняття рішень, відкритості влади та її підзвітності перед громадою.

Ці та інші нормативно-правові акти створюють цілісну систему гарантій, що забезпечують участь громадян у місцевому самоврядуванні. Вони

визначають не лише форми залучення громадськості, а й засади прозорості та підзвітності влади перед територіальними громадами.

Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає основні форми прямої участі мешканців територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення. До них належать:

1. Формами участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення є:

1) місцевий референдум – спосіб прийняття рішень громадою шляхом прямого голосування з важливих питань місцевого значення;

2) загальні збори (конференція) жителів – зустрічі членів громади для обговорення та ухвалення рішень щодо організації їхнього спільного життя;

3) місцева ініціатива – право мешканців пропонувати на розгляд місцевої ради питання, що належать до її компетенції;

4) громадські слухання – відкриті зустрічі, де жителі можуть висловлювати думки, ставити запитання та вносити пропозиції, які органи влади зобов’язані розглянути;

5) участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету;

6) публічні консультації – діалог між владою та громадськістю щодо проєктів рішень і політик, з урахуванням думки громадян;

7) консультативно-дорадчий орган при органах та/або посадових особах місцевого самоврядування;

8) громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

9) інші форми участі, що не суперечать закону.

2. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення може здійснюватися безпосередньо та/або з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, якщо інше не передбачено законом [4].

Для ефективного функціонування цих механізмів важливою є відкритість влади, належне інформування населення, забезпечення діалогу та дотримання принципів рівності. На практиці ж участь громадян часто ускладнюється через низьку обізнаність, формалізовані процедури та недостатню прозорість дій влади. Водночас розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для залучення громадян – зокрема, через електронні консультації та онлайн-голосування.

Хоча законодавство України передбачає широкі можливості для участі громадян у місцевому самоврядуванні, на практиці реалізація цих прав часто є обмеженою. Основними перешкодами залишаються низький рівень правової обізнаності населення, непрозорість у роботі органів місцевої влади, недостатній доступ до публічної інформації, а також формальний підхід до проведення громадських слухань. Для підвищення ефективності громадської участі варто вдосконалювати цифрові механізми взаємодії між владою та громадянами, ширше впроваджувати інструменти бюджету участі та підтримувати розвиток місцевих ініціатив.

Участь громадян у місцевому самоврядуванні є фундаментом демократичного устрою, адже саме вона забезпечує можливість мешканцям

територіальних громад впливати на ухвалення рішень, здійснювати контроль над діяльністю місцевої влади та долучатися до визначення напрямів розвитку своєї громади. В Україні сформовано нормативну основу для реалізації цих прав – зокрема, Конституція України, Закон “Про місцеве самоврядування в Україні” та міжнародні акти, такі як Європейська хартія місцевого самоврядування. Однак на практиці механізми громадської участі часто працюють недостатньо ефективно. Серед основних проблем – низький рівень правової свідомості населення, формальний підхід органів влади до громадських консультацій, обмежена прозорість процесу ухвалення рішень і слабка підтримка громадських ініціатив на інституційному рівні. Щоб підвищити результативність участі громадян, слід активізувати діяльність органів самоорганізації населення, впроваджувати інструменти електронної демократії, а також посилювати правову обізнаність громадян щодо їхніх можливостей впливу на владу. Не менш важливо забезпечити ефективний контроль за реалізацією рішень, прийнятих із залученням громадськості, та розширити практику звітування місцевих органів перед мешканцями.

Подальший розвиток місцевого самоврядування в Україні має спиратися не лише на вдосконалення законодавства, а й на активну участь громадян, зміцнення довіри між владою та суспільством і утвердження демократичних принципів на місцевому рівні. Це стане запорукою створення ефективної системи управління, орієнтованої на потреби громади та сталий розвиток країни.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : посібник. Київ : Ленвіт, 2012. 64 с.
3. Казанкова А.В. Роль громадськості в розвитку місцевого самоврядування. *Розвиток місцевого самоврядування як чинник демократизації суспільства* (м. Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ: МДУ, 2023. С. 34-38. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4601/1/Rozv_misc_sam_konf_2023.pdf#page=34
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Європейська хартія місцевого самоврядування : Ратифікована Законом України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 01.11.2025).

Іван Петрович Лопушинський,
*доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
завідувач кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки
Івано-Франківськ, Україна*

Олександр Вікторович Білоцький,
*кандидат юридичних наук, доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки
Івано-Франківськ, Україна*

БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ РОБОТИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ: ПІДТВЕРДЖЕННЯ ЇЇ ЛЕГІТИМНОСТІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Як відомо, 25 жовтня 2020 року в Україні відповідно до Постанови Верховної Ради України від 15 липня 2020 року № 795-ІХ «Про призначення чергових місцевих виборів у 2020 році» були відбулися чергові вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів.

На підставі Постанови парламенту Центральна виборча комісія своєю постановою від 30 серпня 2020 року № 208 «Про початок виборчого процесу місцевих виборів 25 жовтня 2020 року» оголосила початок виборчого процесу місцевих виборів, призначених на 25 жовтня 2020 року, з 5 вересня 2020 року [4].

За результатами цих виборів відповідно до оприлюднених Центральною виборчою комісією даних було обрано: депутатів обласних, міст Києва та Севастополя міських рад – 1780, депутатів районних рад – 5366, депутатів міських рад – 11124, депутатів районних у містах з районних поділом рад – 562, депутатів селищних рад – 4642, депутатів сільських рад – 12143, міських голів – 369, селищних голів – 428, сільських голів – 623 [4].

Відповідно до статті 141 Конституції України чергові вибори сільських, селищних, міських, районних, районних у містах (у разі їх утворення), обласних рад, сільських, селищних, міських голів відбуваються в останню неділю жовтня п'ятого року повноважень відповідної ради чи відповідного голови, обраних на чергових виборах. Крім того, з 1 січня 2020 підготовку та проведення місцевих виборів в Україні регулює Виборчий кодекс України [1]. Перші місцеві вибори за цим Кодексом і відбулися саме 25 жовтня 2020 року. Згідно зі статтею 195 Виборчого кодексу України чергові місцеві вибори призначаються не пізніше ніж за дев'яносто днів до дня виборів. Процес місцевих виборів розпочинається за п'ятдесят днів до дня їх проведення [1].

Отже, як видно, 2020 року і Верховна Рада України, і Центральна виборча комісія дотрималися вимог чинного законодавства України щодо проведення місцевих виборів. Чергові ж місцеві вибори IX скликання відповідно до чинного законодавства України мали б відбуватися 26 жовтня 2025 року.

Водночас, ще задовго до їх проведення в українському суспільстві активно дискутувалася проблема щодо потреби їх проведення в умовах правового режиму воєнного стану, який було запроваджено Президентом України 24 лютого 2022 року з наступним його продовженням, наразі до 3 лютого 2026 року.

28 липня ц. р. Центральна виборча комісія повідомила, що місцеві вибори в жовтні 2025 року не проводитимуться. Причина – воєнний стан та відсутність відповідного рішення Верховної Ради України, що мало б бути ухваленим за 90 днів до голосування [4]. Офіційна причина – Закон України «Про правовий режим воєнного стану», стаття 19-та якого передбачає, що під час дії воєнного стану забороняється проведення виборів Президента України, народних депутатів, місцевих виборів, а також референдумів.

У той же час, як зазначає політик і громадський діяч, депутат Верховної Ради України чотирьох скликань Михайло Поживанов, місцеві вибори 26 жовтня 2025 року провести могли б. Варто лише було внести зміни до закону, що зробити простіше, ніж змінити Конституцію – потрібні лише 226 голосів. Тим паче, що й Конституцію також не можна перекроювати, доки діє воєнний стан. А от закон переписати можна. І навіть треба [7].

Отже, на глибоке переконання політика, «місцеві вибори-2025 можна було б провести. Принаймні, у тих регіонах, де щоденні обстріли російською зброєю не настільки щільні, аби не відкрити виборчі дільниці. До речі, їх можна було б облаштувати в укриттях, але це вже деталі. А нюанси організації виборчого процесу зараз нецікаві, бо самих виборів не буде [7].

Тож разом із названим політиком пошукаємо відповідь на інше питання: а чому їх важливо було б провести? Поживанов у цьому зв'язку наводить три аргументи: 1) вибори мають проводитися, бо так заведено в демократичних суспільствах; 2) уже нині місцеві представницькі органи влади функціонують зі значними проблемами (одних депутатів із числа проросійських партій вивели зі складу рад, інші – склали свої повноваження самі, треті виявилися зрадниками і працюють на ворога тощо, те саме можна віднести і до голів місцевих рад); до цього варто додати ще й дефіцит кадрів у виконавчій вертикалі, і, як наслідок, проявиться вся катастрофічність стану речей; 3) якщо оновлення рад не відбуватиметься ще довго, діяльність деяких із них може опинитися на межі нормального функціонування чи й фактично зупинитися [7].

Тож легітимність місцевих рад, на думку Михайла Поживанова, у разі відсутності виборів базуватиметься на таких чинниках: попереднє волевиявлення жителів громади (електоральний мандат); юридична неможливість провести нові вибори; принцип безперервності функціонування публічної влади (потреба забезпечення управління на місцях); здатність місцевих рад забезпечувати життєдіяльність громад [7].

Водночас, на офіційному вебсайті політичної партії «УДАР» цього року йшлося про те, що партійці запропонували законопроект, що має зберегти та зафіксувати безперервність повноважень місцевих рад і голів громад, а також з метою запобігання дублювань чітко розмежувати повноваження місцевого самоврядування та військових адміністрацій [3].

У цьому зв'язку народний депутат від фракції «Слуга народу» та голова підкомітету з питань адміністративно-територіального устрою Віталій Безгін назвав цю ініціативу внутрішньою політичною грою. За його словами, безперервність повноважень органів місцевого самоврядування зберігається і після 26 жовтня, а проведення будь-яких виборів в умовах воєнного стану є неможливим [2].

До цього також додамо, що в Україні діє принцип безперервності влади. Президент, Верховна Рада України, сільські, селищні, міські, районні, районні в містах (у разі їх утворення), обласні ради, сільські, селищні і міські голови діють до приведення до присяги нових обранців – Президента, парламентарів, депутатів місцевих рад усіх рівнів та сільських, селищних і міських голів.

Зважаючи на це, 8 жовтня 2025 року Верховна Рада України (хоч із значним запізненням – ІЛ.):

- керуючись статтями 1, 5, 7, 19, 38, 64, 85, 92, 140-146 Конституції України, Виборчим кодексом України, а також законами України «Про правовий режим воєнного стану», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад»,

- визнаючи неможливість належного дотримання виборчих принципів, встановлених статтею 71 Конституції України,

- зважаючи на те, що Україна як держава – член Ради Європи з 1995 року взяла на себе зобов'язання щодо дотримання європейських стандартів у сфері демократії, що включає, зокрема, проведення вільних і чесних місцевих виборів з дотриманням виборчих стандартів, визначених у Загальній декларації прав людини, Міжнародному пакті про громадянські і політичні права, Першому протоколі до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, Декларації про критерії вільних і чесних виборів Міжпарламентського союзу, Документі Копенгагенської наради Конференції з людського виміру НБСЕ (Копенгагенському документі), Кодексі належної практики у виборчих справах, актах Європейської комісії «За демократію через право» (Венеційської комісії) та Бюро з демократичних інститутів та прав людини (БДІПЛ) ОБСЄ,

- визнаючи неможливість належного забезпечення реалізації виборчих прав громадян України в умовах триваючої широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України та дії правового режиму воєнного стану, з огляду на відсутність за такої ситуації гарантій безпеки для всіх учасників виборчого процесу,

- враховуючи основні принципи Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР,

- відзначаючи роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні життєдіяльності територіальних громад в умовах триваючої збройної агресії російської федерації проти України, їх участь у протидії агресору, з метою забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування в Україні відповідно до європейських стандартів і кращих практик та надання якісних публічних послуг населенню в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення України, проголосувала за Постанову № 14031 [8], що

передбачає безперервність роботи місцевих рад і голів в умовах війни, а також відтермінування проведення місцевих виборів до припинення або скасування правового режиму воєнного стану. Документ підтримала конституційна більшість – 308 народних депутатів України.

Серед ключових положень цього Документа такі:

1. Верховна Рада України визнала, що організація підготовки та проведення місцевих виборів із дотриманням національного законодавства, європейських стандартів демократичних виборів є неможливими в умовах збройної агресії російської федерації проти України та введеного у зв'язку з цим в Україні воєнного стану.

2. У Постанові наголошується, що відповідальність за неможливість своєчасної організації підготовки та проведення місцевих виборів в Україні з дотриманням демократичних виборчих стандартів несе держава-агресор – російська федерація.

3. Парламент констатував, що стале функціонування органів місцевого самоврядування та здійснення ними повноважень, передбачених Конституцією та законами України, є обов'язковими умовами дотримання принципу безперервності влади, забезпечення правопорядку, національної безпеки, оборони держави та життєдіяльності територіальних громад.

4. Було підтверджено, що сільські, селищні, міські, районні у містах, районні, обласні ради та сільські, селищні, міські голови, обрані відповідно до закону на вільних, рівних, прямих виборах шляхом таємного голосування, є повноважними, крім тих, повноваження яких достроково припинені у встановленому законом порядку, до обрання нового складу відповідної ради, сільського, селищного, міського голови на наступних місцевих виборах та до початку здійснення ними своїх повноважень, передбачених Конституцією та законами України.

5. Народними депутатами взято до відома, що після закінчення збройної агресії російської федерації проти України та припинення чи скасування введеного у зв'язку з цим в Україні воєнного стану в порядку, встановленому законом, рішення про проведення місцевих виборів буде ухвалено відповідно до Конституції України, Виборчого кодексу України та законів України.

6. Парламентарі закликали міжнародне співтовариство зберігати єдність зусиль із забезпечення безперервності функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в Україні в умовах збройної агресії російської федерації проти України [8].

Постанова, ініційована як відповідь на численні звернення посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатського корпусу, Української асоціації районних та обласних рад, Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», чітко підтверджує повноважність чинних сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад та голів. Вони продовжують виконувати свої обов'язки, обрані на вільних виборах, аж до обрання нового складу на наступних місцевих виборах після завершення воєнного стану.

Голова Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики Данило Гетманцев пояснив, що відповідну Постанову парламенту ухвалено для того, щоб «ми не грали в політику, а займалися перемогою і, власне, тим, як припинити цю війну і перейти до миру». «Політика цьому (роботі місцевих рад і голів в умовах війни – ред.) вочевидь заважала. Тому, з урахуванням цього ми ухвалили цю постанову, хоча я особисто хотів, щоб вибори відбулися якомога швидше», – додав Гетманцев [5].

За словами голови підкомітету з питань адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування Віталія Безгіна, постанова «народилася на запит органів місцевого самоврядування. У нас раз на два роки відбувається певний формат закритих дискусій, яким моделюють європейські партнери за участі представників фракцій груп та власне представників асоціації органів місцевого самоврядування», – зазначив Безгін. Народний депутат України також наголосив, що досвід 2024 року, коли «російська пропаганда розгойдувала наратив про начебто нелегітимність Президента України», показав, що подібні спроби дестабілізації можуть торкнутися і місцевого самоврядування [6].

Отже, на наше глибоке переконання, в умовах сучасних реалій і Президент України, і народні депутати, й асоціації місцевих рад, і переважна більшість представників політичних партій та громадських діячів дійшли єдино правильного рішення про неможливість наразі проведення місцевих виборів. Це політичний акт з боку Верховної Ради України на підтримку того, що все місцеве самоврядування після закінчення 5 років повноважень (25 жовтня 2025 року) залишається легітимним і таким, що функціонує.

Список використаних джерел:

1. Виборчий кодекс України : Закон України від 19.12.2019 р. № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Марчан Альона. П'ять років при владі: що чекає на місцеве самоврядування Чернігівщини після 26 жовтня. URL: <https://suspilne.media/chnihiv/1055149-pat-roki-v-pri-vladi-so-cekae-na-misceve-samovradyuvanna-chnihivsini-pisla-26-zovtna/> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Політична партія «УДАР» : офіційний веб-сайт. URL: <https://udar.party/> (дата звернення: 19.10.2025).
4. Центральна виборча комісія : веб-сайт. URL: https://www.cvk.gov.ua/vibory_category/mistsevi-vibori.html (дата звернення: 19.10.25).
5. Парламент підтвердив безперервність роботи органів місцевого самоврядування в умовах війни! URL: <https://www.uaor.org.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
6. Парламент ухвалив постанову про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в умовах військової агресії рф. URL: <https://hromady.org/bezperernist-funkcionuvannya-oms/> (дата звернення: 18. 10. 2025).
7. Поживанов, Михайло. Дилема 26 жовтня: чому насправді не відбудуться місцеві вибори? URL: https://lb.ua/blog/mykhaylo_pozhyvanov/694072_dilema_26_zhovtnya_chomu_naspravdi.html (дата звернення: 19.10.2025).

8. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації : Постанова ВРУ від 8.10.2025 року № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

Микола Іванович Сьомич,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва і права
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Кирило Ігорович Христенко,
*аспіранти кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Правове забезпечення трудової діяльності керівників органів місцевого самоврядування становить комплексну та багаторівневу систему правових норм, що спрямовані на формування належних умов для реалізації управлінських повноважень, забезпечення публічності й підзвітності, а також ефективного функціонування місцевої влади в умовах децентралізації та розширення повноважень територіальних громад. У контексті сучасних трансформацій місцевого врядування особливого значення набуває не лише визначення правового статусу керівників, а й створення нормативних механізмів, здатних гарантувати баланс між автономією органів місцевого самоврядування та загальнонаціональними стандартами публічної служби.

Правовий статус керівників органів місцевого самоврядування ґрунтується на Конституції України, яка закріплює організаційну й функціональну незалежність місцевого самоврядування, а також на профільних законах, зокрема Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], що визначає завдання, компетенції, порядок формування та повноваження відповідних посад. Керівники місцевих рад, будучи виборними посадовими особами, одночасно перебувають у сфері регулювання трудового законодавства, законодавства про службу в органах місцевого самоврядування та антикорупційного законодавства, що формує комплексний, а подекуди й колізійний нормативний режим їхньої діяльності.

Нормативно-правові аспекти трудових відносин керівників органів місцевого самоврядування включають спеціальний порядок вступу на посаду, обумовлений виборчою процедурою, а також особливості припинення повноважень, що можуть бути пов'язані не лише з трудовими підставами, а й з

політичною відповідальністю перед територіальною громадою. У цьому контексті суттєву роль відіграє питання сумісності статусу керівника місцевого самоврядування з інститутом службової діяльності: формально вони не є державними службовцями, проте виконують функції публічної влади, що зумовлює застосування до них низки спеціальних вимог, зокрема у сфері запобігання конфлікту інтересів, фінансового контролю та етичної поведінки.

Особливу увагу в правовому забезпеченні трудової діяльності керівників місцевого самоврядування слід приділяти організаційно-правовим гарантіям, спрямованим на забезпечення їхньої незалежності від необґрунтованого втручання, політичного тиску або адміністративного впливу, що може порушити принципи локальної демократії. До таких гарантій належать належна процедура прийняття рішень щодо дисциплінарної відповідальності, чітке нормативне визначення підстав дострокового припинення повноважень, а також механізми судового захисту трудових і виборних прав керівників. Водночас наявність цих гарантій не повинна нівелювати принцип підзвітності органів місцевого самоврядування територіальній громаді, що вимагає законодавчого забезпечення процедур відкритості, прозорості та регулярної звітності перед населенням.

Суттєвим викликом залишається узгодження норм трудового законодавства та законодавства про місцеве самоврядування, адже керівники місцевих рад одночасно реалізують як політичні, так і адміністративно-управлінські функції. Це породжує дискусії щодо меж їхнього правового статусу, зокрема щодо можливості застосування до них загальних трудових гарантій, типових для найманих працівників, а також щодо необхідності формування окремої моделі правового регулювання, більш близької до режиму публічної служби. У зв'язку з цим постає питання вдосконалення законодавства шляхом створення цілісної системи нормативних актів, що уніфікуватимуть підходи до регулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування та забезпечать їхню ефективну діяльність.

Подальший розвиток правового забезпечення трудової діяльності керівників органів місцевого самоврядування має здійснюватися у напрямі конкретизації їхніх прав, обов'язків та відповідальності, а також встановлення чітких процедур кадрового супроводу, професійної підготовки, атестації та підвищення кваліфікації. Умови воєнного стану та необхідність швидких управлінських рішень роблять актуальним запровадження ефективних правових інструментів, що поєднуюватимуть вимоги оперативності з дотриманням принципів законності й демократичного контролю. У цьому контексті особливо значущими є питання оптимізації нормативної бази, удосконалення антикорупційних механізмів і зміцнення гарантій професійної автономії керівників в умовах кризових ситуацій [1; 2].

Отже, правове забезпечення трудової діяльності керівників органів місцевого самоврядування є складною та багатогранною сферою, що потребує подальшого вдосконалення та систематизації для забезпечення ефективного і демократичного функціонування місцевого врядування. Сучасний етап розвитку української державності вимагає формування більш чіткої й узгодженої

нормативної моделі, яка б гармонізувала трудові, адміністративні та політичні засади діяльності місцевих керівників, забезпечувала їхню професійну незалежність і водночас укріплювала механізми підзвітності територіальним громадам.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Законі України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 28.10.2025).

2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Законі України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

Viktoriia Tatarenko

*Phd of administrative management,
administrator, Real International sro,
Bratislava, Slovakia*

*в.о. доцента кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки та технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

LOCAL GOVERNMENT IN CANADA: LEGAL ASPECTS

In Canada, the concept of local self-government often generates concern, as many fear it could lead to the privatization of public authority. However, municipalities can be understood differently: as non-exclusive public authorities operating on a distinct register from both the state and civil society. From this perspective, the right to local self-government can be affirmed without diminishing the authority of the state or fostering privatization [1].

After more than a century of colonial administration, the inherent right of Indigenous peoples to self-government was formally recognized in 1982. Since then, numerous agreements have incorporated provisions for self-government and shared management with federal and provincial authorities. To date, Canada has implemented 25 self-government agreements, two education agreements, and approximately 50 ongoing negotiations. For many Indigenous nations, self-government is a vital mechanism for cultural preservation and the reclamation of control over lands, resources, and traditional practices. Nonetheless, these agreements often replace the inherent jurisdiction of Indigenous governance under Indigenous law with Crown-delegated authority under Canadian law. Such arrangements are not entered into without a corresponding Land Claim Agreement [2].

Indigenous self-government, as defined under Canadian constitutional law, is recognized as an Aboriginal right rather than an expression of inherent sovereignty. As a right under Section 35 of the *Constitution Act, 1982*, it may be modified or withdrawn by the federal government. Furthermore, Indigenous governments established through

Section 35 self-government agreements lack recognition as sovereign entities under international law.

Negotiations surrounding Self-Government Agreements have frequently failed to create meaningful pathways toward Indigenous self-determination grounded in freedom and equality. When land surrender is a precondition, and the Crown dominates negotiations, the process cannot be said to reflect the free will of Indigenous peoples to determine their political status based on their inherent sovereignty and right to self-determination [3].

Treaty rights under Section 35 do not acknowledge any residual Indigenous sovereignty over lands and resources. Specifically:

- all land claim agreements and treaties, existing and future, extinguish Indigenous sovereignty to lands and resources as a default condition under Section 35;
- treaty rights derive from a textual interpretation of written agreements under Canadian law, excluding rights not explicitly documented and therefore omitting permanent Indigenous sovereignty over land, resources, and people;
- treaty rights thus exist within an alternative legal framework that excludes the full exercise of Indigenous self-determination across social, political, and economic domains, including land development and resource management.

The Constitution Act, 1982, which marked Canada's constitutional independence from the United Kingdom, enshrined the inherent right of Indigenous self-government under Section 35. However, this right does not establish sovereignty; rather, it seeks to “enhance the participation of Aboriginal peoples in the Canadian federation, and ensure that Aboriginal peoples and their governments do not exist in isolation, separate and apart from the rest of Canadian society” [4].

The recognition and implementation of Indigenous self-government have resulted from decades of advocacy and legal challenges led by Indigenous communities. Although the right is constitutionally acknowledged, Indigenous nations must engage in lengthy and complex treaty negotiations to exercise it. The federal government retains ultimate authority over the recognition of self-governance rights, and Indigenous groups bear the burden of proof to “persuade government that there is a credible claim to Aboriginal title” [5]. Nonetheless, during negotiations, the Crown has a constitutional duty to consult and, when necessary, accommodate the interests of groups asserting unproven rights.

A 1996 Supreme Court decision established criteria for determining which rights are protected under Section 35, confirming that self-government may qualify as such a right. According to the *Van der Peet* test, Section 35 claims must relate to practices, customs, or traditions integral to a distinctive culture prior to European contact [6].

Self-government agreements are unique to each Indigenous nation, reflecting differences in historical experience, cultural traditions, and political and economic circumstances. The Nunavut Agreement, for example, created a system of self-government for an entire Canadian territory and its residents. Other agreements are more specific, addressing issues such as education or jurisdictional authority over internal matters, including membership, marriage, social services, policing, natural resource management, and taxation. Broader issues—such as divorce, criminal justice, environmental regulation, and labor relations—typically remain outside Indigenous

jurisdiction due to their wider societal implications [7]. Through these frameworks, self-government agreements strengthen Indigenous communities' ability to govern their internal affairs and exercise greater control over decisions that affect their members.

Despite important progress, substantial barriers to equality and inclusion persist among Indigenous peoples in Canada. Historical injustices, including the legacy of the residential school system and the ongoing violence against Indigenous women, continue to demand comprehensive and sustained intervention [8].

Empirical evidence suggests that self-government and comprehensive land claim agreements contribute to improved social and economic outcomes. A recent study found that such agreements increased annual household income in affected communities by an average of CAD 11,000 (USD 8,000), reducing income inequality (as measured by the Gini coefficient) by 2–3.5 percentage points. A 2018 federal evaluation reported that self-government agreements raised total income by 41 percent for unregistered Indigenous men and 13 percent for Indigenous-identity men, though they had no measurable impact on women's income. These agreements also correlated with higher labor market participation, reduced housing overcrowding, and greater community well-being, alongside “a renewed sense of pride in their governments, particularly in relation to the right to elect their own leaders, independent decision-making capacity, and accountability to their citizens” [9].

The Government of Canada continues to co-develop fiscal policy to support Indigenous self-government, guided by its commitment to reconciliation through renewed nation-to-nation, government-to-government, and Inuit–Crown relationships. This approach seeks to achieve socio-economic equity between Indigenous and non-Indigenous populations while acknowledging the ongoing effects of colonization. The 2022 federal budget allocated CAD 11 billion (approximately USD 8.12 billion) over six years toward Indigenous priorities, including full financial support for activities related to treaty and self-government negotiations [10].

Reference:

1. Indigenous Self-Government. URL: <https://www.heritage.nf.ca/articles/politics/indigenous-self-government.php> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Canada's constitution established the right to self-government for Indigenous groups. URL: <https://www.sdg16.plus/policies/canadas-constitution-established-the-right-to-self-government-for-indigenous-groups/> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Government of Canada; Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada, “The Government of Canada's Approach to Implementation of the Inherent Right and the Negotiation of Aboriginal Self-Government,” March 1, 2023. URL: <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1100100031843/1539869205136> (дата звернення: 30.10.2025).
4. McNeil, Kent, “A Brief History of Our Right to Self-Governance,” National Centre for First Nations Governance, 2007. URL: https://fngovernance.org/wp-content/uploads/2020/05/Self-Governance_Right_CFNG.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
5. Christie, Gordon, “Aboriginal Nationhood and the Inherent Right to Self-Government,” National Centre for First Nations Governance, 2007. URL:

https://fngovernance.org/wp-content/uploads/2020/09/gordon_christie.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

6. Protecting the Right of Local Self-Government. URL: <https://surl.li/hykhgq> (дата звернення: 30.10.2025).

7. Government of Canada, “The Government of Canada’s Approach”. URL: <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1100100031843/1539869205136> (дата звернення: 30.10.2025).

8. Assembly of First Nations, “Assembly of First Nations Bulletin - Federal Budget 2022,” Assembly of First Nations, April 8, 2022. URL: <https://www.afn.ca/assembly-of-first-nations-bulletin-federal-budget-2022> (дата звернення: 30.10.2025).

9. Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada. 2018. “Evaluation of the Impacts of Self-Government Agreements,” Government of Canada, November 7, 2018. URL: <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1510084299715/1542230678827> (дата звернення: 30.10.2025).

10. Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada, “Self-Government,” Government of Canada, August 25, 2020. URL: <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1100100032275/1529354547314> (дата звернення: 30.10.2025).

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Володимир Олексійович Барчук,
*аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Нова господарська система України, побудована на основі приватної власності та встановленні ринкових відносин, продемонструвала усі відомі прогалини («фіаско») ринку, як то: диктат монополій і монополізацію ринку, існування суспільних благ, економічні екстерналії (зовнішні ефекти) та асиметричність інформації. Одним із найбільш болючих суспільних наслідків існування ринкових прогалин є поглиблення соціальної несправедливості [1; 2; 3]. Поширення з XIX ст. теорії суспільного добробуту, засновниками якої були Д. Бентам, К. Ерроу, А. Пігу [4; 5; 6] та інші економісти, сприяло обстоюванню ідеї про доцільність втручання держави в ринкові процеси з метою забезпечення більш рівномірного розподілу суспільного багатства. Зокрема Д. Бентам писав: «Завдання уряду полягає у сприянні щастю суспільства шляхом покарання та винагородження... Наскільки діяння має тенденцію порушувати це щастя, наскільки його тенденція є згубною, настільки зростатиме потреба в покаранні» [4], тобто йдеться про адміністративні методи регулювання ринкових відносин, що на думку прихильників теорії суспільного добробуту може забезпечити соціальну справедливість. Згодом до адміністративних методів додаються економічні, коли держава перебирає на себе відповідальність за добробут населення (соціальна функція).

Однак скорочення бюджетного фінансування соціальних програм з кінця XX ст. і наявні ринкові прогалини спонукали підприємців, «...небайдужих до питань справедливості, моралі та відповідальності, спрямувати свою діяльність на заміщення тих функцій, які держава перестає виконувати: надавати благодійну допомогу, вкладати кошти в соціальні проекти, працевлаштовувати вразливі категорії населення тощо» [3, с. 19]. Таке підприємництво, головною відмінністю якого стало використання прибутку для реалізації соціальних проектів, отримало назву «соціальне» [7; 8]. Соціальному підприємству, як і будь-якому іншому, потрібні інновації, ресурси, кошти, технології і люди для створення соціального впливу, і саме соціальні ефекти, а не збільшення прибутку стає головною метою діяльності подібних підприємств.

Вирішуючи гострі соціальні питання, такі як: інклюзія людей з інвалідністю, безробіття молоді, працевлаштування матерів-одиначок, очищення водойм, утримання освітніх закладів, догляд за дітьми, фізична активність і

багато інших, соціальні підприємства позитивно впливають на середовище проживання людей, створюючи більше комфорту, зручності та справедливості. Соціально орієнтована діяльність таких підприємств є чинником впливу на сталий розвиток територіальних громад, на території яких вони розташовані, оскільки суттєво доповнює і розширює обсяг соціальних функцій, що реалізуються місцевими радами. Наприклад, у Полтаві діє ряд соціальних підприємств («My Space», «Світло надії», «Об'єднання соціальних підприємств України» тощо), які надають роботу жінкам, що постраждали від домашнього насильства, підтримують внутрішньо переміщених осіб та військових ветеранів, сприяють розвитку соціального підприємництва в громадах тощо.

Зазначимо, що зараз в Україні відсутнє нормативне визначення сутності та критеріїв віднесення підприємств до категорії «соціальних», тому більшість підприємств, які фактично відповідають статусу соціального підприємства, діють у формі громадських організацій (ГО) або благодійних організацій (БО). Але соціальні підприємства продовжують у складних кризових умовах демонструвати здатність реагувати на гострі суспільні проблеми. Так ГО «Світло надії» надає допомогу людям, які повернулися з місць позбавлення волі або знаходяться у скрутних життєвих обставинах, не лише пропонуючи їм робочі місця, а ще й здійснюючи їх адаптацію до нових умов життя та навчання.

Ще помітніший вплив на сталий розвиток громад створюють екологічно орієнтовані соціальні підприємства, що задають імпульс економічному розвитку, який не загрожує руйнуванням природньому середовищу. Таким чином соціальне підприємство і громада можуть об'єднувати ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей, побудованих на основі спільних цінностей. Важливо, що члени громади, залучені до роботи в соціальних підприємствах, отримують економічні та екологічні знання, набувають професійного і підприємницького досвіду, формують організаційні навички і навички взаємодії зі складними соціальними групами. У межах соціально зорієнтованої господарської діяльності змінюється етика бізнесу – вона все більше орієнтується на категорії добра, совісті, благодійності, а разом із цим відбувається і трансформація суспільної свідомості у напрямі визнання людини найвищою цінністю. Такі суспільні зрушення ще не мають масового характеру, але вони чітко узгоджуються з концепцією сталого розвитку, яка передбачає, що суспільний розвиток має бути спрямованим на задоволення потреб нинішнього покоління без нанесення шкоди життєдіяльності наступних поколінь і довкіллю [9].

У 2024 р. Всесвітній банк визначив вісім основних глобальних проблем людства, розв'язання яких буде пріоритетним у найближче десятиліття [10]:

- адаптація до змін клімату та запобігання його змінам;
- подолання нестабільності і конфліктів;
- профілактика пандемій і забезпечення готовності до них;
- забезпечення доступу до джерел енергії;
- забезпечення продовольчої безпеки та безпеки харчування;
- забезпечення водної безпеки та доступу до води;
- створення умов для цифровізації;
- збереження природного різноманіття.

Усі вони мають безпосереднє відношення до забезпечення сталого розвитку територіальних громад, а тому напрями діяльності соціальних підприємств, спрямовані на покращення якості життя людей у безпечному соціально-економічному середовищі, в природному різноманітті з доступом до здорових продуктів харчування та питної води безумовно сприятимуть розв'язанню цих складних проблем.

Список використаних джерел:

1. Dees J. G. The Meaning of «Social Entrepreneurship». Graduate School of Business, Stanford University: Center for Entrepreneurial Leadership Ewing Marion Kauffman Foundation and Miriam and Peter Haas. URL: <https://www.studocu.com/sv/document/stockholms-universitet/socialt-entreprenorskap/dees-1998-the-meaning-of-social-entreprenurship/72070713> (дата звернення: 22.10.2025)
2. Robinson J. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. URL: <https://jeffreYROBINSONPHD.COM/wp-content/uploads/2017/06/Navigating-Social-and-Institutional-Robinson2006-1.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Барчук В. Екосистема соціальних підприємств в Україні: проблеми державного управління. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2025. Випуск 2 (78). С. 14-20.
4. Bentham J. An Introduction to the Principles of Morals and Legislation. 1781. URL: <https://www.utilitarianism.com/jeremy-bentham/index.html> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Arrow Kenneth J. Social Choice and Individual Values. New Haven and London: UNIVERSITY PRESS, 2012. 143 p. URL: social-choice-and-individual-values-3nbsped-9780300186987_compress.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
6. Pigou A.C. The Economics of Welfare. London: Macmillan, 1920. 983 p. URL: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
7. Gigauri I., Panai M., Apostu S. A., Raimi L. The Essence of Social Entrepreneurship through a Georgian Lens: Social Entrepreneurs' Perspectives. *Administrative Sciences*. 2022. 12. P. 1-19. URL: <https://surli.cc/dduogu> (дата звернення: 23.10.2025).
8. Braunerhjæl P., Hamilton U. S. Social entrepreneurship – a survey of current research. URL: https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_09.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
9. Концепція сталого розвитку: Світовий центр даних. URL: <http://wdc.org.ua/uk/node/356> (дата звернення 23.10.2025).
10. Annual Report 2024: a Better Bank for a Better World. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099101824180532047/pdf/BOSIB-3bdde89d-72a5-4a7f-b371-dd8e86adb477.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).

Тетяна Олександрівна Браїлко,
*здобувачка вищої освіти за ОПП Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*
Лідія Іванівна Чайка,
*здобувачка вищої освіти за ОПП Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В ГРОМАДАХ: ПИТАННЯ КОМУНІКАЦІЇ

Світовий досвід беззаперечно свідчить, що сучасна цивілізована країна, яка зіткнулася із викликами великих чи малих військових конфліктів, не говорячи про бойові дії такого високо ступеня інтенсивності, що вже чотири роки триває в Україні, не могла належним чином потурбуватися про ветеранів без вироблення багатоаспектної державної ветеранської політики. І так само справедливо буде стверджувати, що світова практика реалізації ветеранської політики не можлива без належного включення у цю роботу органів місцевого самоврядування, громадських організацій, закладів охорони здоров'я, спільноти територіальних громад. Такі ж самі завдання стоять зараз і перед українським суспільством, вимагаючи для ефективної ветеранської політики взаємодії всієї громади, активістів, волонтерів, підтримки органів місцевого самоврядування та фахової турботи медиків у закладах охорони здоров'я.

За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, станом на 1 січня 2025 р. в Україні нараховувалося майже 1,6 млн ветеранів. Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень зазначають, що після завершення війни кількість ветеранів, включно із членами їхніх родин, зросте до 5–6 млн осіб, що становитиме 15-20 % від прогнозованої чисельності населення України [1]. Враховуючи такі складні обставини, вибудовуються цілі та напрями ветеранської політики, де на першому місці стоїть турбота про здоров'я ветеранів. Але не менш важливою складовою турботи про ветеранів є формування поваги суспільства до їх внеску у обороноздатність та захист державної незалежності України. І тут на перше місце фахівці виносять питання про налагодження комунікацій між ветеранами та суспільством у широкому розумінні.

Не дивлячись на те, що медичні працівники закладів охорони здоров'я самими першими фахово рятують життя військових, надають медичну допомогу у продовж всіх етапів лікування, але лікарі теж потребують відповідної підтримки та консультування щодо комунікації з ветеранами. Налагодження відповідної комунікації без конфліктів є однією із складових реалізації державної ветеранської політики. Оскільки основне навантаження у її реалізації покладено на територіальні громади, де проживають ветерани, куди вони

повертаються після поранень на реабілітацію, то і долучають до вирішення питань їх медичної підтримки та супроводу місцеві заклади охорони здоров'я.

Зазначимо, що комунікація у питаннях взаємодії ветеранів та лікарів, і медичних працівників в цілому, потребує додаткової підготовки. Лікар повинен оволодіти певними комунікаційними інструментами, які дозволять ефективно комунікувати з ветеранами, сприятиме зниженню рівня стресу для обох сторін, дозволить уникнути непорозумінь та конфліктних ситуацій. Для вирішення таких питань громадська організація «ZDOROVІ» та нідерландський фонд «Vastenactie» у партнерстві з Національною службою здоров'я України розробили проєкт «Лікар&Ветеран», у межах якого відбувались тренінги та було підготовлено навчальний посібник [2]. Навчальний посібник «Лікар & Ветеран. Військовослужбовець. Комунікація та консультування» розроблений для подолання комунікаційних бар'єрів у спілкуванні між медичними працівниками та військовослужбовцями, які можуть виникнути під час отримання та надання медичної допомоги. Він містить детальні рекомендації для медичних працівників щодо правил й особливостей супроводу пацієнта-військовослужбовця.

У межах реалізації завдань ветеранської політики медичним працівникам та багатьом іншим зацікавленим особам, у тому числі посадовцям органів місцевого самоврядування, психологи розповідають про бойову травму, профілактику посттравматичного стресового розладу та особливості комунікації з родинами ветеранів, сімей загиблих захисників і захисниць та зниклих безвісти.

Особливої ваги така інформація, тренінги, навчання мають для територіальних громад, куди повертаються ветерани, де проживають родини військовослужбовців, які отримали важкі поранення і тепер перебувають на тривалій реабілітації, потребують додаткової підтримки. Посадові особи, лікарі місцевих закладів охорони здоров'я, набувши знання щодо комунікації з ветеранами, сім'ями загиблих військових, можуть і повинні ретранслювати таку інформацію на рівні відповідної територіальної громади. Адже відповідна культура комунікації із захисниками сприятиме їх адаптації в умовах цивільного життя, нівелює загрози конфліктів, допоможе уникнути ускладнень для їх здоров'я. Фактично, це покладає на лікарів та заклади охорони здоров'я певну просвітницьку місію, яка є не менш важливою для сучасного суспільства, ніж громадське здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Державна політика щодо ветеранів війни: презентація. Національного інституту стратегічних досліджень. Київ. 17 травня 2025 р. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/veterani-2025-prezentaciya_nisd.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Посібник з етичної комунікації з ветеранами для лікарів і медпрацівників. *Community Policing Knowledge Hub*. URL: <https://surl.li/fjmark> (дата звернення: 01.11.2025).

Антон Володимирович Брита́вченко,
*здобувач вищої освіти за ОПП Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Катерина Вікторівна Зірка,
*здобувачка вищої освіти за ОПП Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

РОЛЬ ЛІДЕРА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

На лідера, як явище сучасного життя у самому широкому сенсі, суспільство покладає всі свої надії та сподівання. На рівні територіальної громади місцеві жителі очікують від лідера не менше, якщо не більше, досягнень в усіх сферах життя. Така позиція зрозуміла, адже керівнику громади її населення довірило фактично своє сподівання на покращення стану громади у період його каденції. Маємо на увазі формального лідера, обраного на посаду голови місцевої територіальної громади. Але, як показує практика, ефективними, яскравими керівниками є ті посадовці, які поєднують формальне лідерство з особистими якостями неформального лідера. Саме на таких лідерів мешканці покладають свої найбільші сподівання, очікують креативних підходів до розвитку громади.

Серед успішних започаткувань керівників-лідерів можна відзначити реалізацію у громаді туристичних проєктів. Сама по собі ідея туристичного напрямку для підприємницької діяльності в громаді не є чимось винятковим. Туризм у сільських та селищних територіальних громадах реалізується у форматах досить популярних в Україні та в усьому світі, таких як зелений або сільський туризм. Тим не менше вважаємо, що роль лідера громади має тут визначальну роль.

По-перше, керівник-лідер спонукає громаду до більшої відкритості, що надзвичайно важливо для розвитку туризму.

По-друге, керівник-лідер, як правило, підтримує гарну комунікацію у багатьох напрямках роботи, що дозволить йому звернутися до колег керівників, громади яких вже працюють у напрямку розвитку туризму, для обміну досвідом. Він може швидко налагодити контакти з туристичними агенціями, щоб залучити клієнтів до відпочинку в туристичних оселях громади або провести рекламні заохочувальні заходи.

По-третє, керівник-лідер у більшості випадків є гарним господарником, спрямовує роботу у громаді на розвиток її матеріальної бази та інфраструктури, що є надзвичайно важливими складовими розвитку туризму.

По-четверте, керівник-лідер об'єднує довкола себе згуртовану команду, яка в умовах комфортної творчої атмосфери здатна пропонувати креативні ідеї щодо створення цікавих туристично привабливих об'єктів у громаді.

По-п'яте, керівник-лідер, а це як правило, яскрава харизматична особистість, може виступати певною «живою» рекламою місцевого туристичного сектору громади. Привабленню туристів до громади можуть сприяти цікаві розповіді лідера про рідну громаду та її туристичні об'єкти, що прозвучали в ході інтерв'ю на радіо чи телебаченні. Іноді це можуть бути просто чудові краєвиди на фото лідера або різні цікаві об'єкти, які потрапляють у кадр під час зйомки для особистої сторінки у соціальних мережах, чатах у месенджерах тощо.

Прикладом такої успішної роботи з розвитку туристичного сектору громади є діяльність голови Опішнянської селищної громади Миколи Різника. Опішня відома як гончарна столиця України, тут щороку відбуваються фестивалі та конкурси з гончарства, а подивитися на красу природи та садиби-музеї відомих гончарів приїжджають з багатьох регіонів та з-за кордону. Для того, щоб ще більше розвинути туристичний потенціал Опішні, привабити гостей та навчитися заробляти гроші для місцевого бюджету в 2019 році розпочали роботу над реалізацією проекту «Сторожова вежа для розвитку туризму та підвищення пожежної безпеки лісів» [1]. Проект був спрямований на поєднання процесів творення туристичної інфраструктури з реалізацією програми пожежної безпеки в значних лісових масивах лісах навколо селища. Його вартість становила 600 тис. грн та була спільно профінансована обласним бюджетом та бюджетом громади. На сьогодні це вже добре знаний туристичний об'єкт Полтавщини, довкола якого туристичні об'єкти продовжують зростати.

Так, наприклад, у 2021 році Микола Різник долучився до відкриття велосипедного маршруту від Полтави до Опішні. Маршрут презентували в рамках проекту Greenways, ініціатором якого був Дмитро Нальотов, народний депутат України, голова підкомітету з питань туризму та курортів. Greenways (зелені шляхи) – це багатофункціональні маршрути для пересування безмоторними транспортними засобами чи пішохідним способом [2].

Микола Різник вдало популяризує туристичний сектор громади і на своїй сторінці у Фейсбуці, де ним розміщено чимало рекламних роликів щодо різних туристичних об'єктів Опішні з його цікавими коментарями [3].

Діяльність голови Опішнянської громади, який є беззаперечним прикладом керівника-лідера, дозволяє продемонструвати актуальність питань розвитку туризму для територіальних громад України та підкреслити роль у цьому процесі лідерських якостей очільника.

Список використаних джерел:

1. Правденко Ольга. В Опішнянський ОТГ з'явиться сторожова вежа. *Kolo. News – Новини Полтави: інформаційний портал*. 2021. 21 березня. URL: <https://kolo.news/category/vlada/13294> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Під Полтавою відкрили перший в Україні туристичний маршрут «Полтава – Опішня». *Інтернет-видання «Полтавщина»*. 2021. 13 травня. URL: <https://poltava.to/news/60813/> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Туристичні магніти Опішнянської громади. *Фейсбук. Сторінка Миколи Різника*. URL: <https://surl.it/pvjooe> (дата звернення: 02.11.2025).

Валентина Миколаївна Кириченко,
*старший викладач кафедри публічного
управління і проектного менеджменту
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна*

Ія Олександрівна Дегтярьова,
*ректор ПЗВО «Дніпровський інститут
медицини та громадського здоров'я»,
доктор наук з державного управління, професор,
м. Вінниця, Україна*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ БАЗОВИХ ІДЕЙ ДЛЯ ПОРТФЕЛЮ ПРОЄКТІВ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я)

Портфель проєктів – це набір програм, проєктів, заходів, які об'єднуються в єдиний комплекс для забезпечення досягнення певних стратегічних цілей та більш ефективного управління ресурсами, ризиками, часом тощо. Одним із складних завдань формування ефективного портфелю проєктів та й загалом реалізації проєктного підходу є пошук потенційно ефективних ідей проєктів. У цій науковій праці ми пропонуємо використовувати системно визначені класифікації, функції, завдання, напрями забезпечення функціонування/розвитку будь-якої сфери як джерело для визначення взаємопов'язаних ідей, які можуть перетворитися в ефективний портфель проєктів. З використанням даного підходу забезпечується системно-синергійний підхід, що характеризується потенціалом зниження витрат для реалізації проєктів та отримання додаткових, мультиплікативних ефектів від узгодженої реалізації портфельних проєктів. Прикладом для розкриття змісту даного методологічного підходу обрано сферу громадського здоров'я та місцевий рівень його забезпечення.

На сьогодні в світі напрацьовані різні проєктні методології. Наприклад, методологія «РМ²» – це методологія управління проєктами, розроблена Європейською Комісією (ЄК) [4]. Її мета – надати керівникам проєктів допомогу в управлінні життєвим циклом проєкту. РМ² була створена з урахуванням потреб інституцій та проєктів Європейського Союзу (ЄС), хоча вона може бути застосовна до проєктів у будь-якій організації. Слід відзначити, що в цій методології небагато уваги приділено саме питанню пошуку ідей проєктів. Аналіз РМ² в цьому контексті дозволив виявити такі детермінанти появи ідей проєктів:

- поява ідеї як відповідь на зміну законодавства або потреб організації, запит клієнта щодо нового продукту чи послуги;
- аналіз ринкового попиту або можливостей для появи нового продукту чи послуги;
- відповідь на аудит, який окреслює покращення, які слід здійснити;
- відповідь на новий продукт чи послугу від конкурента;
- пошук ідеї для подальших проєктів у звіті про реалізований проєкт;
- визначення ідеї як необхідного кроку для використання нової технології;

- логічне оновлення певного існуючого процесу;
- покращення існуючої послуги та ін.

Ці підходи не є вичерпними, проте вони стосуються пошуку ідей для одиничних проєктів, а не портфеля проєктів.

Якщо ж звернутися до РМ²-PfМ [3] – методології ЄК щодо управління портфелем проєктів, то в ній не акцентується увага на пошуку ідей для проєктів, а пропонується підхід до визначення компонентів портфеля проєктів. Цей процес передбачає узагальнення усіх існуючих та запропонованих програм або проєктів, які є кандидатами на портфель. Крім того, пропонується зібрати інформацію щодо кожного проєкта-кандидата для проведення попереднього аналізу. Скорочений підхід до визначення портфелю проєктів: формування списку та опису проєктів-кандидатів портфеля; аналіз та порівняння всіх проєктів зі списку з попередньо визначеними цілями певного портфелю проєктів та здійснення відбору проєктів, які відповідають цілям портфелю проєктів.

Американський підхід до управління проєктами, який визнаний в десятках країн світу, представлений в Настанові до зводу знань з управління проєктами (англ. A Guide to the Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide), сформованому Project Management Institute. PMBOK у 2021 р. було перекладено українською мовою і є в доступі для широкого загалу [2]. У PMBOK Guide йдеться про такі підходи до пошуку ідей проєктів:

- логічний пошук ідеї;
- генерування ідей командою проєкту;
- поява ідей як результату співпраці чи конкуренції команд проєктів; отримання ідей від стейкхолдерів;
- поява ідей з невизначеності.

Так, у PMBOK також не представлено якісь спеціальні підходи для пошуку ідей для портфеля проєктів.

Отже, ми пропонуємо власний підхід, який можна використовувати на практиці – на прикладі сфери громадського здоров'я.

Для того, щоб визначити найбільш ефективні напрями забезпечення громадського здоров'я, необхідно передусім визначити його поняття.

Громадське здоров'я, як і будь-яке явище, можна розглядати з позицій багатьох підходів.

Відповідно до Закону України «Про систему громадського здоров'я» «громадське здоров'я – сфера знань та організована діяльність суб'єктів системи громадського здоров'я щодо зміцнення здоров'я, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя» [1]. Таким чином, згідно з цим визначенням у фокусі уваги щодо забезпечення громадського здоров'я буде людина (індивідуалістський підхід), її здоров'я та якість життя (потребує окремого визначення). Відповідно, і проєкти будуть мати відповідну цільову спрямованість.

Згідно з підходом American Public Health Association [5], громадське здоров'я сприяє зміцненню і захисту здоров'я всіх людей та їхніх громад (громадівський підхід), що забезпечує кожному безпечне місце для життя, навчання, роботи та відпочинку (функціонально-ціннісний підхід). Так, у фокусі

уваги щодо забезпечення громадського здоров'я будуть і людина і відносини в громаді, і конкретні умови життя.

Варто відзначити, що на відміну від системи охорони здоров'я, яка призначена для лікування хворих людей та зосереджується на окремих пацієнтах, система громадського здоров'я орієнтована на запобігання захворюванням, травмуванню людей, формування сприятливих умов для життєдіяльності та зосереджується на спільнотах, суспільстві. Так, особливістю забезпечення громадського здоров'я є інтегрованість багатьох детермінант.

Відзначимо, що поняття мають велике значення для вироблення політики, бо вони призначені розкривати суть та структуру певного явища, що і є головними напрямками впливу на це явище.

Законом України «Про систему громадського здоров'я» [1] визначено низку функцій та заходів забезпечення громадського здоров'я, серед яких епідеміологічний нагляд, своєчасність реагування на небезпечні чинники, зміцнення здоров'я населення, запобігання виникненню хвороб, інформаційно-роз'яснювальна робота, комунікація та соціальна мобілізація, підтримка ініціатив, наукове забезпечення громадського здоров'я тощо. Ці функції та заходи можуть бути основою для визначення ідей проєктів, які після аналізу та ідейно-цільового розгортання можна поєднати в портфелі проєктів.

Водночас цей перелік не є вичерпним. Система забезпечення громадського здоров'я є дуже широкою та включає:

- відстеження спалахів захворювань та вакцинацію для попередження поширення хвороби;
- розроблення програм шкільного харчування для забезпечення доступу дітей до здорової їжі;
- впровадження програм і заходів щодо здорового харчування;
- доступ до чистої води;
- соціальну підтримку вразливих верств населення;
- прийняття нормативно-правових актів для забезпечення безпеки людей, наприклад, щодо заборони куріння в приміщеннях чи застосування ременів безпеки в автомобілях;
- вирішення проблем впливу зміни клімату на здоров'я;
- поведження з відходами та багато іншого.

Хоча на рівні територіальної громади актуалізуються і мають вирішуватися більшість із цих питань, водночас вирішувати всі ці завдання в умовах війни та дефіциту різних ресурсів видається досить складним завданням. Тому на рівні територіальної громади слід спільно з місцевим населенням визначати пріоритетні завдання забезпечення громадського здоров'я та на їх основі визначити конкретні проєкти. Узагальнення проєктів в портфель проєктів доцільно робити на основі згаданої вище методології ЄК щодо управління портфелем проєктів PM²-PfM [3].

При цьому слід враховувати, що ефективна реалізація портфеля проєктів лише зусиллями органу місцевого самоврядування фактично неможлива. Тому актуалізується багаторівневий підхід та залучення різних стейкхолдерів до генерування ідей проєктів ті їх практичного багатосуб'єктного впровадження.

Екосистема забезпечення громадського здоров'я включає численні заінтересовані сторони, включаючи органи публічної влади, заклади охорони здоров'я, медичних працівників, бізнес, освітні та наукові установи, громадські організації та інших суб'єктів публічного і приватного секторів різних рівнів. Системна класифікація організацій теж може бути джерелом ідей для проєктів, виходячи з їх потреб та спільної стратегічної мети.

Отже, запропонований нами методологічний підхід до визначення базових ідей для портфелю проєктів (на прикладі сфери громадського здоров'я) є нескладним та може бути використаний при плануванні розвитку сфер, галузей, територій тощо.

Список використаних джерел:

1. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК). Сьоме видання. Project Management Institute. 2021. 274 с.
3. PM² Portfolio Management. Guide 1.5. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 58 p.
4. Project Management Methodology. Guide 3.1. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 140 p.
5. What is public health? American Public Health Association. <https://www.apha.org/what-is-public-health> (дата звернення: 04.11.2025).

Георгій Володимирович Коськін,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Інна Сергіївна Кравців,
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

КОНТРОЛЬНА ФУНКЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Функціональний спектр громадянського суспільства в умовах України охоплює низку ключових напрямів, які можуть бути систематизовані таким чином:

– участь громадян у правотворчій (нормотворчій) діяльності шляхом забезпечення механізмів безпосередньої та опосередкованої участі громадян, громадських об'єднань та експертних спільнот у процесах розробки,

обговорення та прийняття нормативно-правових актів заради легітимізації законодавства, забезпечення його відповідності реальним суспільним потребам та реалізації принципу народовладдя;

- контроль державної влади з боку інститутів громадянського суспільства
- здійснення систематичного та незалежного моніторингу, оцінки та публічного контролю за діяльністю органів виконавчої, законодавчої та судової влади, а також місцевого самоврядування з метою запобігання зловживанням, корупції та забезпеченню прозорості (транспарентності) публічного управління;

- участь у здійсненні державної політичної влади, включаючи виборчі процеси, консультативно-дорадчі органи та механізми прямої демократії для формування якісної політичної еліти та забезпеченню плюралізму в державному управлінні;

- підтримання державної політичної влади або протидія їй – вираження публічної підтримки легітимним діям державної влади або, навпаки, артикуляція та інституціоналізація конструктивної опозиції щодо неефективних чи недемократичних рішень. Створює баланс між владою та суспільством, запобігаючи авторитаризму;

- соціально-гуманітарні: виховна та освітня функції (соціалізація) спрямовані на формування громадянської культури та правосвідомості; охорони здоров'я та демографічне відтворення (забезпечення недержавної участі в наданні медичних, соціальних послуг, профілактиці захворювань та підтримці програм відтворення населення); охорона навколишнього природного середовища – мобілізація зусиль для екологічного моніторингу, просвіти та протидії екологічним загрозам;

- взаємне стримування громадян та їх об'єднань від правопорушень для підвищенню рівня правопорядку та суспільної безпеки, мінімізації правопорушень та зміцнення соціальної згуртованості;

- правова активність при реалізації власних прав, свобод і законних інтересів – реалізація суб'єктами громадянського суспільства власних конституційних прав, свобод і законних інтересів, що є індикатором їхньої правової культури та самостійності;

- формування зацікавленості державної політичної влади в реалізації свого правового статусу – спрямований вплив на державну політичну владу з метою формування її об'єктивної зацікавленості у неухильному дотриманні та повноцінній реалізації власного правового статусу (функціонування в межах права) заради дотримання принципу верховенства права державними інституціями [1].

Контрольна функція громадянського суспільства щодо державної політичної влади та окремих його елементів в сучасних умовах України стикається із значними обмеженнями. Недосконалість та недостатній рівень розвитку інститутів громадянського суспільства ускладнюють її ефективне впровадження. У світлі зазначеної проблематики, набуває особливої значущості актуалізація та інституціоналізація журналістських і депутатських розслідувань як ефективних інструментів громадського нагляду. У зрілому громадянському суспільстві саме ця функція є однією з основоположних для забезпечення підзвітності влади та демократичного розвитку [1].

Концепція громадянського суспільства є фундаментальною для переосмислення парадигми відносин між суспільством та державою, визначаючи їх як партнерські. У цій архітектоніці відносин встановлюється чіткий пріоритет суспільства як джерела суверенітету та легітимності. Головна настанова полягає у запереченні етатистської домінанти: держава інституціоналізується та функціонує в інтересах суспільства, а не навпаки. Основна мета становлення та розвитку громадянського суспільства полягає саме у забезпеченні ефективного суспільного контролю над державою, що дозволяє: мінімізувати негативні екстернальні впливи державної машини; обмежити потенційне свавілля (волюнтаризм) державної влади; спрямувати діяльність публічних інститутів у правове русло.

Реалізація контрольної функції та забезпечення автономії громадянського суспільства здійснюється через широкий спектр форм і засобів. Ключовою передумовою відмежування громадянського суспільства від державного апарату та фундаментальною основою для обмеження його свавілля виступає конституційне проголошення та системне законодавче забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Саме цей правовий масив створює недоторканий простір суспільного життя, незалежний від прямого державного втручання.

Громадянське суспільство існує і функціонує у діалектичній, суперечливій єдності з державою та політичною сферою життєдіяльності. Характер цієї єдності визначається політичним режимом. За демократичного режиму спостерігається тісна взаємодія та співпраця. Громадянське суспільство активно співпрацює з державою, використовуючи інституціоналізовані канали впливу (консультації, ради, громадські експертизи), що сприяє підвищенню ефективності та легітимності влади. За авторитарних або тоталітарних режимів громадянське суспільство перебуває у стані хронічної конфронтації (активної або пасивної опозиції) до панівного режиму та його політичної сфери. Його інститути часто зазнають репресій або діють у підпіллі, виконуючи функцію джерела опору та каталізатора демократичних змін.

Суб'єкти контролю: громадяни з їхніми правами, а також громадські організації, асоціації та рухи, які є незалежними від держави.

Громадські ради є інструментом громадського контролю, функціонують у переважній більшості правових держав світу. Члени громадських ради (як консультативно-дорадчих органів) покликані виконувати функцію громадського контролю за виконанням законодавства, програм та публічних рішень органів державної влади, місцевого самоврядування, інших організацій, при яких вони створені. Їх діяльність унормовується Конституцією України (ст. 38) і регламентується Постановою КМУ № 996 від 03.11.2010 р. [2]. Д. Граділь [3], комунікаційниця НАЗК, вбачає наділення громадських рад контрольною функцією їх загальною перевагою на додачу до консультування та інформування членів територіальних громад.

Отже, контрольна функція громадянського суспільства передбачає системну діяльність громадян та їх об'єднань з метою контролю за діяльністю

органів державної влади, забезпечення дотримання законодавства, захисту прав і свобод людини та захисту суспільних інтересів. Цей контроль реалізується через громадський контроль, що є важливою складовою державного управління та місцевого самоврядування. Це діяльність, спрямована на те, щоб органи влади діяли відповідно до вимог законодавства та ефективно взаємодіяли з громадськістю. Громадянське суспільство контролює дотримання прав і свобод людини та захищає суспільні інтереси. Контрольна функція є частиною ширшого процесу участі громадян у формуванні державної політики та управління державними справами через участь у прийнятті рішень. Важливо актуалізувати цілісний набір безпосередніх (громадські слухання, обговорення, експертиза) і опосередкованих (вивчення громадської думки) методів здійснення громадського контролю.

В умовах розвиненого, зрілого громадянського суспільства, контрольна функція перетворюється з потенційної можливості на основний запобіжник проти деформацій влади та є необхідною умовою для забезпечення демократичної легітимності і стійкого соціального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Лотюк О.С. До проблеми розуміння функцій громадянського суспільства. *Право і громадянське суспільство*. URL: <http://lcslaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-3-2013/item/106-do-problemy-rozuminnia-funktsii-hromadianskoho-suspilstvalotiuk-o-s> (дата звернення: 01.11.2025 р.).
2. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова КМУ від 03.11.2010 р. №996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 01.11.2025 р.).
3. Граділь Д. Дієві механізми громадського контролю органів влади: для чого потрібні громадські ради. URL: <https://blog.liga.net/user/dhradil/article/53400> (дата звернення: 02.11.2025 р.).

Володимир Олександрович Материнко,
аспірант Полтавського університету економіки та торгівлі
м. Полтава, Україна

ЕКОСИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Екосистема стимулювання економічного розвитку території - це сукупність взаємозалежних соціально-економічних та екологічних елементів, які працюють синергетично в умовах функціонування певної території та спрямовані на прискорення її економічного зростання та розвитку. Основні характеристики екосистеми стимулювання економічного розвитку території можна умовно поділити на загальносистемні та специфічні. До загальносистемних характеристик відносяться: коадатативність, динамічність, взаємозв'язаність, складність, різноманітність, синергійність, коеволюційність,

спільний базис тощо. У свою чергу до специфічних характеристик екосистеми стимулювання економічного розвитку території можна віднести: мережеву структуру, взаємодію учасників, інститут лідерства, визначений тип економічної діяльності, рівень розвитку інфраструктури, інституційне середовище, соціальний капітал, технологічний рівень тощо.

Варто зауважити, що сьогодні наявні розбіжності у теоретичних підходах щодо стимулювання економічного розвитку територій в Україні. Так, наприклад, Т. Бондарук у своїх дослідженнях зазначає, що «рівень розвитку території визначається рівнем розвитку її точок та/або полюсів зростання» [1]. Також авторка наголошує, що рівень розвитку території залежить від сили імпульсу, який переходить від пропульсивних галузей економічної діяльності до другорядних, від територій, які генерують точки зростання до інших. З цієї точки зору, актуальною залишається теорія полюсів зростання Ф. Перру. Головна ідея цієї теорії полягає у концентруванні економічного розвитку навколо "полюсів" або центрів росту, які розвиваються і через свої економічні зв'язки поширюють розвиток на прилеглі території [2].

Розглядаючи територіальні точки зростання, варто звернути увагу на соціально-економічний стан розвитку окремих територій України, для яких властиві значні територіальні диспропорції, які особливо посилились в умовах військового стану. На рис. 1 представлена статистична інформація за ключовими показниками діяльності територіальних громад Полтавської області у 2024 році. Дані рис.1 свідчать про наявні розриви між громадами з найвищими та найнижчими показниками надходжень на душу населення. Це свідчить про значну фінансово-економічну асиметрію територіальних громад в межах однієї області. Так, серед лідерів можна виділити наступні громади: Сергіївську (36,1 тис. грн. на 1-ого мешканця), Пришибська (23,60 тис. грн. на 1-ого мешканця), Мартинівську (21,68 тис. грн. на 1-ого мешканця), Семенівську (20,51 тис. грн. на 1-ого мешканця), Великосорочинську (19,50 тис. грн. на 1-ого мешканця).

До громад з найменшими надходженнями належать такі: Кам'янопотоківська (4,31 тис. грн на 1-ого мешканця), Глобинська (7,40 тис. грн на 1-ого мешканця), Білицька (7,85 тис. грн на 1-ого мешканця), Пирятинська (7,82 тис. грн на 1-ого мешканця) територіальні громади Полтавської області.

До ар'єргард модна віднести більшість громад Полтавської області (від 9 до 16 тис. грн на 1-ого мешканця, зокрема: Опішнянську (14,00 тис. грн на 1-ого мешканця), Шишацька (13,93 тис. грн на 1-ого мешканця), Кобеляцька (7,69 тис. грн на 1-ого мешканця) та інші.

Такі диспропорції обумовлюють необхідність пошуку комплексних стратегій та механізмів для вирівнювання фінансово-економічних можливостей шляхом активації місцевих потенціалів, підсилення інституційної підтримки та інноваційної трансформації моделей розвитку окремих територій.

Таким чином, у сучасній українській науково-практичній площині інституційні механізми та інструменти стимулювання економічного розвитку територіальних екосистем є ключовими чинниками забезпечення стійкого і динамічного зростання громад.

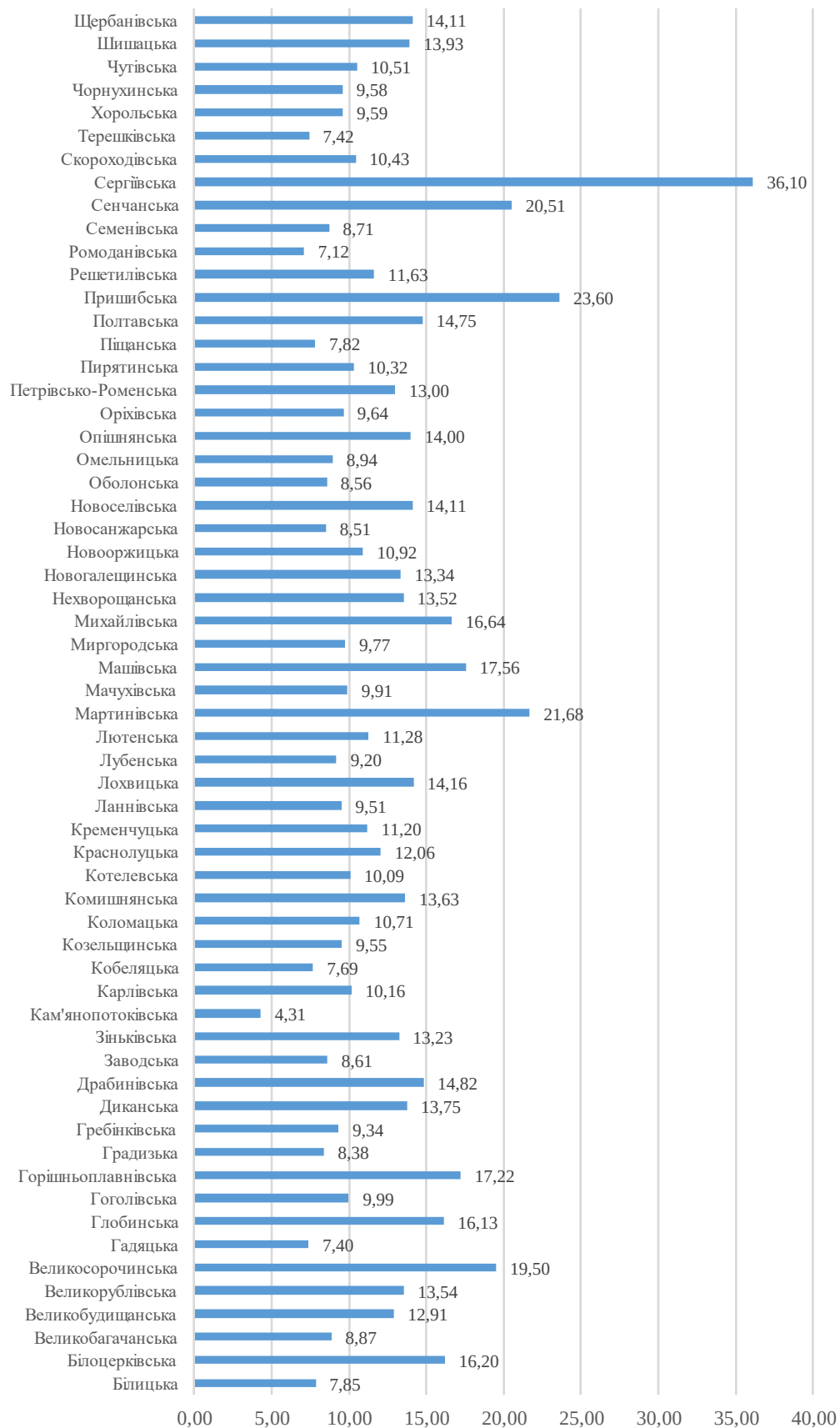


Рис. 1. Надходження на 1-ого мешканця в розрізі територіальних громад Полтавської області у 2024 році (тис. грн/ос.)

*Джерело: складено автором за [4]

До основних механізмів можна віднести наступні компоненти [3]:

- податкові, орієнтовані на децентралізацію фінансів, сприяють підвищенню фінансової самостійності громад та оптимізації структури надходжень місцевих бюджетів;

- публічно-приватне партнерство формується як ефективний інструмент мобілізації позабюджетних ресурсів шляхом залучення приватного капіталу та інноваційних технологій;

- система управління земельними, ресурсними та кадровими активами охоплює планування й використання матеріальних і нематеріальних ресурсів територій, впровадження сучасних інструментів управління земельними відносинами, а також стратегічне кадрове забезпечення інноваційного розвитку;

- інноваційні інструменти місцевого економічного розвитку охоплюють створення кластерів, бізнес-інкубаторів, промислових і агрологістичних парків, а також впровадження концепції смарт-спеціалізації тощо.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що екосистема стимулювання економічного розвитку території, що поєднує загальносистемні та специфічні характеристики має забезпечувати синергетичну взаємодію соціально-економічних, екологічних, інституційних і технологічних елементів у межах певної території. Реалізація сучасних інституційних механізмів має створювати умови для підвищення фінансової автономії громад та формування довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Бондарук, Т. Точки зростання та їх роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-46>.

2. Mapuva J. Skewed rural development policies and economic malaise in Zimbabwe. *African Journal of History and Culture*. 2015. Vol. 7, № 7. С. 142-151. DOI: <https://doi.org/10.5897/AJHC2015.0269>.

3. Струк Н. П. Соціально-економічний розвиток територіальних громад і місцеве оподаткування: взаємозв'язок та взаємовплив. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.55>.

4. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 10.10.2025).

Тетяна Олександрівна Матлак,
*здобувачка вищої освіти спеціальність 051 Економіка
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Олена Володимирівна Поночовна,
*асистентка кафедри економіки та публічного управління
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В СУЧАСНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Актуальність теми сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад нині перебуває в центрі наукових дискусій українських дослідників. Це пояснюється тим, що в умовах постіндустріальної економіки ефективне функціонування громад є ключовим чинником підвищення рівня добробуту населення та прискорення економічного зростання держави. Водночас неврегульованість розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та державною владою створює суттєві бар'єри для розвитку. Тому важливо визначити причини повільного впровадження інституційних реформ на місцевому рівні та окреслити головні чинники, що стримують ефективну реалізацію децентралізації в Україні. З'ясування цих аспектів дозволить уникнути нераціональних управлінських рішень і сприятиме оптимізації системи управління соціально-економічним розвитком громад [1].

Територіальна громада, відповідно до статті 140 Конституції України, є базовим суб'єктом місцевого самоврядування, що має право самостійно вирішувати питання місцевого значення. Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, яка визначає загальні принципи функціонування громад. Проте детальний аналіз європейського законодавства свідчить, що воно не дає чіткого визначення основ їхнього розвитку. Відтак управління соціально-економічними ресурсами здебільшого здійснюють ті інституції, які найближче пов'язані з населенням і демонструють найефективніші системи соціального управління. Отже, європейські норми не пропонують готової моделі розвитку українських громад, а лише задають загальні орієнтири та принципи формування системи управління в сучасних умовах [2].

Багато українських науковців вважають, що побудова конкурентоспроможної системи управління потребує глибоких інституційних трансформацій. Однак, визначаючи цілі реформування, держава має враховувати реальні фінансово-економічні можливості країни. Некоректне поєднання нових інститутів із чинними може призвести до інституційного застою або навіть регресу. Тому реформування має відбуватися з дотриманням балансу інтересів усіх учасників соціально-економічних процесів.

Аналіз проблем системи управління розвитком громад показує наявність низки викликів, які визнає й держава, намагаючись їх подолати. Логіка

децентралізації передбачає поступову передачу права розпоряджання територіальними ресурсами місцевим органам. Проте надмірне самоусунення центральної влади може створити дисбаланс – наприклад, коли місцеві ради, ухвалюючи пільги для підприємств, підривають стабільність державного бюджету. Тому важливо розробити дієві механізми відповідальності за нецільове використання коштів і порушення бюджетної рівноваги. Фінансова спроможність залишається основною умовою ефективного розвитку громад [3].

Сьогодні більшість громад, особливо в умовах воєнного стану, значною мірою залежать від міжбюджетних трансфертів. Їхня фінансова база часто є недостатньою для виконання всіх повноважень, що змушує місцеву владу звертатися по допомогу до вищих бюджетів. Головною проблемою є низька інституційна спроможність громад та обмежені ресурси.

Нормативно-правові акти в економічній сфері виступають формою інституційних угод, які ніколи не є досконалими через поведінкові, інформаційні та організаційні недоліки. Саме ці чинники суттєво впливають на ефективність управління соціально-економічним розвитком громад. Тому при оцінюванні їхньої діяльності необхідно звертати увагу на причини, що стримують розвиток, та забезпечувати контроль за діями посадових осіб.

Нині важливо гарантувати, що органи місцевого самоврядування не допускать фінансових зловживань чи адміністративних порушень. Практика свідчить, що під приводом модернізації деякі представники громад ведуть боротьбу за ресурси. Відповідно до статті 142 Конституції, фінансова база місцевого самоврядування включає землю, майно, доходи та інші ресурси, що дає значні можливості для маніпуляцій. Тому необхідно забезпечити реальну відповідальність за їх використання.

Частими є випадки, коли громади не повертають державі надані кошти. Відсутність належного контролю за рішеннями місцевої влади ускладнює притягнення посадовців до відповідальності. Без створення дієвої системи контролю неможливо побудувати ефективну економіку, оскільки виникає ризик зловживання владою.

Збалансування повноважень і відповідальності між державою та громадами є ключовою умовою ефективного управління. Надання громадам ширших функцій має супроводжуватися запровадженням механізмів контролю, зокрема у сфері банкрутства місцевих підприємств, аби запобігти фіктивним схемам [4].

Відкритість і прозорість місцевої влади – невіддільна умова розвитку. Необхідно забезпечувати регулярне інформування громадян, співпрацювати з громадськими організаціями та медіа. Одним із головних стримуючих чинників залишається корупція, яка виявляється в неформальних фінансових практиках. Такі механізми потребують жорсткого контролю та прозорого регулювання.

Суспільство нині стоїть перед дилемою: забезпечити швидкий розвиток громад і водночас створити ефективну систему контролю за їхньою діяльністю. Після Революції Гідності процес децентралізації активізувався, проте очікуваних результатів поки не досягнуто – зросла нерівність між громадами, а витрати на утримання апарату управління подекуди навіть збільшилися. Це ставить під

сумнів реальну ефективність фінансової децентралізації. Без запровадження дієвих джерел фінансування та системи контролю сталий розвиток громад неможливий [5].

Отже, розвиток територіальних громад тісно пов'язаний із ризиками захоплення ресурсів і зловживань. Головне завдання держави – створити ефективні антикорупційні механізми та забезпечити баланс між децентралізацією і контролем. Реформування системи місцевої влади необхідно продовжувати, орієнтуючись на фінансове зміцнення та підвищення прозорості управління. Тільки виважена політика модернізації дозволить сформувати ефективну, відповідальну й стійку модель місцевого врядування в Україні.

Список використаних джерел:

1. Ksonzhyk I., Potravka L., Zamkovyi V. Socio-economic development of territorial communities in Ukraine in the context of decentralization. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2020. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.3>.

2. Tsymbaliuk I. Intrinsic feature of financial decentralization and its impact on the formation of local budget's revenues. *Regional Economy*. 2019. No. 4(94). P. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2019-4-10>.

3. Kogut J., Kovacs-Rump H. Financial decentralization in Ukraine and its impact on the formation of local budgets: achievements and shortcomings. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.75>.

4. Brovko N. I., Poliarush-Safronenko S. O. Principles of voluntary association of territorial communities in Ukraine. *Legal Bulletin*. 2022. Vol. 94, no. 5. P. 10-16. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339x-2022-05-10-16>.

5. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 2, № 43. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3558>.

Оксана Василівна Мац,
здобувач кафедри економіки та публічного управління,
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна

ПРОБЛЕМИ І РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Розвиток системи охорони здоров'я України є одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на підвищення якості життя населення та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах війни, демографічного скорочення, нестабільного фінансування та швидких технологічних змін постає необхідність формування нової моделі функціонування закладів охорони здоров'я, здатної ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати якісне надання медичних послуг.

Нормативно-правовою базою для визначення пріоритетів розвитку є наказ Міністерства охорони здоров'я України від 07.10.2022 р. № 1832 «Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023-2025 роки» [1] та Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р [2].

Згідно з нормативними документами, ключовими орієнтирами є:

- посилення первинної медичної допомоги як базового рівня системи;
- розвиток екстреної та спеціалізованої медичної допомоги;
- інтеграція психічного здоров'я у загальну систему медичної допомоги;
- цифровізація процесів управління та медичних послуг;
- розширення доступу до життєво необхідних лікарських засобів;
- забезпечення кадрового потенціалу та підвищення рівня управлінської компетентності [1; 2].

В умовах повномасштабної війни система охорони здоров'я України опинилася перед безпрецедентними викликами, які суттєво впливають на реалізацію стратегічних рішень закладів охорони здоров'я. Руйнування медичної інфраструктури, масові переміщення населення, зростання потреб у медичній допомозі для військових і цивільних постраждалих, кадровий дефіцит та обмежені фінансові ресурси – усе це створює нові ризики для управління закладами охорони здоров'я [3].

Однією з головних проблем є те, що більшість стратегічних документів, розроблених до 2022 року, не враховували факторів воєнної нестабільності та потреби у швидкій адаптації управлінських рішень до змін безпекового середовища [4].

Процес реформування залишається складним і нерівномірним. Значною проблемою є нерівність ресурсного забезпечення між регіонами, недостатній рівень цифровізації системи охорони здоров'я, відсутність повноцінної інтеграції соціальних і медичних послуг, а також кадровий дефіцит у сільській місцевості що потребує вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення більшої гнучкості та ефективності управлінських процесів [5].

Основним завданням керівників закладів охорони здоров'я є необхідність посилення антикризового управління, адаптації стратегічних документів до умов війни, розвитку мобільної медицини та створення механізмів гнучкого фінансування. Реформа системи охорони здоров'я в Україні заклала фундаментальні основи для побудови сучасної моделі медичного обслуговування, проте її подальший розвиток вимагає урахування умов воєнного стану, забезпечення стабільності фінансування, цифровізації процесів і підвищення кадрової стійкості. Впровадження принципів адаптивного управління, прозорого моніторингу та міжвідомчої координації стане запорукою підвищення ефективності системи охорони здоров'я та її здатності функціонувати навіть у кризових обставинах.

Значною проблемою є також недостатня цифровізація процесів управління, що уповільнює ухвалення оперативних рішень і ускладнює контроль за використанням ресурсів.

Ключовими ризиками реалізації стратегічного управління є:

- ризик невиконання стратегічних завдань через бойові дії та руйнування інфраструктури;
- ризик перевитрат або нецільового використання ресурсів;
- ризик затримки впровадження реформ;
- ризик втрати людського капіталу через еміграцію чи мобілізацію медичних працівників;

Усі ці чинники знижують ефективність управління та потребують впровадження механізмів стратегічного управління на всіх рівнях системи охорони здоров'я.

Поточний рівень управління ризиками є неоднорідним: окремі заклади та регіони демонструють проактивні підходи (системи внутрішнього контролю, цифрові реєстри, партнерства з донорами), тоді як інші — залишаються в реактивному режимі. Необхідно зміцнювати культуру управління ризиками на рівні установи шляхом: впровадження стандартних процедур оцінки ризиків, створення кризових штабів, навчання менеджерів стратегічному плануванню та побудови гнучких бюджетів.

Сучасні інструменти стратегічного управління повинні включати в себе:

- 1) систему оцінювання процесу управління ризиками: регулярні аудит-оцінки, матриці ризиків із ймовірністю і впливом;
- 2) фінансову стійкість: створення резервних фондів, диверсифікація джерел доходів, прозоре звітування донорської допомоги;
- 3) кадрову стратегію: програми повернення і мотивації кадрів, інвестиції в професійні програми навчання, телемедицина для компенсації нестачі фахівців;
- 4) комунікацію та репутаційний менеджмент: прозорі канали інформування населення, партнерство з громадою та медіа;
- 5) сценарне планування: підготовка декількох сценаріїв реалізації стратегії (оптимістичний, базовий, критичний) з чіткими тригерами переходу між ними.

Для зменшення негативного впливу ризиків необхідно впроваджувати адаптивні моделі стратегічного управління, які базуються на сценарному плануванні, мобільності ресурсів і міжвідомчій взаємодії. Серед пріоритетних напрямів – створення резервних стратегічних планів, формування мобільних медичних підрозділів, розвиток системи моніторингу ризиків та кризового реагування, удосконалення кадрової політики та психологічна підтримка медичних працівників.

Отже, стратегічне управління закладами охорони здоров'я в умовах сьогодення має бути гнучким, адаптивним і стійким до кризових викликів. Його ефективність залежить від здатності держави інтегрувати принципи антикризового планування, ризик-менеджменту та цифровізації в усі етапи реалізації стратегічних рішень. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей управлінської адаптації медичних закладів до умов війни та післявоєнного відновлення.

Впровадження стратегічних рішень в закладах охорони здоров'я вимагає комплексного підходу, що поєднує технічні (інфраструктурні), кадрові і фінансові заходи та культуру управління ризиками. Найбільш ефективні ті

стратегії, які передбачають гнучкість, диверсифікацію фінансування, інвестування в людей та прозору комунікацію зі стейкхолдерами. Запропоновані практичні інструменти допоможуть підвищити стійкість системи і зменшити негативний вплив зовнішніх шоків на реалізацію стратегічних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023–2025 роки : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 07.10.2022 р. № 1832. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/v1832282-22> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/34-2025-p>. (дата звернення: 15.10.2025).
3. Дідик Н. Д. Державна політика у сфері громадського здоров'я в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74), № 2. С. 42-47.
4. Лопаткіна О. О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. 2 (Жов 2024), 21-28. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>.
5. Приймак Л.В. Реформа охорони здоров'я в Україні в сучасних умовах. *Філософія та управління*. 3(7) (Бер 2025). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.03>.

Микола Миколайович Паланиця,
*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету
м. Хмельницький, Україна*

ФЕНОМЕН СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ

Вінницька громада – одна із лідерів за показниками успішного бізнес-клімату серед інших міст України. Якісні показники лише наявно демонструють, як завдяки вдалому партнерству бізнесу і влади можна досягти значних позитивних економічних результатів. Лише з початку 2024 року в громаді було зареєстровано 3200 нових суб'єктів господарювання, переважна більшість яких це представники малого та середнього бізнесу. Розвиток підприємництва, створення комфортних умов господарювання та ефективного використання економічного потенціалу громади є важливим пріоритетом роботи вінницької влади. За словами заступника міського голови Андрія Очеретного «упродовж 8 років, Вінниця найкомфортніше місто в Україні, це включає в тому числі і комфорт для ведення бізнесу» [1].

Результатом вдалої співпраці бізнесу і влади стало створення 4000 нових робочих місць за 2,5 роки. Вінницька громада славиться аграрною переробкою, харчовою промисловістю, легкою промисловістю, машинобудуванням і приладобудуванням, а також ІТ-сектором і має значний туристичний, логістичний потенціал із розвиненою сферою послуг в сфері гостинності. Саме завдяки активній співпраці місцевого бізнесу із ІТ-сектором і впровадженню нових технологій, феномен вінницького економічного зростання продовжує дивуватися всю Україну. Перспективними платформами для розвитку місцевого бізнесу стають індустріальні та інноваційно-технологічні парки, зокрема інноваційно-технічний парк «Кристал». Вінницька влада продовжує реалізовувати низку заходів, які спрямовані на покращення ситуації на ринку праці. Нещодавно був запущений проєкт «Школа підприємця» та проведено серію тренінгів із використанням штучного інтелекту в бізнес середовищі. Департамент економіки та інвестицій Вінницької міської ради разом із бізнес-асоціаціями регулярно проводить консультації для місцевого бізнесу по отриманню допомоги та грантової підтримки. Подібні консультації є однаково корисними для бізнесу, який вже працює на ринку, так і для бажаючих започаткувати власну справу із виходом на нові ринки збуту та отримання додаткових інвестицій для розширення бізнесу [1].

У 2024 році у Вінниці прийняли важливу та амбітну Програму розвитку малого та середнього підприємництва на 2024-2026 роки. Розробниками Програми виступили: Департамент економіки і інвестицій міської ради, Громадська організація «Центр громадської експертизи», за підтримки проєкту «Інтегрований розвиток міст в Україні II», що виконується німецькою урядовою компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за фінансової підтримки урядів Німеччини та Швейцарії. На реалізацію програми було виділено 172 млн гривень, із яких 156,9 млн гривень кошти з Вінницької міської територіальної громади. За допомогою Програми планується досягти певних якісних і кількісних результатів. До якісних відносять: активне залучення мешканців до ведення бізнесу в громаді, самореалізація молоді та жінок, створення умов для економічної та соціальної реінтеграції ветеранів, налагодження партнерства між закладами освіти та бізнесом, створення умов для зародження нових кластерів в регіоні, підтримання прозорого діалогу між владою і бізнесом [2].

Кількісні результати Програми передбачають запровадження нових видів фінансової підтримки бізнесу, створення нових об'єктів інфраструктури, кількісне збільшення суб'єктів бізнесу, збільшення кількості робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджету громади від результатів бізнес-діяльності. Станом на 1 січня 2024 року у громаді зареєстровано 21,1 тисячі юридичних осіб і 31,7 тисяч фізичних осіб-підприємців, при цьому значна частина підприємців перебуває на спрощеній системі оподаткування, а це 67,3% ФОП та 11,5% юридичних осіб. Попри труднощі воєнного часу, Вінниця зберігає свій експортний потенціал, це стосується експорту товарів і експорту послуг. Загальний обсяг експорту в 2023 році становив 860 млн доларів США, де зростання відбулося завдяки сільському господарству та продуктам харчування.

На території Вінниці створені та активно функціонують чотири індустріальні парки, мова йде про такі: Volia Agri-Food Park Vinnytsia, Вінницький кластер холодильного машинобудування «UBC Group», Вінтер Спорт та ВінІндастрі. Кадровий резерв формують і активно розвивають відносини між бізнесом і владою провідні університети громади: Вінницький національний аграрний університет і Вінницький національний технічний університет [2].

До розвитку Програми залучалися не лише представники зацікавленого бізнесу, але й навчальні та наукові установи, зокрема заклади вищої освіти, коледжі, професійно-технічні училища. Головними напрямками розвитку, на які направлені зусилля місцевої влади та підприємців є: доступні фінанси, сприятлива політика та регулювання, а також розвинена та розгалужена інфраструктурна підтримка. Цікавою новаторською ідеєю стало запровадження ваучерної підтримки місцевого бізнесу, загалом така підтримка надаватиметься на такі цілі:

- грант на започаткування бізнесу ветеранами та членами їх сімей розміром 100 тис. грн;
- ваучер на участь бізнесу в ярмарках і виставках розміром 100 тис. грн;
- ваучер на співфінансування участі бізнесу в державних грантових програмах розміром 75 тис. грн;
- ваучер на послуги із сертифікації продукції, що йде на експорт – 50 тис. грн;
- грант на налагодження виробництва продукції подвійного призначення – 250 тис. грн;
- відшкодування бізнесу витрат за придбання обладнання для модернізації виробництва – 500 тис. грн.

Впродовж 2025 року вінницьким бізнесменам було надано 119 ваучерів. Планується внесення змін в Програми і включення ваучерів на ІТ-рішення для місцевого бізнесу. Більше 100 підприємців, що є учасниками Співпраці підприємців «Стіна», долучились до розробки положення про ваучерну підтримку, а саме надавали зауваження та пропозиції, брали участь в обговореннях онлайн та під час проведення круглих столів [2].

Зауважимо, що для місцевої влади домінуючими є завдання забезпечення життєдіяльності й розвитку громади з наголосом на соціальній складовій. В уяві влади, співпраця з бізнесом - це спонсорство, яке полягає у виділенні коштів на ті чи інші потреби або ж реалізації чи підтримці якогось важливого соціального проєкту. Але це твердження не стосується Вінницької територіальної громади. В той же час для бізнесу головним є вигідне вкладення коштів з метою отримання максимальних прибутків. Ефективна взаємодія місцевого бізнесу та місцевої влади сприяє появі та зростанню довіри з боку місцевих жителів громади, що є необхідною умовою для досягнення спільних стратегічних цілей і влади і бізнесу, а також покращення економічного становища громади [3].

Вінницький бізнес може також скористатися професійною допомогою з усіх податкових питань в Центрі податкових консультацій м. Вінниці. Консультації проводять відносно оподаткування, порядку та своєчасності надання податкової звітності, проведених перевірок і інших питань. Аналогічні центри вже відкрили свої двері у 20 регіонах України і допомагають бізнесу уникати помилок та дотримуватися чинного законодавства [4].

Отже, Вінницька громада наочно нам демонструє приклад того, що партнерський та чесний діалог, ефективна співпраця між владою і бізнесом можливі, при цьому обидва гравці фокусуються на викликах сьогодення та залучають усі необхідні спільні знання та ресурси для вирішення тих чи інших задач, виробляючи при цьому спільні тактичні та стратегічні рішення, які в кінцевому результаті сприяють сталому економічному зростанню громади. Метою вінницької влади є побудова цілісної системи розвитку підприємництва, зокрема малого і середнього бізнесу, на території Вінницької міської громади завдяки комплексу інструментів підтримки започаткування й розвитку підприємницької діяльності, а також популяризації та заохочення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Стрикун Г. Співпраця бізнесу та влади задля економічного зростання: приклад Вінницької громади. *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. 2024. URL: <https://surl.li/ckqgzj> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Про затвердження Програми розвитку малого та середнього підприємництва Вінницької міської територіальної громади на 2024–2026 роки: рішення Вінницької міськради від 26.04.2024 р. 2024. № 2244. URL: <https://surl.li/simnfn> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Федюк В. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. *Інститут громадянського суспільства*. 2024. URL: <https://surl.li/uaznxg> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Черніюк А. У Вінниці запрацював центр податкових консультацій для бізнесу та громадян. *20 хвилин Вінниця*. 2025. URL: <https://surl.li/chcytf> (дата звернення: 29.10.2025).

Галина Павлівна Пасемко,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна*

Оксана Миколаївна Таран,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна*

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стратегічне планування забезпечення розвитку територій виступає одним із найбільш провідних механізмів для забезпечення збалансованого економічного розвитку, підтримання соціальної стабільності та раціонального використання ресурсного потенціалу на довготривалу перспективу. В умовах

сучасних воєнних викликів його роль набуває особливої ваги, оскільки воно слугує не лише інструментом формування бачення майбутнього відновлення, а й гнучким засобом визначення першочергових завдань, спрямованих на подолання наслідків руйнувань, відновлення життєзабезпечення населення та створення підґрунтя для розвитку територій та країни в цілому.

Стратегічне планування розвитку територій Харківської області та процеси її реалізації з урахуванням завдань регіональної державної політики, спирається на здійснення комплексного аналізу, постійного моніторингу й оцінювання результативності управлінської діяльності. Стратегія планування розвитком територій реалізується в рамках управління регіоном та спирається на захист інтересів жителів територіальних громад, збереження суспільних цінностей. Вона визначається необхідним складовим елементом процесу загальної адміністративної діяльності всієї державної системи управління Харківським регіоном.

Головними завданнями створення ефективної стратегії розвитку територій для Харківської області виступають: формування дієвих умов для забезпечення розвитку всіх територіальних одиниць регіону, захист інтересів кожної території з урахуванням ризиків та проблем її функціонування, забезпечення формування їх соціальної та економічної єдності, захист життя та добробуту населення, додержання правового та суспільного гарантованих державою соціальних стандартів для кожного жителя територіальної громади [1].

Технологія розробки стратегії розвитку територій є багаторівневим процесом, що поєднує аналітичні, прогностичні та організаційно-управлінські інструменти. Вона передбачає поетапне формування концептуальних засад, визначення пріоритетів, планування та моніторинг результатів, що дозволяє забезпечити збалансований соціально-економічний та екологічний розвиток як окремої території, так і всього регіону. Специфікою розробки стратегії планування розвитку територій є її послідовність та врахування умов діяльності в відповідності до особливостей розвитку кожної окремої територіальної громади. Стратегічне планування розвитку територій ґрунтується на інтеграції аналітичних, прогностичних і управлінських процедур, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до формування та реалізації стратегічних документів. Розглядаючи окремі етапи розробки та впровадження стратегій розвитку територій, можемо констатувати, що на першому етапі здійснюється *аналітична діагностика* території, яка включає оцінку природно-ресурсного потенціалу, демографічної ситуації, соціально-економічних показників, а також просторової особливості в організації господарської діяльності на даній території. Такий аналіз формує основу для виявлення сильних і слабких сторін розвитку громади чи регіону.

Другий етап передбачає *формування стратегічного бачення та постановку цілей розвитку* для даної території, вони повинні відповідати як загальним державним і регіональним пріоритетам, так й враховувати специфіку території. У сучасній практиці важливо забезпечити гарантії безпеки життєдіяльності даній території, що стимулює до участі зацікавлених сторін, зокрема органів місцевого самоврядування, різних форм бізнесу та

громадськості, в процесах функціонування даної території та посилює легітимність і реалістичність стратегії.

Реалізація завдань третього етапу відбувається через *розроблення сценаріїв розвитку* із застосуванням прогностичних моделей, індикативного планування та інструментів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг). Це дає можливість сформулювати кілька альтернативних траєкторій і обрати оптимальну стратегію з урахуванням можливих ризиків і ресурсних обмежень.

Четвертий етап охоплює *визначення механізмів реалізації стратегії*, включаючи формування програм і проєктів, інституційне забезпечення, фінансове планування та використання інструментів державно-приватного партнерства. Ефективність цього етапу залежить від здатності територіальних громад мобілізувати ресурси та створити умови для інноваційного розвитку.

Заключним, п'ятим, етапом реалізації стратегії розвитку території є *моніторинг і коригування стратегії*, що реалізується через систему індикаторів, періодичний аналіз досягнутих результатів і внесення змін до планів дій. Проведення постійної оцінки результатів виконання стратегії дозволяє зберігати актуальність стратегії у динамічних умовах внутрішнього й зовнішнього середовища [2].

Таким чином, технологія розробки стратегії розвитку територій повинна ґрунтуватися на системному підході, широкій участі стейкхолдерів та застосуванні сучасних методів прогнозування. Її результативність визначається не лише якістю підготовленого документу, а й здатністю місцевих інституцій забезпечити його практичну реалізацію.

Основні складові здійснення стратегії планування розвитку територій для Харківської області, вказують на системність даної політики та її поступальний характер в реалізації названих вище завдань. Формування стратегічних планів розвитку територій здійснювалось відповідно до норм та положень, відображених в загальній Державній стратегії регіонального розвитку, котра була створена на 2021–2027 роки. Окрім того, окремо для регіону, було розроблено Стратегію розвитку Харківської області на 2021 – 2027 роки, за якою ставилось на меті вирішення наступних регіональних завдань:

1. Забезпечення інтенсивного розвитку ключових галузей для економіки регіону: виробництва в сільськогосподарському секторі, переробки продукції, легкої та важкої промисловості, машинобудування, оптової та роздрібної торгівлі, а також сприяння подальшому формуванню розгалуженої та ефективної інфраструктури якості продукції.

2. Сприяння розвитку як виробничої, так і соціальної, культурної та транспортної інфраструктури.

3. Забезпечення якості розвитку освіти і охорони здоров'я, гарантоване забезпечення легкого доступу до якісної освіти та системи медичного обслуговування, що розглядалось як основний фактор для створення умов зростання якості життя всіх жителів регіону.

4. Орієнтація на екологічну стійкість та збереження природного середовища. Забезпечення зменшення негативних наслідків впливу

антропогенної діяльності на природне середовище, як важливий фактор сталого розвитку територій регіону.

5. Сприяння розвитку місцевих підприємств, всебічна підтримка для малого та середнього підприємництва, як спосіб створення нових можливостей розвитку економіки та для зайнятості і розвитку жителів окремих територіальних адміністративних одиниць регіону.

6. Розвиток соціальної підтримки, забезпечення високої доступності та багатоплановості надання соціальних послуг жителям окремих територій, в першу чергу, врахування вразливих груп населення.

7. Широке залучення місцевих територіальних об'єднань та громад, для стимулювання розвитку територій, врахування їх думки та створення умов для залучення їх ресурсів з метою більш якісного розвитку територіальних одиниць регіону [3, 4].

Початок повномасштабної війни в 2022 році та, зокрема, постійні бойові дії на території Харківщини стали фактором значних змін в технологіях розробки стратегії розвитку окремих територій. Очевидно, що воєнний стан вимагає інших завдань в стратегічному розвитку. Для територіальних об'єднань Харківської області в стратегічних планах першочерговими стали наступні завдання:

1. Створити та стабілізувати економічні, соціальні і правові процеси в реальній ситуації постійних боїв, обстрілів, значного мінування територій та бомбардування на Харківщині, зорієнтувавши всі зусилля на захист території, життя та здоров'я жителів області.

2. Сформувані гнучкі стратегічні плани розвитку окремих територій та в цілому Харківської області, враховуючи фактичні та можливі воєнні деструктивні зміни.

3. Змоделювати флексибельну стратегію державного управління, котра може враховувати різні сценарії розвитку Харківського регіону, оцінюючи вирішуючи всі виникаючі поточні проблеми та можливості виникнення ризиків в перспективі, але й з урахуванням можливостей в майбутнього для інноваційного розвитку.

4. Конкретизувати й чітко встановити оптимальні за ефективністю та дієвістю способи відродження та покращення в майбутньому всіх економічних, екологічних, соціальних та політико-правових процесів для територій Харківської області [5].

Враховуючи специфіку стратегічного планування розвитку територій для Харківської області в умовах війни, варто відмітити, що вони спираються як на залучення власних ресурсів, так і можливості залучення додаткових ресурсів. Саме стратегія розвитку територій в воєнний час може виступати інструментом захисту інтересів населення та забезпечення ефективної роботи адміністрації територіальних одиниць, вирішення їх проблеми та збереження жителів для розвитку територій в довгостроковій перспективі [5, с. 301].

Список використаних джерел:

1. Пасемко Г.П. Теоретико-методологічні засади публічного управління розвитком сільських територій. SCIENCE AND EDUCATION IN THE THIRD

MILLENNIUM: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. p. 304-339.. ISBN 978-83-8030-560-3 <https://zenodo.org/records/14499469> (дата звернення: 01.11.2025).

2. Пасемко, Г., & Таран, О. (2024). Формування державної політики розвитку сільських територій. *Економічний простір*, (189), 114-118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-21> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки : документ / Харківська обласна державна адміністрація. Харків: Харківська ОДА, 2020 (оновлення 2025). URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/Стратегія.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

4. Закон України Про засади державної регіональної політики із змінами і доповненнями від 29 червня 2023 року N 3166-IX) URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t150156?an=&ed=&dtm=&le=> (дата звернення: 01.11.2025).

5. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, жовтень 23. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_Економіка-України-під-час-війни.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

Олена Вікторівна Поступна,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

Вікторія Едуардівна Недільська,

*здобувач вищої освіти,
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

ВПЛИВ «ДІЯ.СІТУ» НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Запровадження спеціального правового режиму «Дія.City» в Україні у 2022 році стало одним із ключових інструментів державної політики, спрямованих на стимулювання цифрової економіки та формування потужного ІТ-хабу. Фундаментальна мета режиму полягає у створенні преференційних фінансово-правових умов, що сприяють детінізації бізнесу, залученню внутрішніх та зовнішніх інвестицій, а також ефективному утриманню висококваліфікованих фахівців у національному просторі. Система стимулів, що застосовується до резидентів «Дія.City», охоплює суттєве зниження податкового навантаження (5 % податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), 22 % Єдиного соціального внеску від мінімальної зарплати, 1,5 % військового збору) можливість застосування гнучкого податку на виведений капітал (9 % замість 18 % податку

на прибуток), а також легалізацію GIG-контрактів, які оптимізують відносини між компаніями та фахівцями [3]. Сукупність цих факторів формує потужний «магніт» для висококваліфікованих кадрів, залучаючи не лише профільних IT-спеціалістів, але й фахівців суміжних сфер: економістів, юристів, маркетингологів та HR-менеджерів [2].

Однак, паралельно з позитивними макроекономічними ефектами, виникає обґрунтована наукова проблема, що стосується впливу цього режиму на людський капітал територіальних громад (далі – ТГ) та забезпечення збалансованого регіонального розвитку. Суттєвий дисбаланс у рівні оплати праці, де середня заробітна плата в IT-сфері традиційно у 2-3 рази перевищує середньоукраїнський показник, стає основним чинником «перетоку» (міграції) кваліфікованих спеціалістів [4]. Цей процес особливо інтенсивно проявляється у «вимиванні» кадрів із традиційних, надзвичайно важливих секторів економіки: промисловості, аграрного сектору, освіти, медицини та державного управління.

Наслідком такого структурного дисбалансу на регіональних ринках праці є: поглиблення дефіциту кадрів у галузях із високим рівнем зносу основних фондів та старіння персоналу; посилення структурної нерівності національної економіки через надмірну концентрацію освітніх та кадрових ресурсів у IT-сфері; зростання соціальної та майнової нерівності в середині громад, що може дестабілізувати соціально-економічне середовище.

Водночас, необхідно визнати, що режим «Дія.City» є не лише джерелом ризиків, але й каталізатором модернізації ринку праці в цілому. Зростання конкуренції за кваліфіковані кадри стимулює роботодавців традиційних секторів до інноваційних змін, включаючи впровадження цифрових рішень, покращення умов праці та стимулювання рівня заробітної плати. У цьому контексті «Дія.City» створює можливості для підвищення ефективності праці в усіх галузях економіки.

Для мінімізації негативних ризиків «вимивання» людського капіталу з ТГ та забезпечення збалансованого регіонального розвитку необхідна активна, проактивна участь держави та органів місцевого самоврядування у формуванні скоординованої політики зайнятості. Ключові напрями управлінського реагування включають:

- 1) розробку та фінансування державних програм перекваліфікації та підвищення цифрової грамотності для працівників традиційних секторів;
- 2) стимулювання інновацій та створення преференційних умов для технологічного розвитку поза межами IT-галузі;
- 3) підтримку локалізації IT-компаній та створення регіональних технопарків для запобігання надмірній концентрації кадрів у мегаполісах;
- 4) встановлення збалансованої податкової політики, яка б не створювала надмірної асиметрії між секторами економіки.

Забезпечення адаптивності людського капіталу ТГ до вимог цифрової економіки, що посилюється впливом «Дія.City», є важливим для запобігання структурному дефіциту кадрів у традиційних галузях. Метою управлінського реагування є не лише надання базових знань, а й забезпечення прискореної професійної трансформації наявних трудових ресурсів.

Основний механізм полягає у запуску програм системної перекваліфікації, які мають цільову орієнтацію на потреби регіональних ринків праці. Ці програми, що фінансуються спільно державою та приватним сектором, повинні надавати працівникам традиційних секторів (промисловості, агросектору) специфічні цифрові навички (робота з Big Data, IoT-системами, CRM/ERP), необхідні для модернізації виробничих процесів. Паралельно, мають впроваджуватися програми підвищення кваліфікації – короткострокові курси з цифрової грамотності для працівників соціальної та державної сфер (педагогів, медиків, чиновників), що підвищує ефективність надання публічних послуг [1]. Важливим елементом є економічно обґрунтоване стимулювання роботодавців традиційних секторів (через податкові пільги чи компенсації), які інвестують у навчання власних працівників. Така політика сприяє стабілізації трудових ресурсів у громадах і перетворює потенційний ризик відтоку кадрів на можливість внутрішньої модернізації та підвищення продуктивності праці.

Ефективне управління соціально-економічним розвитком ТГ в умовах посиленої конкуренції за людський капітал вимагає розробки механізмів, які б підвищували економічну привабливість і конкурентоспроможність традиційних секторів, що є дуже важливим для забезпечення збалансованості регіонального розвитку. Це дозволяє цим галузям конкурувати з високодохідним ІТ-сектором, пропонуючи фахівцям не лише гідну заробітну плату, але й інноваційне та технологічно просунуте середовище для професійної реалізації.

Ключовим інструментом є створення спеціальних економічних зон або аналогічних територіальних кластерів, цільово орієнтованих на технології Індустрії 4.0 поза ІТ-сферою [5]. Такі зони мають забезпечувати преференційний податковий та регуляторний режим для не-ІТ технологічних компаній, що працюють у таких напрямках, як біотехнології, зелена енергетика, робототехніка, прецизійне машинобудування. Формування цих «інноваційних острівців» поза периметром «Дія.City» дає змогу стимулювати інноваційну активність та створювати високооплачувані робочі місця безпосередньо в регіонах, урівноважуючи привабливість суто ІТ-роботи.

Важливим фінансовим важелем є активізація венчурного фінансування та грантової підтримки. Необхідно засновувати державні або цільові галузеві фонди, що надають грантове фінансування для стартапів та R&D (досліджень і розробок) у традиційних секторах: агро-, освітніх, медичних та інших технологіях. Це забезпечує приплив капіталу в інновації там, де ефект від них є максимально відчутним для місцевої економіки та соціальної сфери.

Третій важливий механізм – це використання державного замовлення на інновації. Держава, виступаючи великим і надійним замовником, може стимулювати розробку та швидке впровадження інноваційних рішень у промисловості та соціальній сфері. Наприклад, цільова закупівля енергоефективних технологій для комунального сектору, або впровадження телемедичних платформ та електронних систем управління освітою у ТГ. Це не тільки вирішує актуальні соціальні проблеми, але й створює гарантований ринок збуту для місцевих інноваційних компаній, стимулюючи їхнє зростання та залучення кваліфікованих фахівців. Сукупність цих заходів сприяє

технологічній диверсифікації економіки громад та підвищує її стійкість до зовнішніх кадрових «шоків».

Ефективне управління соціально-економічним розвитком ТГ в умовах дії «Дія.City» вимагає двосторонньої управлінської стратегії: забезпечення територіальної децентралізації ІТ-сектору та встановлення податкового паритету між галузями.

Насамперед, для запобігання надмірній концентрації високодохідних ІТ-вакансій у мегаполісах необхідна локалізація технологічного розвитку, що реалізується через створення регіональних технопарків та бізнес-інкубаторів у менших містах, що є спеціалізованою інфраструктурою (коворкінги, акселератори) із застосуванням пільг від ОМС (на оренду, комунальні послуги). Важливим елементом є програми релокації фахівців (компенсація витрат на житло) та системна співпраця «Школа – Університет – Бізнес» для підготовки місцевих кадрів, орієнтованих на потреби локального ІТ-бізнесу, що утримує людський капітал у своїй громаді.

По-друге, необхідне встановлення збалансованої податкової політики для уникнення надмірної асиметрії між секторами, що вимагає постійного моніторингу впливу податкового режиму «Дія.City» на фонд оплати праці та місцеві бюджети, з потенційним коригуванням ставок (наприклад, ПДФО для надвисоких ІТ-доходів) у разі виявлення критичного дисбалансу. Крім того, доцільно розглянути створення цільового фонду розвитку людського капіталу ТГ, який би фінансувався за рахунок частини податкових надходжень від резидентів «Дія.City» та спрямовувався на підтримку програм перекваліфікації та інновацій у традиційних, не-ІТ секторах. Також слід запровадити додаткові податкові стимули для підприємств традиційних секторів, які здійснюють капітальні інвестиції у модернізацію та автоматизацію виробництва, підвищуючи їхню загальну економічну стійкість та здатність конкурувати за фахівців.

Отже, «Дія.City» є стратегічним інструментом цифрової трансформації, але його успіх не може бути обмежений лише показниками зростання ІТ-індустрії. Визначальним критерієм ефективності режиму є його вплив на людський капітал ТГ. Ризик відтоку фахівців із традиційних секторів є керованим за умови впровадження системної державної політики, спрямованої на збалансування ринку праці та стимулювання комплексної модернізації всієї економіки. Відтак, «Дія.City» потенційно є не лише локомотивом ІТ-галузі, а й каталізатором, що, за умови зваженого управління, може забезпечити якісний соціально-економічний розвиток на рівні ТГ.

Список використаних джерел:

1. Корнага О. І., Сімонцева Л. О. Цифрова трансформація економіки України як чинник удосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком. *Таврійський науковий вісник*. 2025. № 4. С. 70-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.4.8>.

2. Панченко В. А. Гнучкі форми зайнятості в ІТ-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового

дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 75. URL: <https://surli.cc/bdvthe> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Переваги для резидентів Дія.City. *Дія.City*. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2025).

4. Петрик М. М., Гарафонов О. І. Управління інноваціями в українському ІТ-секторі в умовах глобальної нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 242-246. URL: <https://surl.li/ikfmyr> (дата звернення: 19.10.2025).

5. Чайковський В. М., Тимків Д. О. Формування податкового простору розвитку ІТ-сектору регіону: контекст забезпечення суспільної віддачі. *Академічні візії*. 2025. Вип. 45/2025. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2248/2123> (дата звернення: 19.10.2025).

Юлія Миколаївна Сагачко,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна

Марія Георгіївна Клинушкова,
здобувачка (другого) магістерського рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В ГРОМАДАХ

У контексті реформи децентралізації в Україні управління земельними ресурсами стало одним із ключових напрямів діяльності органів місцевого самоврядування. Саме від ефективності адміністративного менеджменту залежить прозорість розподілу земель, залучення інвестицій, розвиток громади та довіра громадян до влади. Недостатній рівень організації управлінських процесів, брак кваліфікованих кадрів і цифрових інструментів створюють ризики корупції та неефективного використання земельних ресурсів.

Адміністративний менеджмент у системі публічного управління можна охарактеризувати як структуровану систему організації, координації та контролю за діяльністю державних та муніципальних органів, спрямовану на забезпечення ефективної реалізації функцій держави, досягнення стратегічних цілей суспільства та задоволення публічних інтересів. Його сутність виникає у застосуванні адміністративних прийомів – планування, організації, мотивації, контролю – для забезпечення належного виконання завдань, уповноважених органів влади й державних службовців, відповідно до принципів законності, прозорості, ефективності та підзвітності [1, 2].

У контексті швидких змін у публічному управлінні України, зумовлених реформами децентралізації, цифровізацією та викликами воєнного часу, адміністративний менеджмент набуває нових форм і підходів. Сучасні тенденції, такі як впровадження цифрових технологій, підвищення прозорості через відкриті дані, акцент на етичне лідерство та адаптація до дистанційної роботи, трансформують роль адміністративного менеджменту в державних установах. Розгляд цих тенденцій дозволяє оцінити, як адміністративний менеджмент адаптується до нових викликів, сприяючи ефективності, залученості працівників і довірі громадян до публічного сектору. Тому, враховуючи загальні засади та особливості функціонування адміністративного менеджменту в державних установах, доцільно перейти до аналізу сучасних тенденцій його розвитку. Саме вони визначають нові підходи до організації управлінських процесів, удосконалюють взаємодію між працівниками та громадськістю й забезпечують відповідність діяльності публічних органів вимогам часу.

Сучасні тенденції:

- децентралізація та цифрова трансформація. Останнім часом особливої ваги набуває питання децентралізації управління (передача повноважень на місцеві рівні) та цифровізації, що забезпечує автоматизацію, спрощення та прискорення адміністративних процесів [3];
- використання проєктного підходу. Інституційний розвиток громад, ефективне планування та впровадження інновацій неможливі без проєктного підходу як складового адміністративного менеджменту [4];
- бізнес-підходи та стратегічне управління. До системи адміністративного менеджменту запроваджують принципи нового державного менеджменту: застосування методів і моделей з бізнесом і стратегічного планування для підвищення ефективності органів влади [5].

Аналіз зазначених тенденцій свідчить, що успішна адаптація адміністративного менеджменту до нових умов сприяє підвищенню результативності управлінських процесів та якості надання публічних послуг. У результаті формується гнучка, орієнтована на потреби громадян система управління, здатна ефективно реагувати на виклики сучасного середовища. Ефективний адміністративний менеджмент виступає системоутворюючим елементом у структурі місцевого самоврядування, що забезпечує баланс між інтересами громади, бізнесу та держави:

- застосування принципів good governance (відкритість, підзвітність, ефективність) сприяє формуванню довіри громадян до рішень місцевої влади;
- впровадження електронних земельних кадастрів, геоінформаційних систем (ГІС), відкритих баз даних про земельні ресурси підвищує прозорість управлінських рішень;
- розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації посадових осіб та застосування стратегічного планування дозволяє підвищити результативність управління;
- відкритість процедур розподілу земель і публічний доступ до інформації мінімізують ризики зловживань та сприяють сталому розвитку територіальних громад.

Особливого значення набуває адаптація міжнародного досвіду децентралізованого управління земельними ресурсами. Європейські країни, такі як Польща, Німеччина, Нідерланди, успішно реалізували моделі, в яких місцеві громади мають повний контроль над землею, використовують електронні кадастри та системи прозорого звітування. Запровадження подібних підходів в Україні сприятиме підвищенню ефективності управління, зниженню рівня корупції та залученню інвестицій у розвиток територій. А саме застосування певного послідовного алгоритму управління земельними ресурсами в Україні від формування інформаційної бази до моніторингу результатів, з акцентом на локалізацію проблем, аналіз альтернатив та оцінку ефективності. У ЄС, де децентралізація базується на принципі субсидіарності (рішення приймаються на найнижчому компетентному рівні), алгоритми земельного менеджменту (наприклад, у рамках 7-го Програми дій ЄС з довкілля чи Директиви про платформну роботу) є більш інтегрованими, з фокусом на екологічну стійкість, цифровізацію та участь стейкхолдерів. Вони часто включають довгострокові стратегії, як у Європейській зеленій угоді (EU Green Deal), де земельне планування поєднується з моніторингом через Copernicus (з супутниковими даними для відстеження деградації земель). Порівняння показує, що український алгоритм сильний у практичній послідовності, але може бути доповнений ЄС-стандартами для посилення екологічного та цифрового компонентів, що актуально для ОТГ у контексті відновлення після війни.

Отже, ефективний адміністративний менеджмент є ключовим чинником формування прозорої та результативної системи управління земельними ресурсами. Він забезпечує не лише підвищення ефективності використання земель, але й створює умови для сталого розвитку громад, посилення довіри населення та підвищення авторитету місцевої влади. Інтеграція сучасних управлінських підходів, цифрових рішень і професійного кадрового потенціалу сприятиме побудові відкритого та підзвітного управління на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Хрідочкін, А.В., та Ломакіна, А. Адміністративно-правові принципи визначення сутності державного управління: теоретичний аспект. *Дніпровський науковий журнал державного управління, психології, права* (3), 2022. 206-212. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.35>
2. Зубчик О., Обушна Н., Рубан Ю., Гребонько Є. Механізми нового публічного менеджменту у підвищенні ефективності урядових структур Великобританії в умовах трансформацій. *Актуальні питання у сучасній науці* (11(29)). 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-343-353)
3. Прилипко, С. Концептуальні принципи державного управління інтегрованим розвитком сільських територій шляхом активації сервісних кооперативів. 2018. URL: <https://doi.org/10.31618/VADND.V1I13.144>
4. Білик, Р. та Кіцак, Микола М. Сутність та структура управління проектами в територіальних громадах. 2025. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-11>
5. Stroiska, Ewa.. "New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration". De Gruyter. 2020. DOI: <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0048>

Ольга Іванівна Сердюк,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Наталія Василівна Дем'яненко,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Софія Олегівна Зінченко,
*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОПІШНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ТА БІЗНЕСУ

Для ефективного розвитку місцевого бізнесу Опішнянської територіальної громади [1] та створення умов для інноваційних і соціально відповідальних проєктів громада має впровадити комплекс заходів, спрямованих на інформаційне забезпечення, регламентацію публічно-приватного партнерства, підвищення проєктної компетентності працівників ради, стимулювання підприємців та залучення бізнесу до соціальних і екологічних ініціатив.

Основними напрямками розвитку співпраці бізнесу та громади будуть:

- інформаційна підтримка бізнесу – створення електронного реєстру локальних підприємств у форматі відкритих даних із ключовими показниками (сфера діяльності, кількість працівників, контакти) для ефективного пошуку партнерів і планування;

- регламентація публічно-приватного партнерства – розробка шаблонів договорів та методології управління ризиками і моніторингу виконання, що дозволить стандартизувати взаємодію громади і бізнесу;

- підвищення проєктної компетентності апарату ради – навчання з написання грантових заявок, розробки бізнес-планів, проведення публічних консультацій для залучення ресурсів і ефективного управління інфраструктурними проєктами [2];

- стимулювання місцевого бізнесу – підтримка малого та середнього бізнесу через консультації, спрощення процедур ліцензування, надання майданчиків для реалізації продукції та прозора система оренди комунального майна;

- залучення соціально відповідального бізнесу – участь у проєктах відновлення, інклюзивності та зеленого туризму з використанням механізмів співфінансування і громадського контролю.

Водночас аналіз проблем взаємодії громади та бізнесу, зокрема у сфері зеленого туризму, показує потребу у покращенні інформаційного забезпечення, чіткому визначенні ролей сторін, збільшенні ресурсів служби зв'язків з

громадськістю, мотиваційних механізмах для підприємців та впровадженні електронних платформ для комунікації та моніторингу соціального ефекту. Комплексний план заходів для посилення співпраці Опішнянської громади та бізнесу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Комплексний план заходів для посилення співпраці
Опішнянської громади та бізнесу, 2026 р.**

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Комунікаційно-інформаційний напрям	Введення посади спеціаліста зі зв'язків з громадськістю в структурі Опішнянської селищної ради	Забезпечуватиме інформаційну підтримку діяльності ради, публічні консультації та медіакомунікацію
Реєстр бізнесу	Створення онлайн реєстру локальних підприємств з ключовими показниками	Доступний та актуальний реєстр підприємств для планування і партнерства
Публічно-приватне партнерство	Розробка шаблонів договорів державно-приватного партнерства, навчання щодо управління ризиками і моніторингу виконання	Стандартизована система державно-приватного партнерства, зменшення ризиків та прозорість взаємодії
Проектна компетентність	Навчання працівників ради з написання грантових заявок, бізнес-планів та проведення публічних консультацій	Підвищення ефективності управління інфраструктурними та соціальними проектами
Стимулювання малого та середнього бізнесу	Консультації, сприяння в отриманні ліцензій, надання майданчиків для продажу, прозора оренда комунального майна	Розвиток місцевого бізнесу, залучення нових підприємців
Соціальна відповідальність та зелений туризм	Залучення бізнесу у проекти відновлення, інклюзивності та еко-туризму, впровадження механізмів співфінансування	Реалізація соціальних та екологічних проектів, підвищення іміджу громади
Інноваційний парк	Планування та створення інноваційного парку для стартапів, ІТ-компаній та наукових проектів: інфраструктура, лабораторії, коворкінги, навчальні простори	Створення платформи для розвитку інноваційного бізнесу, залучення інвестицій, підвищення конкуре

Джерело: пропозиції авторів

Запропонований комплекс заходів спрямований на системне посилення співпраці Опішнянської громади та бізнесу. Реалізація ініціатив у сферах реєстру бізнесу, публічно-приватного партнерства, підвищення проектно-компетентності, стимулювання малого та середнього бізнесу, соціальної відповідальності та розвитку інноваційного парку створить умови для економічного зростання, залучення інвестицій, розвитку інновацій та покращення якості життя мешканців громади. План забезпечує прозорість, ефективність та сталість партнерських відносин, стимулюючи активну участь бізнесу у соціально-економічному розвитку регіону.

Створення інноваційного парку є стратегічним кроком для розвитку інноваційної економіки Опішнянської громади. Парк передбачає облаштування

сучасної інфраструктури для стартапів, ІТ-компаній та наукових проєктів, створення лабораторій, коворкінгів та навчальних просторів. Це дозволить залучити інвестиції, підвищити конкурентоспроможність громади та сприяти тісній співпраці між бізнесом, освітою та владою. Через брак фінансової та інституційної спроможності ініціаторів та керуючих компаній такі парки не можуть скористатися державною підтримкою на їх облаштування. Максимальний розмір такої підтримки складає 150 млн грн, але при цьому обов'язковим є співфінансування з боку заявника у співвідношенні 50 на 50 (для деокупованих територій – 80 на 20). У 2024 р. для цього з державного бюджету виділено біля 1,24 млрд грн [3], чим скористалося понад 10,0 % суб'єктів (ініціаторів, керуючих компаній), внесених до реєстру. Переважно це муніципальні індустріальні парки, де керуючою компанією є бізнес або приватні парки. І держава буде активно підтримувати таку діяльність й надалі, зокрема, на будівництво та модернізацію промислової інфраструктури у 2025 р. планувалося виділити 1 млрд грн згідно закону України про державний бюджет.

Для підвищення спроможності реалізовувати ініціативи щодо розвитку підприємництва та зайнятості, крім співпраці місцевої влади з бізнесом, буде необхідно розвивати співробітництво із іншими партнерами, які спроможні залучити до реалізації такого масштабного проєкту відповідні знання, досвід і ресурси. Передусім йдеться про представників експертного середовища, які можуть допомогти вибудувати оптимальну модель створення і функціонування розвитку підприємництва та зайнятості й здійснювати супровід у процесі реалізації ініціативи. Неодмінною умовою є підтримка центральної і регіональної влади, участь сусідніх громад, зацікавлених стати учасником такої амбітної ініціативи. Важливо буде налагодити партнерство з національними та регіональними бізнес-об'єднаннями, агенціями розвитку бізнесу, міжнародними організаціями та донорами. Планові показники створення інноваційного парку в Опішнянській територіальній громаді наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Планові показники створення інноваційного парку в
Опішнянській територіальній громаді, 2026 р.**

Показник	Планові показники	Примітки
Площа інноваційного парку, га	5	Розташування біля центру громади, зручна логістика
Кількість резидентів (підприємств/стартапів)	25	Малі та середні підприємства, стартапи в сфері кераміки, ІТ та туризму
Робочі місця	120	Залучення місцевих кадрів та молоді
Інвестиції, млн грн	30	Місцевий бюджет і державні та грантові кошти
Кількість навчальних та консультаційних програм	10	Бізнес-інкубатори, майстер-класи, семінари
Кількість інноваційних проєктів	15	Розробки в сфері кераміки, ремесел, ІТ та туризму

Джерело: пропозиції авторів

Планові показники створення інноваційного парку в Опішнянській територіальній громаді на 2026 р. свідчать про системний підхід до формування локального інноваційного середовища. Реалізація цього проекту сприятиме не лише економічному зростанню громади, а й розвитку людського потенціалу, оскільки передбачає створення навчальних програм, інкубаторів для стартапів і простору для обміну знаннями між підприємцями, науковцями та студентами. Інноваційний парк стане точкою тяжіння для креативних ініціатив, залучення інвестицій і формування нових виробничих та технологічних ланцюгів у регіоні. Зокрема, важливим є поєднання традиційних галузей, таких як кераміка й ремесла, з цифровими технологіями та інноваційними підходами до просування продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Крім того, інноваційний парк може стати каталізатором міжрегіональної співпраці, адже успішна реалізація проекту створить передумови для розвитку подібних ініціатив у сусідніх громадах Полтавської області. Завдяки налагодженим зв'язкам із бізнесом, навчальними закладами, агенціями регіонального розвитку та міжнародними партнерами Опішнянська громада зможе стати платформою для апробації сучасних моделей сталого розвитку сільських територій. Таким чином, створення інноваційного парку не лише посилить конкурентоспроможність місцевої економіки, а й сприятиме підвищенню рівня зайнятості, добробуту населення та формуванню позитивного іміджу громади як осередку інновацій, підприємництва та соціальної відповідальності.

Отже, реалізація запропонованих заходів та створення інноваційного парку сприятимуть подальшому розвитку Опішнянської територіальної громади як успішного прикладу ефективної співпраці влади, бізнесу та громадськості. Громада і надалі розвиватиметься як центр інновацій, підприємництва та зеленого туризму, що поєднує економічне зростання із соціальною відповідальністю та збереженням культурної спадщини. Завдяки системному підходу до управління, залученню партнерів і впровадженню сучасних технологій Опішня стане платформою для сталого розвитку, залучення інвестицій та формування конкурентоспроможної локальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Опішнянська територіальна громада. URL: <https://opishnya-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 09.10.2025).

2. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=partnerstvo-i-spiivpratsya-vlady-i-biznesu-na-mistsevomu-rivni-zaporuka-uspishnoho-rozvytku-hromad> (дата звернення: 05.10.2025).

3. Уряд забрав 1,24 млрд грн у «інвестняні» на фінансування індустріальних парків та компенсацію закупок обладнання. URL: <https://hubs.ua/authority/uryad-zabrav-1-24-mlrd-grn-u-investnyani-na-finansuvannya-industrial-nih-parkiv-ta-kompensatsiyu-zakupok-obladnannya-273511.html> (дата звернення: 02.11.2025).

Ольга Іванівна Сердюк,
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Вікторія Вікторівна Нос,
*магістрантка кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

РОЗРОБЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Наразі кожна організація публічної сфери має можливість розробляти власну стратегію, враховуючи специфіку своєї діяльності та спираючись на такі принципи як ініціативність керівника, довіра, розуміння, діалог, вплив, координація, чіткий фокус (напрямок), реагування на обставини, стабільність, надійність тощо.

Основні етапи розробки та просування комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери ґрунтовно описані в «Положенні щодо написання комунікаційної стратегії для програм розвитку», що розроблене групою координації програм ЮНІСЕФ [1]. Це: 1) аналіз (ситуації, аудиторії та поведінкових характеристик учасника, каналів комунікації); 2) стратегічне проектування – цілі комунікації, вибір каналу, план впровадження, план моніторингу та оцінювання; 3) розробка (в т. ч. повідомлення та тестування (зокрема, пілотне); 4) впровадження та моніторинг (зокрема, нарощування потенціалу; 5) оцінювання та планування. Командою ГО «Інтерньюз-Україна» виокремлено такі фази створення комунікаційної стратегії: проведення комунікаційного аудиту, окреслення цілей та завдань, аналіз цільової аудиторії, визначення ключових повідомлень, вибір каналів та інструментів комунікації, розробка плану впровадження, моніторинг та оцінка ефективності [2]. В. Білоус пропонує загальний підхід до розробки стратегічного плану, який складається з восьми етапів: 1) окреслення ролі та завдань діяльності; 2) визначення ключових напрямів трансформації системи комунікації; 3) окреслення показників ефективності; 4) постановка цілей; 5) розробка планів діяльності; 6) забезпечення контролю; 7) окреслення каналів комунікації; 8) втілення плану [3]. Подібний підхід має С. Шубін, який зазначає, що успішність планів розгортання зв'язків з громадськістю безпосередньо зумовлена рівнем конкретизації визначених цілей [4].

Українське законодавство не встановлює стандартів формування комунікаційної стратегії для організацій публічної сфери. Структуру комунікаційної стратегії пропонують науковці: 1) загальні цілі; 2) комунікаційні цілі; 3) аналіз передумов втілення стратегії; 4) обрання стратегії для досягнення цілей; 5) створення та моніторинг плану діяльності; 6) вибір каналів комунікації [5]. На думку інших [6, 7, 8] можна виділити такі основні її компоненти (блоки), які варто враховувати:

1. Результати аналізу поточної ситуації, що включає оцінку інформаційного середовища, аналіз сильних та слабких сторін існуючих комунікацій, а також визначення ключових проблем та питань.

2. Цілі та завдання, що ґрунтуються на встановленні стратегічних комунікаційних цілей, а також визначенні конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) завдань.

3. Цільова аудиторія. Визначаються основні групи, яким необхідна комунікація (мешканці, бізнес, громадські організації, медіа тощо). Передбачається використання мультимедійних інструментів (відео, інфографіка, подкасти).

4. Ключові повідомлення. Планується розробка ключових повідомлень, які будуть донесені до кожної цільової аудиторії.

5. Канали комунікації. Здійснюється остаточний вибір найефективніших каналів передачі інформації (офіційний веб-сайт, соціальні мережі, місцеві медіа, публічні заходи тощо).

6. План дій. Є найскладнішим компонентом комунікаційної стратегії.

7. Ресурсне забезпечення. Оцінювання ресурсів, необхідних для втілення стратегії та, за необхідності, планування залучення партнерів та спонсорів.

8. Оцінювання та моніторинг, де визначаються критерії оцінки ефективності комунікаційної діяльності, проводиться регулярний контроль за виконанням плану та аналіз отриманих результатів, можуть вноситися корективи до стратегії на основі отриманої інформації.

9. Комунікація, або отримання зворотного зв'язку від громадян та інших зацікавлених сторін. Важливо провести якісний аналіз отриманої інформації та внести зміни до комунікаційної стратегії на її основі.

10. План кризової комунікації. Розробка плану дій (альтернатив), визначення ключових повідомлень та каналів комунікації для кризових ситуацій.

Слід наголосити, що команда фахівців з комунікацій відіграє значну роль у розробленні та впровадженні комунікаційної стратегії [9]. Вони здійснюють загальну координацію процесу впровадження і сприяють розвитку та підтримці партнерських відносин протягом періоду реалізації стратегії. В організаціях публічної сфери створено спеціальні відділи або центри комунікацій. Головним завданням їхніх співробітників є координація взаємовідносин між усіма важливими партнерами стратегії (зацікавленими сторонами) та узгодження їхніх дій у взаємодії з цільовою аудиторією.

Під час розроблення комунікаційної стратегії доцільно враховувати низку факторів, що суттєво впливають на її зміст та хід реалізації [10]: потреби зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін і цільової аудиторії щодо змісту, каналів та методів поширення інформації, форм комунікації тощо; використання інновацій у комунікації; наявність необхідних для ефективного реалізації стратегії матеріальних, фінансових, організаційних та інших ресурсів; актуальні інформаційно-комунікаційні технології та можливість їх модифікації; актуалізація певних видів та досягнення необхідних масштабів застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу комунікаційних підрозділів, їх рівень компетентності у забезпеченні стратегічних комунікацій.

На основі результатів розроблення комунікаційної стратегії формують комунікаційну матрицю за низкою параметрів: цільова аудиторія; стратегічна мета та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення; інформаційний продукт/матеріали для обґрунтування; інформаційні ситуації; канали комунікації; оцінювання/зворотний зв'язок. Вона необхідна для загальної оцінки та моніторингу ефективності комунікаційної стратегії, її окремих заходів [11].

Моніторинг результатів втілення комунікаційної стратегії – це проведення періодичних перевірок правильності та ефективності реалізації запланованих заходів. На основі їх результатів очікуються зміни до стратегії. Кількість показників моніторингу має бути оптимальною, їх має бути легко впроваджувати.

Сучасний стан розробки та втілення комунікаційних стратегій організацій публічної сфери в Україні та результати досліджень аналогічного зарубіжного досвіду, дають змогу виділити актуальні інструменти підвищення ефективності комунікаційної діяльності [12]: комунікаційні профілі організацій – аналітичні моделі, що описують основні соціально-економічні, інформаційні потреби різних груп населення та дозволяють індивідуалізувати комунікації; динамічна адаптація повідомлень – автоматичні системи аналізу громадської думки (моніторинг соціальних мереж та медіа); гейміфікація комунікацій – для ширшого залучення молоді та підвищення її зацікавленості; «живі бібліотеки» – зустрічі з представниками організацій («живі книги»); карти потоків інформації – систематизована інформація про канали комунікації, звідки цільові групи отримують інформацію, яким джерелам інформації вони довіряють; боротьба з дезінформацією – офіційний інформаційний центр оперативного реагування на звернення громадян та спростовування неправдивої інформації.

Останнім часом в комунікації першочергового значення набуває забезпечення інклюзивності. Доступність інформації важлива для всіх категорій громадян. Комунікаційні стратегії мають використовувати технології психологічно чутливого спілкування з урахуванням стресових факторів внаслідок війни (наприклад, підготовка інформаційних матеріалів з простими та позитивними повідомленнями).

Актуальним є подолання проблеми слабого зв'язку комунікаційних стратегій організацій публічної сфери в Україні із затвердженими пріоритетами розвитку самих організацій. Ключові кроки для синхронізації цих двох важливих документів для довгострокового планування включають [12]: аналіз стратегічних цілей розвитку організації стосовно цільової групи та зацікавлених сторін; створення комунікаційних пріоритетів; аналіз операційних цілей розвитку організації стосовно можливостей інтеграції / узгодження з ними положень комунікаційної стратегії; визначення комунікаційних інструментів, які мають бути включені до комунікаційної стратегії організації; формулювання очікуваних результатів.

Список використаних джерел:

1. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNICEF, 2008. 76 p.

2. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування: практ. посіб. Київ : Гроєкт USAID «ГОВЕРЛА», 2024. 48 с.
3. Білоус В.С. Звязки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 275 с.
4. Шубін С. Політичний маркетинг у державному управлінні: сутність, методологія впровадження, проблемне поле. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_4_26 (дата звернення: 25.11.2025).
5. Логунова М. М., Лашкіна М. Г., Гвоздик П. О., Алексєєв А. Г. Комунікації судової влади: науково-практичний посібник. К. : Національна школа суддів України, Центр суддівських студій. 268 с. URL: <https://nsj.gov.ua/files/1452500582posibnyk.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Деміхов О. Стратегія регіонального розвитку громадського здоров'я в Україні: інноваційні аспекти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. 1 (82). С. 84-87. URL <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229141>.
7. Наместнік В.В., Павлов М.М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*. 2020. №1(96). С. 115-121.
8. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2. С. 92-96.
9. Гриневич Л.В., Буслаєв В. О. Комунікаційні стратегії місцевого самоврядування для забезпечення реалізації стратегії розвитку територій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 25-30. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-5>.
10. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 2. Pp. 93-99. URL: [10.46299/j.isjmef.20230202.10](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10).
11. Лозовська К. С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 3(22). С. 203-211. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/26.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
12. Мунько А. Ю., Шумейко С. О. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. С. 1-14. URL <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11609> (дата звернення: 25.11.2025).

Ольга Іванівна Сердюк,
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Михайло Михайлович Сороченко,
*магістрант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

РОЗВИТОК МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ШЛЯХ ДО ВІДКРИТОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Актуальність залучення громадян до процесу ухвалення рішень у громадах, а також підвищення ефективності органів місцевого самоврядування у забезпеченні відкритості діяльності зумовлює пошук нових практик. Серед інших перспективних напрямів забезпечення відкритості актуальним є залучення молоді до місцевої політики.

Основи втілення молодіжної політики визначає Закон України «Про основні засади молодіжної політики», зокрема, повноваження щодо неї як центральних, так і місцевих органів влади, та домінуючу роль перших [1]. Засади молодіжної політики встановлені в Національній молодіжній стратегії та Державній цільовій програмі «Молодь України» (2021-2025), а їх реалізація покладена на відповідне міністерство, а також Український молодіжний фонд і Раду з молодіжних питань при президентові України.

Втілення молодіжної політики в Полтавській міській територіальній громаді (ТГ) в досліджуваний період визначала Міська комплексна програма «Молодь Полтавської міської територіальної громади 2021-2025» [2], яка акцентувала увагу на моделі активної співпраці органів місцевого самоврядування, громадських організацій та органів студентського самоврядування для добробуту молоді Полтавської міської ТГ. Цільове призначення програми – активізація молодіжних ініціатив у різних сферах суспільства; інтеграція молоді у світову та європейську молодіжну спільноту, обмін молодіжним досвідом на всіх рівнях; створення умов для повного втілення творчого потенціалу молоді; створення оптимальних умов для свого професійного самовизначення.

Молодіжна рада, створена розпорядженням секретаря Полтавської міської ради від 8 лютого 2024 року, стала активним суб'єктом втілення молодіжної політики в Полтавській міській ТГ як дорадчий та консультативний орган. З 2022 року активно розвивається молодіжний журнал «VIKHOLO». Це – перший міський молодіжний журнал, що є волонтерським проектом. Його ідея – написання актуальних для молоді статей. Родзинкою журналу – електронний формат, що робить його інтерактивним та доступним для кожного у будь-якому куточку світу. Електронний формат дає змогу легко використовувати гіперпосилання, що значно збагачує досвід сприйняття.

Полтава приєдналася до Національної програми з розвитку молодіжної політики «Молодіжна столиця Європи 2025» та має чотирьох переможців першої хвилі субгрантів [3]. За ініціативи департаменту Полтавської міської ради у Полтаві 16 вересня 2025 року стартував масштабний молодіжний проєкт під назвою «Нація сильних». Він покликаний сформувати сильне, патріотичне та відповідальне покоління молоді, яке може гідно реагувати на виклики часу. Проєкт включає чотири модулі: технології безпеки, базова військово-патріотична підготовка та самооборона, стійкість та безпека, протидія загрозам та психологічна стійкість.

Разом з тим, окреслимо проблеми втілення молодіжної політики в Полтавській міській ТГ, що потребують вирішення: неналежне фінансове та кадрове забезпечення, повільний розвиток мережі об'єктів молодіжної інфраструктури (зокрема, молодіжних центрів), недостатнє залучення молоді до ухвалення рішень та контролю за виконанням цих рішень, слабка міжсекторальна взаємодія між різними установами та громадськими організаціями, недостатньо дієва система моніторингу, оцінки реалізації молодіжної політик, звітування перед ТГ [4]. Ключові напрями розвитку молодіжної політики в Полтавській міській ТГ визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями розвитку молодіжної політики в Полтавській міській територіальній громаді, 2026-2028 рр.

Напрямок	Завдання
Фінансування та кадрове забезпечення	Забезпечити стабільне фінансування для втілення молодіжної політики. Затвердити програму підвищення кваліфікації молодіжних працівників. Інвестувати у підготовку та підвищення кваліфікації молодіжних працівників.
Інфраструктура та ресурси	Створювати та підтримувати молодіжні центри, простори та іншу інфраструктуру. Розробляти та поширювати базу даних молодіжних проєктів, в тому числі міжнародних.
Молодіжна участь та адвокація	Створити дієву систему збору, обробки й реагування на запити та місцеві молодіжні ініціативи. Сприяти активній участі молоді у розробці, прийнятті та контролі за виконанням рішень. Підтримувати діяльність / створення молодіжної ради та громадських організацій, надаючи їм можливість впливати на політику. Налагоджувати зворотний зв'язок з представниками молоді та проводити консультації.
Міжгалузева та міжсекторальна співпраця	Сприяти партнерській співпраці між органами влади, громадськими об'єднаннями, освітніми та культурними установами. Координувати зусилля різних суб'єктів, що працюють з молоддю, для досягнення спільних цілей.
Моніторинг та оцінка	Проводити регулярне оцінювання ефективності втілення молодіжної політики на основі встановлених критеріїв та показників. Забезпечувати прозору звітність для громадськості про роботу з молоддю.
Інформаційна підтримка	Проводити інформаційні кампанії для висвітлення діяльності молодіжної ради та органів у справах молоді. Використовувати веб-сайти та інші канали для поширення актуальної інформації про молодіжну політику

Можлива розробка та ухвалення Полтавською міською радою спеціальних цільових програм щодо молодіжної політики. Проте, більш важливим є запозичення досвіду формування стратегій розвитку молодіжної політики / розвитку молоді / реалізації молодіжної політики (Рожищенська міська ТГ, Луцька міська ТГ, Слобожанська селищна ТГ [5]).

Партисипативний підхід до формування Стратегії розвитку молодіжної політики в Полтавській міській ТГ (до 2030 року) стимулює активну участь молоді у її розробці, прийнятті та контролі за виконанням рішень. Стратегія з врахуванням сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін та загроз поступу молодіжної політики в Полтавській міській ТГ (SWOT-аналіз), місії і стратегічного бачення майбутнього ТГ, стратегічних цілей розвитку самої ТГ має виокремити основні сфери розвитку молодіжної політики ТГ, які б стали основою для її стратегічних цілей та завдань. План реалізації Стратегії розвитку молодіжної політики має бути сформовано відповідно до стратегічних цілей розвитку ТГ та реалізовано за допомогою проектів місцевого розвитку відповідно до технічних завдань.

Саме таким чином може бути побудована структурно-функціональна модель втілення молодіжної політики в Полтавській міській ТГ, яка врахує її особливості, конкретні потреби молоді, спиратиметься на міжсекторальну взаємодію та координацію зусиль усіх заінтересованих сторін, при цьому беручи до уваги стратегічні напрями державної молодіжної політики.

Список використаних джерел:

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 13 лип. 2025 р. № 1414-IX. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Міська комплексна програма «Молодь Полтавської міської територіальної громади 2021-2025». URL: https://media.poda.gov.ua/docs/4hxke35v/dod_1.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
3. У Полтаві обговорили можливості формування нової молодіжної політики у громаді. *Полтавська міська рада : офіційний сайт*. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/ua/news/u-poltavi-obgovorili-mozhливosti-formuvannya-novoyi-molodizhnoyi-politiki-u-gromadi> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Комаринець С. О., Машталір С. Г. Основні напрями вирішення проблем молодіжної політики в Україні. Механізм регулювання економіки. № 1(99). 2023. С. 105-112. URL: <http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/138/126> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Стратегія розвитку молодіжної політики Слобожанської селищної територіальної громади на 2020-2025 роки. URL: <https://surl.li/wvaedk> (дата звернення: 25.10.2025).

Тетяна Вікторівна Сокольська,
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
Білоцерківського національного аграрного університету
м. Біла Церква, Україна*

РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

У сучасних умовах глобальних викликів – війн, зміни клімату, енергетичної кризи, соціальної нерівності та екологічного виснаження, формування ефективної публічної політики стало розвинути набуває виняткової важливості. Сталий розвиток громад є не лише стратегічною метою державної політики, а й запорукою довготривалої безпеки, добробуту та екологічної рівноваги.

На сьогодні, попри активізацію процесів децентралізації громади зіштовхуються з комплексом економічних, соціальних, екологічних та управлінських проблем, які гальмують їхній сталий поступ. При цьому, економічний вимір залишається однією з найуразливіших сфер для більшості українських громад. Нерівномірний розвиток територій, залежність місцевих бюджетів від державних трансфертів та обмежений інвестиційний потенціал знижують спроможність громад самостійно реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. До цього додаються проблеми трудової міграції та старіння населення, що послаблює людський капітал і гальмує інноваційний розвиток на місцях. Економічна нестабільність створює своєрідне замкнене коло, у якому громади змушені концентруватися на короткострокових потребах замість стратегічного планування сталого зростання.

У тісному зв'язку з економічними стоять соціальні проблеми, що формують основу життєздатності громад. Соціальна нерівність, обмежений доступ до якісних медичних і освітніх послуг, демографічний спад та низький рівень участі громадян у процесах прийняття рішень підривають довіру до влади та знижують громадянську активність. У багатьох громадах спостерігається відсутність підготовлених управлінців і активістів, здатних ефективно комунікувати, об'єднувати людей і впроваджувати інноваційні моделі розвитку.

Не менш вагомими є екологічні виклики, які останніми роками набули системного характеру. Забруднення довкілля, деградація ґрунтів, вирубка лісів, неефективне поводження з відходами та низький рівень енергоефективності перетворилися на проблеми національного масштабу. Громади, особливо сільські, часто не мають ресурсів або компетенцій для розроблення і реалізації екологічних стратегій. Наслідки зміни клімату – посухи, паводки, зниження врожайності – посилюють економічну вразливість територій і підвищують потребу у місцевих адаптаційних стратегіях. Без комплексної екологічної політики сталий розвиток втрачає свою збалансованість.

Зазначимо також, що проблеми економічного, соціального та екологічного характеру посилюються інституційно-управлінськими бар'єрами. У багатьох

громадах бракує стратегічного бачення, професійних кадрів, інструментів аналітичного управління та механізмів прозорості комунікації з громадськістю. Відсутність координації між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими ініціативами призводить до розпорошення ресурсів і зниження ефективності реалізації політики щодо забезпечення сталого розвитку.

У зв'язку із зазначеним та враховуючи багатовимірний характер сталого розвитку в Україні вирішення зазначених проблем вимагає не лише ресурсів чи стратегій, а насамперед – людей, здатних мислити системно, діяти проактивно й об'єднувати інших навколо спільних цінностей. Традиційні підходи до управління громадами вже не здатні забезпечити їхній сталий поступ і саме тому ключовим чинником успішної трансформації місцевих спільнот виступає нове покоління лідерів, орієнтованих на принципи сталого розвитку, здатних мислити стратегічно, діяти інноваційно та створювати партнерства між владою, бізнесом і громадянами. Лідери нового типу це адаптивні, етичні, далекоглядні керівники. Вони виступають посередниками між глобальними Цілями сталого розвитку та реальними потребами населення, перетворюючи міжнародні орієнтири на конкретні місцеві дії [1].

Вивчаючи феномен лідерства у провідних країнах світу та діяльності самодостатніх громад в Україні, зокрема, яким чином лідери здатні впливати на трансформацію громад у напрямі сталого розвитку, які якості роблять їх ефективними та які моделі лідерства дають найкращі результати, нами виявлено що Сталий розвиток не може бути нав'язаний «згори» – він потребує активної участі, співпраці та ініціативності на рівні місцевих спільнот і хоча і передбачає відповідальність кожного, при цьому, роль лідера одна із основних.

Тобто, лідерство – це процес організації групи людей для досягнення спільної мети, який може відбуватися як у межах формальних структур, так і поза ними. Досліджуючи питання, які риси відрізняють лідера від інших, доводить, що ефективне лідерство не є виключно вродженою рисою – воно розвивається через досвід, освіту та соціальну взаємодію [2]. У сфері сталого розвитку роль лідера виходить за межі управління: він є візіонером, комунікатором, наставником і натхненником, який здатен згуртувати громаду навколо спільного бачення сталого майбутнього. Ці якості забезпечують ефективність управління громадами в умовах екологічних, соціальних і економічних викликів. Такі лідери не лише приймають управлінські рішення, а й формують нову культуру взаємодії в громадах – засновану на довірі, відповідальності та стратегічному баченні майбутнього. Їхня ефективність визначається комплексом особистісних і професійних рис, які дозволяють поєднувати соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку в єдину систему. Серед найважливіших якостей, що визначають успішність лідерів сталого розвитку, варто виокремити такі [3]:

1. Візіонерське мислення. Лідери сталого розвитку мають здатність формувати довгострокове бачення майбутнього, де екологічна рівновага, економічне процвітання та соціальна справедливість поєднуються в гармонійний баланс. Вони не лише уявляють цей стан, а й транслиують його у конкретні дії – від місцевих екологічних ініціатив до національних стратегій зеленої економіки.

2. Етична доброчесність. Лідер у сталому розвитку повинен мати чіткий моральний орієнтир, адже йому часто доводиться обирати між короткостроковими прибутками та довгостроковим добробутом громади. Етичність формує довіру серед населення і партнерів, створюючи основу для стабільного розвитку.

3. Емпатія та інклюзивність. Успішний лідер здатен будувати діалог між представниками бізнесу, громади, влади та громадських організацій, враховуючи інтереси різних сторін. Це забезпечує соціальну згуртованість і підвищує ефективність спільних рішень.

4. Адаптивність і стійкість. У контексті постійних криз – від економічних до екологічних – лідери мають швидко реагувати на зміни, коригувати стратегії, зберігаючи при цьому довіру і мотивацію громад. Стійкість лідера стає каталізатором стійкості всієї громади.

5. Безперервне навчання. Ефективні лідери сталого розвитку – це ті, хто постійно оновлює знання про сучасні тенденції, технології та підходи. Вони сприяють формуванню культури навчання в громаді, інвестують у людський капітал і відкриті до інновацій.

6. Ефективна комунікація. Передати складні екологічні й економічні ідеї простою мовою – це мистецтво, яким володіють лише найкращі лідери. Саме через комунікацію формується довіра, підтримка та колективна мотивація до змін.

Тобто, лідерство у сфері сталого розвитку – це не просто управлінська функція, а ціннісна система, заснована на відповідальності, прозорості та довгостроковому баченні майбутнього. Саме лідери здатні поєднати стратегічні вектори державної політики з місцевими реаліями, забезпечуючи сталі зміни «знизу вгору». Вони не лише керують процесами, а й надихають, мотивують, створюють простір для діалогу та інновацій. Через поєднання візії, етики, інклюзивності та стійкості лідери здатні перетворити громади на справжні моделі сталого розвитку, де економічне зростання йде поруч із соціальною справедливістю та турботою про довкілля. Зарубіжний досвід і вітчизняна практика доводять, що там, де є сильні місцеві лідери, громади швидше адаптуються до змін клімату, впроваджують енергоефективні технології, розвивають зелену економіку та підвищують якість життя.

Список використаних джерел:

1. Khan, A.Z.; Lee, C.-W. Exploring Leadership's Role in Sustainable Development: The Moderating Impact of Community Involvement in SMEs Across Pakistan, India, and Taiwan. Sustainability. 2025. 17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167384>.

2. Slimane, Melouki. Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2012. 41. P. 92-99. 10.1016/j.sbspro.2012.04.013. URL: https://www.researchgate.net/publication/257715942_Role_and_relationship_between_leadership_and_sustainable_development_to_release_social_human_and_cultural_dimension (дата звернення: 17.10.2025).

3. Pioneering Sustainability: The Integral Role of Leadership in Sustainable Development. URL: <https://www.jointhecollective.com/article/leaderships-key-role-in-sustainable-development> (дата звернення: 17.10.2025).

Анатолій Денисович Тимоха,
*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

В умовах глобальних трансформацій, повоєнної відбудови та євроінтеграційних прагнень України розвиток дорожнього господарства набуває стратегічного значення, виступаючи ключовим фактором економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення соціальної згуртованості та обороноздатності держави. Якісна та розгалужена дорожня мережа є основою ефективної логістики, транспортної доступності та інтеграції національної економіки у світовий простір. Водночас, система публічного управління цією галуззю стикається з низкою системних викликів, серед яких ключовим є неефективність існуючих механізмів взаємодії між різними рівнями та органами влади. Ця проблема була значно загострена двома паралельними процесами: адміністративно-територіальною реформою, що передала значні повноваження та ресурси на місця, та повномасштабною збройною агресією російської федерації, яка вимагає негайного переосмислення управлінських підходів.

Існуюча система управління характеризується фрагментарністю підходів та слабкою координацією між центральними органами виконавчої влади, обласними державними (військовими) адміністраціями (ОДА/ОВА) та органами місцевого самоврядування (ОМС). Це призводить до дублювання функцій, неефективного використання обмежених ресурсів та інституційних розривів у вертикалі управління «центр – регіон – громада». Особливо гостро ця проблема проявляється у сфері управління дорогами місцевого значення, де передача відповідальності на рівень ОТГ не завжди супроводжувалася створенням дієвих механізмів координації та підтримки з боку регіональної влади. Така слабка взаємодія стає ключовою перешкодою для системного розвитку галузі, особливо в умовах децентралізації та повоєнної відбудови.

Метою даних тез є обґрунтування шляхів вдосконалення механізмів взаємодії між органами публічного управління та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління розвитком дорожнього господарства та посилення ролі ОМС у цьому процесі.

Адміністративно-територіальна реформа, зокрема децентралізація влади, призвела до суттєвих змін у механізмах публічного управління розвитком дорожнього господарства. Передача значної частини повноважень та фінансових ресурсів безпосередньо на рівень об'єднаних територіальних громад (ОТГ) відповідає принципу субсидіарності та створює потенціал для підвищення ефективності управління [1, 2]. Однак, ця трансформація водночас оголила глибокі проблеми взаємодії. По-перше, виявилася недостатня інституційна спроможність багатьох громад, які не мали ані досвіду, ані кваліфікованих кадрів, ані відповідних структурних підрозділів для якісного виконання нових завдань. По-друге, децентралізація загострила проблеми координації, як горизонтальної (між сусідніми ОТГ, що призводить до «клаптикового» розвитку мережі), так і вертикальної (між громадами, регіональним та центральним рівнями), де існуючі механізми виявилися неефективними.

Наслідком цих процесів стала дисфункція на регіональному рівні. Роль обласних державних адміністрацій (ОДА) стала невизначеною [3]. Втративши значну частину повноважень з прямого управління дорогами місцевого значення, ОДА не завжди отримали чіткі та дієві інструменти для виконання нових координаційних та контрольних функцій. Це призвело до своєрідного «управлінського вакууму», де регіональний рівень втратив важелі впливу, але ефективні механізми горизонтальної взаємодії між громадами та вертикальної координації з центром ще не були повноцінно налагоджені.

Ситуація ще більше ускладнилася з початком повномасштабного вторгнення. В умовах воєнного стану спостерігається тенденція до ситуативної централізації прийняття рішень на рівні центральних органів виконавчої влади та посилення ролі військово-цивільних адміністрацій (ВЦА) на місцях. Хоча така централізація є виправданою потребами оперативного реагування, вона ще більше ускладнила взаємодію між різними суб'єктами управління та призвела до нечіткого розмежування повноважень та відповідальності між ВЦА, ОДА та ОМС, особливо у питаннях відновлення інфраструктури. Це створює додаткові бар'єри для ефективної координації та використання ресурсів.

Для подолання виявлених проблем та підвищення ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства необхідно вдосконалити механізми взаємодії між ключовими суб'єктами на всіх рівнях. Це вимагає комплексного підходу, що включає як нормативно-правові, так і інституційні зміни.

По-перше, нагальною потребою є чітке законодавче розмежування повноважень між основними акторами системи [2, 3]. Пропонується уточнити функції: Міністерства розвитку громад та територій України – зосередивши його на формуванні державної політики та стратегічному плануванні; Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України – закріпивши за ним роль головного операційного органу з управління дорогами державного значення; Обласних державних адміністрацій – трансформували їх на координаційно-методичні центри для підтримки місцевого рівня; та Органів місцевого самоврядування – чітко визначивши їхню відповідальність та ресурси для управління комунальними дорогами та дорогами місцевого значення в межах

ОТГ. Таке розмежування, що відповідає змішаній моделі управління, дозволить усунути дублювання, підвищити відповідальність кожного суб'єкта та ефективність використання ресурсів.

По-друге, необхідно інституціоналізувати механізми координації:

– *Горизонтальна (міжвідомча) координація.* Для узгодження стратегій та вирішення спірних питань між міністерствами (розвитку громад та територій, фінансів, економіки) та Агентством відновлення пропонується створення постійно діючої Міжвідомчої координаційної ради з питань розвитку інфраструктури при Кабінеті Міністрів України. Це дозволить перейти від фрагментарних відомчих рішень до цілісного, стратегічного підходу.

– *Вертикальна (міжрівнева) координація.* Ключовою пропозицією є трансформація ОДА на координаційно-методичні центри. Завданням яких має стати узгодження планів розвитку доріг суміжних громад (для уникнення «клаптиковості») та надання ОМС постійної експертної підтримки («центри компетенцій») у питаннях планування, підготовки проєктної документації, проведення тендерів та технічного нагляду.

По-третє, надзвичайно важливим є стимулювання горизонтальної взаємодії на місцевому рівні. В умовах обмеженості ресурсів та недостатньої спроможності окремих громад, необхідно активно просувати та підтримувати механізми міжмуніципального співробітництва. Спільне фінансування та реалізація проєктів, спільне утримання доріг та закупівля техніки, створення спільних комунальних підприємств – ці інструменти, передбачені законодавством, дозволяють громадам об'єднувати зусилля та ресурси для ефективного вирішення спільних інфраструктурних проблем [4].

Запропоновані напрями вдосконалення механізмів взаємодії спрямовані на побудову збалансованої змішаної моделі управління розвитком дорожнього господарства. Така модель органічно поєднує необхідність стратегічної єдності та координації на національному і регіональному рівнях з децентралізованою гнучкістю та оперативністю на рівні місцевого самоврядування. Чітке розмежування повноважень, інституціоналізація координаційних платформ та стимулювання співпраці створюють інституційні передумови для більш ефективної та злагодженої роботи всієї системи.

Очікуваними результатами впровадження цих змін є, по-перше, подолання фрагментарності та «клаптикового» розвитку дорожньої мережі завдяки посиленню координаційної ролі ОДА та активізації міжмуніципального співробітництва. По-друге, це системне посилення інституційної спроможності ОМС через надання їм постійної методичної та експертної підтримки з боку регіональних «центрів компетенцій». По-третє, це підвищення ефективності використання ресурсів завдяки чіткому розподілу відповідальності, усуненню дублювання функцій та посиленню контролю. У своїй сукупності ці результати створюють необхідні умови для сталого розвитку дорожнього господарства та підвищення якості життя в громадах.

Таким чином, вдосконалення механізмів взаємодії між органами публічного управління та місцевого самоврядування є ключовою передумовою для забезпечення ефективного функціонування всієї системи врядування у

стратегічно важливій сфері дорожнього господарства. Це дозволить не лише вирішити нагальні проблеми галузі, загострені децентралізацією та воєнним станом, але й створити стійкий фундамент для її модернізації та повоєнної відбудови на засадах ефективності, прозорості та партнерства.

Список використаних джерел:

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII#Text>. (дата звернення: 21.10.2025).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Дата оновлення: 01.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-вр#Text>. (дата звернення: 21.10.2025).
3. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Дата оновлення: 27.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>. (дата звернення: 21.10.2025).
4. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. Дата оновлення: 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 21.10.2025).

Костянтин Леонідович Центило,
здобувач ступеня доктора філософії
ННЦ «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Розвиток сільських територій у контексті сталого розвитку відбувається за різними концептуальними підходами, що відображають пріоритети державної політики, рівень економічного потенціалу та соціально-екологічні умови. У сучасній науковій літературі виділяють чотири базові моделі сільського розвитку – інноваційну, екологічну, інтегровану та просторово орієнтовану. Їх поєднання формує основу для стратегічного забезпечення сталого розвитку сільських територій України.

Інноваційна модель ґрунтується на активному впровадженні науково-технічного прогресу, цифрових технологій та знань у систему управління сільськими територіями. Її мета полягає у підвищенні продуктивності аграрного сектору, ефективності використання ресурсів, створенні нових робочих місць і підвищенні конкурентоспроможності місцевої економіки.

В основі інноваційного розвитку лежить концепція «розумних сіл» (Smart Villages), яка передбачає використання цифрових платформ, систем автоматизації, агродронів, датчиків вологості ґрунту, GPS-моніторингу, інтернету речей (ІоТ) для управління виробничими процесами. Такі підходи вже активно впроваджуються у країнах ЄС у межах програм Horizon Europe та CAP 2023-2027.

Для України інноваційна модель є ключовою з точки зору модернізації сільського господарства, розвитку агростартапів та формування інфраструктури знань. Вона створює передумови для цифровізації аграрного сектору, розвитку систем дорадництва, аграрних хабів і кластерів.

Екологічна модель зорієнтована на гармонізацію взаємин між господарською діяльністю та природним середовищем. Її основна мета – збереження природного потенціалу села, мінімізація екологічних ризиків і формування умов для безпечного проживання населення. Вона передбачає розвиток органічного землеробства, використання відновлюваних джерел енергії, агролісівництва та біоекономіки, а також впровадження принципів «зеленого туризму» і циркулярної економіки. У межах цієї моделі акцент робиться на екологічній сертифікації продукції, екосистемному управлінні природними ресурсами та екологічній освіті населення. Екологічна модель безпосередньо корелює з європейською політикою European Green Deal, яка передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Для України така модель актуальна в умовах деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів і необхідності адаптації аграрного виробництва до кліматичних змін.

Інтегрована модель передбачає поєднання економічних, соціальних, екологічних і управлінських аспектів у єдину систему розвитку сільських територій. Її головний принцип – багатофункціональність села, тобто не лише як аграрного виробничого простору, а й як середовища життя, культури, рекреації та громадської активності. Ця модель спирається на міжсекторальну взаємодію: аграрна політика координується з освітньою, соціальною, екологічною та інвестиційною. Залучення стейкхолдерів (держави, громад, приватного сектору та громадських організацій) створює умови для реалізації стратегічних ініціатив на місцевому рівні.

У країнах ЄС інтегрований підхід реалізується через програму LEADER / CLLD, де ключова роль належить місцевим громадам. Для України така модель є найприйнятнішою у контексті децентралізації та підвищення спроможності об'єднаних територіальних громад. Просторово орієнтована модель виходить із необхідності раціонального використання території та просторової організації соціально-економічних процесів. Її головна мета – забезпечити збалансований розвиток регіонів, зміцнити зв'язки між містами і селами, оптимізувати розміщення виробничих та соціальних об'єктів.

Ця модель базується на інструментах просторового планування, кластеризації територій, створення функціональних зон і використання GIS-технологій для моніторингу землекористування, інфраструктури, ресурсного потенціалу. Просторове управління дає можливість раціонально розподіляти інвестиції, мінімізувати регіональні диспропорції та забезпечити ефективну інтеграцію сільських територій до регіональних економічних систем.

Для України ця модель є перспективною в умовах післявоєнного відновлення, оскільки дає змогу обґрунтовано планувати використання земельних ресурсів, розміщення виробництв і відбудову інфраструктури (табл. 1).

Порівняльна характеристика основних моделей сільського розвитку

Модель	Сутність і мета	Основні інструменти	Переваги	Недоліки / виклики	Можливості для України
Інноваційна	Орієнтація на розвиток сільських територій через упровадження технологій, цифровізацію, інноваційні бізнес-моделі. Мета – підвищити продуктивність, конкурентоспроможність і зайнятість	- Smart villages, IoT, агро-технології; - Освітні та інкубаційні центри; - Інноваційні кластери; - Цифрові платформи для фермерів	- Створення нових робочих місць; - Зростання ефективності агровиробництва; - Приваблення молоді та інвесторів	- Висока вартість технологій; - Дефіцит фахівців; - Ризик цифрової нерівності	- Розвиток «розумних» сіл; - Цифровізація агросектору; - Підтримка агростартапів
Екологічна	Орієнтована на збереження природного середовища, раціональне використання ресурсів та екологічно безпечне виробництво	- Органічне землеробство; - Відновлювані джерела енергії; - Агролісівництво, біоекономіка; - «Зелений» туризм	- Довгострокова стійкість; - Покращення якості життя і довкілля; - Відповідність європейським екостандартам	- Нижча рентабельність у короткостроковий перспективі; - Недостатня екологічна освіта; - Потреба у державних стимулах	- Реалізація Європейського «зеленого курсу»; - Розвиток екотуризму і локальних екомарок; - Збільшення експорту органічної продукції
Інтегрована	Комплексний підхід до розвитку села як системи: поєднання економічних, соціальних, екологічних та інституційних компонентів	- Місцеве стратегічне планування; - Координація політик (аграрної, соціальної, екологічної); - Державно-приватне партнерство; - Локальні ініціативи громад	- Баланс між усіма складовими розвитку; - Підвищення соціальної згуртованості; - Залучення громад до управління	- Складність координації акторів; - Потреба в міжгалузевій взаємодії; - Повільна реалізація результатів	- Підтримка громад у межах децентралізації; - Інституційна спроможність ТГ; - Моделі LEADER, CLLD
Просторово-орієнтована	Орієнтується на ефективне використання території, просторову структуру розвитку, транспортно-логістичні та функціональні зв'язки	- Просторове планування; - Розвиток сільських кластерів; - Формування мережі «село-місто»; - GIS-технології для управління територіями	- Оптимальне розміщення ресурсів; - Розвиток інфраструктури і зв'язків; - Підвищення інвестиційної привабливості територій	- Необхідність детальних просторових даних; - Ризик нерівномірного розвитку; - Залежність від регіональної політики	- Удосконалення просторового планування ТГ; - Розвиток сільських агломерацій; - Використання GIS-систем у стратегічному управлінні

Джерело: узагальнення автора.

Жодна з моделей не є універсальною. При цьому інноваційна модель формує економічний потенціал і модернізує виробництво; екологічна – забезпечує довгострокову екологічну стабільність; інтегрована – узгоджує соціальні, економічні та екологічні цілі; просторово-орієнтована модель – формує ефективну територіальну структуру розвитку.

Кожна з моделей сільського розвитку має власні переваги та обмеження і тому оптимальна стратегія сталого сільського розвитку в Україні має базуватись на комбінованій моделі, де інноваційність підсилюється екологічністю, інтегрованістю та просторовим балансом.

Такий підхід відповідає Цілям сталого розвитку ООН на 2015-2030 рр. та національним стратегіям розвитку сільських територій.

Тетяна Олексіївна Щетініна,
*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Юлія Владиславівна Кузьменко,
*здобувачка вищої освіти за ОПП Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Мотивація є однією з основних функцій в системі управління, що робить її об'єктом уваги та досліджень вже у продовж багатьох десятиліть. Теорія менеджменту стверджує, що розуміння мотивів і потреб працівників, а також правильне використання стимулів до праці, дозволяють досягти ефективного керівництва. У приватному секторі економіки основним інструментом мотивації праці є матеріальне заохочення (підвищення заробітної плати, премії, доплати, матеріальні винагороди (путівка на відпочинок) тощо). Протилежним чином виглядає питання мотивації праці у сфері публічного управління, через обмежені бюджети публічних установ та через фактор протидії корупції, адже заохочення окремих працівників на значні суми відразу викликають увагу з боку правоохоронних органів. Тому для мотивації праці посадових осіб органів публічної влади широко використовують нематеріальні стимули. Вказані вище особливості мотивації праці державних службовців та посадових осіб органів публічної влади в цілому, залишають ці питання на вістрі постійної уваги науковців та фахівців-практиків у сфері публічного управління та адміністрування.

Оскільки мотивація є важливою складовою управління, тож модель мотиваційного процесу буде складатися із певних етапів: 1) планування

мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами); 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи); 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [1, с. 124].

Мотивація праці на державній службі повинна враховувати фактори, тобто сили, що спонукають до дії, і які визначають поведінку особи до їх належного та своєчасного виконання для досягнення поставленої мети. До таких мотивуючих факторів особливо у сфері публічного управління слід віднести: 1) значущість і складність виконуваної роботи; 2) визнання, як винагороду за результатами праці; 3) прагнення особи зробити кар'єру.

Визначені фактори є свого роду портретом такої посадової особи державної служби України, на яку очікує суспільство, та яка здатна діяти в складних умовах оголошеного воєнного стану та відбудовувати країну після закінчення війни. Особа, яка планує пов'язати своє життя з державною службою повинна розуміти необхідність та мати бажання виконувати складні завдання, розуміти їх значущість для громади, для суспільства, надихатися можливістю діяти в інтересах країни.

Посадова особа повинна розуміти при вступі на державну службу, що визнання внеску державного службовця у виконання складних завдань, визнання високої результативності його праці, буде відображатися у моральних заохоченнях (грамоти, листи подяки, нагороди), які не завжди супроводжуються матеріальними компонентами (премії, соціальні пільги, цінні подарунки тощо). Важливим фактором, коли вміння ефективно виконувати складні завдання, висока відповідальність, визнання результатів праці трансформуються у значний мотиваційний підсумок, є кар'єрне зростання. Але значною мірою це залежить від особистості самого державного службовця, його націленості на успішну кар'єру, наявності здорових амбіцій, готовності до відкритої та доброчесної конкуренції. За таких умов до кар'єрного зростання, як моральної мотивації, додається і матеріальна складова, яка відображається у розмірі оплати праці, наявності преміювання, інших матеріальних атрибутах кар'єрного успіху (службове житло, службовий автомобіль, можливість участі у програмах та проєктах в Україні та за кордоном тощо).

Наголосимо, що досвід цілого ряду зарубіжних країн, дозволяє стверджувати – реалізація моральної мотивації праці державних службовців повинна спиратися на високі етичні стандарти та жорстку антикорупційну політику держави. Найбільш яскравим є приклад Сінгапуру, який відомий у всьому світі своїм низьким рівнем корупції в державних органах та багаторічною успішною боротьбою із цим соціально-політичним явищем [2]. Мотивація праці державних службовців у країнах з високим антикорупційним індексом спирається на їх усвідомлення нетерпимості у суспільстві до проявів корупції. Успішна кар'єра, відсутність будь-яких натяків та підозр на дотичність до корупційних оборудок підносить такого державного службовця в очах суспільства, позитивно позначається на шанобливому ставленні та повазі до всієї його родини. Можна стверджувати, що повага суспільства за віддану, чесну

працю виступає одним з важливих факторів мотивації праці державних службовців. Звісно, це не відмінняє тих матеріальних преференцій, на які розраховує особа, що йде на державну службу (постійна робота у країнах з високим рівнем конкуренції за робочі місця, високий рівень пенсійного забезпечення). Таке розуміння мотивації праці посадовців демонструють і ряд інших країн Південно-Східної Азії та Японія, спираючись на традиції високого рівня поваги до інтересів суспільства, розуміння честі та гідності особистості.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
2. Протидія корупції в Сінгапурі – один з найкращих прикладів системної роботи, спрямованої на подолання корупції. *Інформаційне агентство «Антикорупційна правозахисна рада»*. URL: <https://com1.org.ua/borba-z-korupciyeu-v-singapuri-recept-uspihu/> (дата звернення: 03.11.2025).

СЕКЦІЯ 3. МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ТА ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ

Nataliia Gavkalova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head
of Public Administration and Economic Policy*

Department of the Simon Kuznets Kharkiv

National University of Economics

Kharkiv, Ukraine

Oleh Kunitsyn,

*PhD student of the Department of Public
Administration and Economic Policy of the*

Simon Kuznets Kharkiv National

University of Economics

Kharkiv, Ukraine

DESIGNING FINANCIAL RESILIENCE FRAMEWORK FOR POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES

The full-scale invasion of Ukraine by the Russia has profoundly affected the financial architecture and local governance systems. Territorial communities, as the foundation of the decentralization reform, have become central actors in managing fiscal, social and administrative challenges in the context of wartime uncertainty. The need to maintain vital public services and ensure budgetary sustainability under severe financial stress underscores the importance of developing a coherent conceptual framework for financial resilience that can be flexibly applied across different local contexts.

The war has significantly disrupted the functioning of Ukraine's local finances: revenue sources have declined due to shrinking economic activity and population displacement, while expenditure responsibilities have increased in response to humanitarian and defense needs [1]. In these circumstances, the resilience of territorial communities is not limited to financial stability, but also encompasses the capacity to adapt, reorganize and recover in a dynamic and unpredictable environment.

The conceptual framework proposed in the study integrates economic, social, institutional and technological factors as interrelated dimensions of adaptive governance. It provides a systemic approach that helps local authorities diagnose vulnerabilities, design context-specific strategies and assess progress toward financial resilience. The economic dimension reflects the ability of local governments to generate and manage financial resources under stress. It includes the diversification of revenue sources, efficiency of local taxation and attractiveness to investors and entrepreneurs. Empirical evidence from the studied communities demonstrates that resilience depends on the capacity to balance own and transferred revenues, optimize expenditures and stimulate local business recovery. Sustainable economic resilience also relies on productive cooperation between local authorities and SMEs, targeted grant management and fiscal innovation to reduce dependence on central transfers [2].

The social dimension addresses human capital, civic engagement and the capacity of communities to maintain social cohesion during crisis. Demographic imbalances and migration flows have increased pressure on local budgets, especially in host communities that accommodate internally displaced persons. Successful examples show that financial resilience improves where communities invest in employment programs, education and social support. The open-budget platforms and participatory governance mechanisms have strengthened transparency and trust between citizens and local authorities [3]. Social capital, thus, becomes a fiscal stabilizer that complements economic recovery. The institutional dimension focuses on the quality of governance, adaptability of decision-making and inter-institutional coordination. Decentralization has transferred significant fiscal and administrative powers to local levels, but wartime conditions have also required temporary re-centralization of resources. Communities, demonstrating strong institutional resilience, combine efficient crisis management with inclusive governance, using flexible budgetary procedures, digital monitoring and inter-municipal cooperation [4]. Institutional strength is closely linked to leadership capacity, transparent communication and effective coordination with regional and national authorities. The technological dimension captures the role of digital transformation and innovation in enhancing public financial management. E-governance contribute to transparency, accountability and service continuity even under emergency conditions. The implementation of e-budgeting platforms allows communities to monitor expenditures, engage citizens in fiscal decisions and optimize resource allocation. Previous researches highlight that digital tools not only streamline financial operations but also support social inclusion and circular economy principles, making technology a driver of sustainable recovery [5].

The proposed conceptual framework is structured as an adaptive management cycle integrating analytical, operational and evaluative components. At its initial stage, the framework emphasizes diagnostic assessment through the identification of economic, social, institutional and technological indicators of resilience. Implementation relies on flexible budgeting, partnership with private and international actors and the use of digital systems for monitoring. The next stage involves the formulation of strategies that combine fiscal instruments with social and institutional mechanisms. Implementation relies on flexible budgeting, partnership with private and international actors and the use of digital systems for monitoring. Finally, the feedback loop enables dynamic adjustment of policies through continuous data analysis, ensuring that communities remain adaptive to evolving threats and opportunities. This cyclical model functions as a roadmap for designing context-sensitive financial strategies applicable during wartime and in post-war reconstruction phases.

The findings indicate that financial resilience is not merely the result of financial capacity, but a systemic property that emerges from the interaction between governance, society and technology. The proposed framework offers both theoretical and practical contributions: it bridges conceptual gaps in the understanding of financial resilience and provides local governments with a diagnostic and operational tool for adaptive financial management. The designed conceptual framework enables a more comprehensive understanding of financial resilience under wartime conditions. It allows policymakers to prioritize strategic interventions and coordinate recovery

efforts across multiple governance levels. Future research should focus on empirical validation of the model, development of measurable resilience indicators and analysis of best practices in international and Ukrainian communities. Such an approach will strengthen Ukraine's post-war recovery, improve fiscal autonomy and ensure long-term stability of its territorial governance system.

References:

1. Dovzhenko, V. A., Pershko, L. O., & Sus, Yu. Yu. (2024). Planning financial resources of territorial communities under martial law and post-war recovery of Ukraine. *Problemy Suchasnykh Transformatsii*, (13). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>
2. Bohdan, T., & Jovanović, B. (2023). Public expenditure and tax policy for the post-war reconstruction of Ukraine. The Vienna Institute for International Economic Studies. URL: <https://wiiw.ac.at/public-expenditure-and-tax-policy-for-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-dlp-6573.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Podzizei, O., & Korobchuk, T. (2023). Financial support for restoring competitiveness of territorial communities in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>
4. Kunitsyn, O. M., & Melnyk, V. I. (2025). Theoretical principles of determining the financial resilience of territorial communities of Ukraine. *Successes and Achievements in Science*, 4(14), 270-280. DOI: 10.52058/3041-1254-2025-4(14)-270-280.
5. Gavkalova, N., & Kunitsyn, O. (2025). Synergy of e-governance and circular economy: UK best practices as innovations for Ukrainian post-war recovery. *Proceedings of the XXV International Scientific Congress, Kharkiv*, 23-26.

Олена Євгенівна Гудзь,
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансових ринків та технологій
Державного податкового університету
м. Ірпінь, Україна*

PUBLIC FINANCES: NEW ESG GUIDELINES FOR POST-WAR REGIONAL RECOVERY

The identification and integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles into Ukraine's public finance system for post-war regional reconstruction is not merely desirable – it is imperative. This necessity stems from the need to avoid repeating past mistakes, as reconstruction efforts that neglect environmental and social factors risk perpetuating ecological degradation, social inequality, and other systemic issues that hindered regional development prior to the war.

The importance of sustainable development and ESG-aligned public finance has been emphasized by numerous scholars. Notable contributions can be found in the works of T. Busch, A. Bassen, O. Vovchenko, O. Halych, J. Gambetta, O. Dorofyeyev,

T. Lozynska, P. Makarenko, V. Malik, P. Matos, J. Friede, N. Chechetova, A. Shynkovych, K. Yatsyshyna, T. Yatsyshyn, among others.

Today, a new imperative is emerging in global investment markets: enterprises are expected to incorporate ESG factors into their business strategies and provide public disclosures of their ESG commitments. As noted in recent research, “If Ukrainian enterprises fail to align with this long-term trend, access to capital will become significantly more expensive – or even unattainable” [4]. Most scholars agree that “traditional models of regional economic development must undergo substantial transformation” [3].

It is worth noting that Ukraine had already initiated certain sustainable development measures prior to the war [1], and even amid ongoing hostilities, the state continues to uphold its commitment to sustainability strategies [2].

We propose the following ESG-oriented priorities for public finance in Ukraine’s post-war regional recovery:

1. Sustainable Development and Long-Term Perspective: building a resilient economy through investment in green technologies, renewable energy, sustainable agriculture, and ESG-driven regional projects to foster competitiveness and adaptability; ensuring population well-being by promoting environmental health, social justice, inclusivity, and effective regional governance.

2. Attracting Foreign Investment and International Support: alignment with international standards to enhance eligibility for funding from global donors, financial institutions, and private investors; strengthening trust in local authorities through transparency, accountability, and ESG-focused financial management; access to green finance, including concessional loans, grants, and investments in environmentally and socially beneficial projects.

3. Social Justice and Inclusivity: reducing social inequality by incorporating the needs of vulnerable groups into reconstruction planning and implementation; creating new jobs in green industries, social services, and other emerging sectors; engaging citizens in decision-making, promoting transparency, and supporting civic initiatives for democratic and effective governance.

4. Environmental Safety and Ecosystem Restoration: mitigating war-related environmental damage, including soil, water, and air pollution; integrating circular economy principles to minimize waste and promote material reuse; developing green infrastructure, such as parks, forests, and restored ecosystems to improve environmental conditions and quality of life.

5. Enhancing Governance and Combating Corruption: ensuring transparency and accountability in public financial management through ESG-aligned mechanisms; fighting corruption via citizen oversight and robust control over public spending; implementing digital technologies for project monitoring, financial management, and risk reduction.

In conclusion, the proposed ESG guidelines for public finance are urgently needed to build a resilient, competitive, and inclusive regional economy, attract foreign investment, ensure environmental safety, and improve resource governance. Ignoring these priorities risks repeating past failures and forfeiting the opportunity to build a prosperous and modern Ukraine. Opportunities and Challenges of ESG-Oriented

Public Finance in Ukraine's Post-War Regional Recovery. While the reorientation of public finance toward ESG-driven regional development opens new opportunities for Ukraine's post-war reconstruction, it also presents a range of challenges. Let us examine both aspects in detail.

Key Opportunities: attracting investment and improving the investment climate: compliance with international ESG standards enhances regional appeal to foreign investors, especially those committed to sustainability; access to green finance: ESG alignment unlocks concessional loans, grants, and support from international organizations and funds focused on environmentally and socially responsible projects; reduced reliance on traditional funding sources: mobilizing private investment and using innovative financial instruments (e.g., green bonds) decreases dependence on the state budget; sustainable economic development and job creation: ESG-oriented projects foster long-term growth and employment in green and socially impactful sectors; transition to a diversified innovation-based economy: emphasizing clean technologies strengthens regional resilience to economic shocks; enhanced competitiveness: ESG integration boosts regional performance in both domestic and global markets; improved quality of life: environmental preservation, better air and water quality, and ecosystem restoration contribute to public health and well-being; social and financial inclusion: ESG principles ensure that all population groups, including vulnerable ones, are considered in project design and implementation; infrastructure and social service development: ESG-driven finance supports the expansion of essential services and facilities; greater transparency and accountability: citizen involvement in monitoring public spending helps combat corruption and improve resource efficiency; better risk management: ESG frameworks strengthen the ability to address environmental and social risks.

Key Challenges: lack of clear ESG standards: the absence of harmonized regulations and unified criteria complicates investment attraction and project evaluation; insufficient legal framework: new legislation is needed to regulate ESG activities, define reporting requirements, and incentivize ESG adoption; shortage of ESG expertise: there is a pressing need to train qualified professionals in ESG analysis, planning, and implementation, and to raise awareness among civil servants, entrepreneurs, and citizens; budgetary constraints: post-war reconstruction demands substantial financial resources, while public budgets remain limited, Ukrainian regions will compete globally for ESG-aligned funding; difficulty in assessing ESG impact: data scarcity in post-war conditions hinders reliable evaluation of ESG outcomes; risks of greenwashing: regions may exaggerate ESG achievements to attract investment or enhance reputation; resistance from stakeholders: some actors dependent on traditional, environmentally harmful technologies may oppose ESG reforms; political instability and corruption: these factors can obstruct the implementation of ESG projects at the regional level.

Conclusion. Reorienting public finance toward ESG-driven regional development is a complex but essential process for Ukraine's post-war recovery. Its success depends on the government's and regional authorities' ability to overcome challenges, foster a conducive environment for ESG investment, and ensure effective reconstruction governance. Critical conditions include the development and

enforcement of clear standards and regulations, capacity-building and professional training, and the promotion of transparency and accountability in public financial management.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-р#Text> (дата звернення: 20.06.2025).
3. Чечетова Н. Ф. Лелюк Н. Є. ESG-стратегія розвитку регіону: економічний та фінансовий аспект. *Актуальні питання економічних наук 2025*. № 13. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734889>.
4. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Том 332. № 4. 2024. С. 9-13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332>.

Світлана Андріївна Пташник,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманського національного університету
м. Умань, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розвиток територіальних громад є одним із ключових напрямів сучасної державної політики України, спрямованої на забезпечення фінансової децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. В умовах воєнних викликів і трансформації економіки важливим завданням стає ефективне управління фінансовими ресурсами на місцях. Саме інноваційні підходи до організації бюджетного процесу, аналітики та залучення інвестиційних ресурсів забезпечують нову якість управління місцевими фінансами. Їх застосування дозволяє громадам підвищити фінансову автономію, швидше реагувати на зміни та впроваджувати сталу модель розвитку.

Інновації у сфері фінансового управління територіальних громад можна визначити як упровадження сучасних методів, технологій і практик, що забезпечують ефективніше використання публічних коштів. Це не лише цифрові рішення, а й нові моделі бюджетування, прогнозування та партнерства між громадою, бізнесом і державою. Завдяки інноваціям формується прозора система управління, яка базується на даних, орієнтується на результат і враховує реальні

потреби населення. Вони перетворюють громаду з пасивного розпорядника коштів на активного суб'єкта економічного розвитку.

Оцифрування фінансових процесів – ключовий чинник підвищення прозорості та підзвітності місцевих органів влади. Використання систем «E-Data», «Prozorro», «Єдина система місцевих бюджетів», а також локальних порталів відкритих даних забезпечує громадянам доступ до інформації про доходи, видатки й цільове використання коштів. Цифрові рішення дозволяють скоротити бюрократичні процедури, підвищити швидкість прийняття рішень, автоматизувати звітність і полегшити контроль за виконанням бюджетів. В умовах воєнного стану такі інструменти стали основою стабільності місцевих фінансів, адже дозволяють гнучко реагувати на непередбачувані зміни у доходах і потребах громад.

Одним із найефективніших інноваційних підходів є застосування програмно-цільового методу бюджетування. Він забезпечує зв'язок між фінансовими ресурсами та досягненням конкретних результатів соціально-економічного розвитку. Завдяки цьому громади можуть визначати пріоритети, прогнозувати доходи, оцінювати ефективність використання коштів і проводити моніторинг виконання програм. Використання інструментів аналітики та моделювання дозволяє побудувати систему

Розвиток територій неможливий без пошуку нових джерел фінансування. До таких інноваційних інструментів належать:

- муніципальні облігації, які дозволяють залучати кошти для реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів;
- фонди розвитку територіальних громад, що акумулюють фінансові ресурси для пріоритетних напрямів;
- проєкти державно-приватного партнерства, які поєднують можливості бізнесу й влади;
- гранти міжнародних організацій та донорських фондів, спрямовані на підтримку цифрової, екологічної й соціальної модернізації громад.

Використання цих інструментів підвищує інвестиційну привабливість регіонів, формує конкурентні переваги та зменшує залежність від дотацій з державного бюджету.

Важливою складовою сучасного фінансового управління є партисипативне бюджетування – механізм, що дозволяє мешканцям безпосередньо впливати на розподіл частини бюджетних коштів. Такі практики створюють атмосферу довіри між владою та громадою, підвищують ефективність використання ресурсів і сприяють розвитку соціального капіталу. Громадський контроль за фінансовими рішеннями формує культуру відповідальності й стимулює громади до ефективнішого управління.

Попри очевидні переваги, процес цифровізації та впровадження інновацій супроводжується низкою труднощів. Серед них – нестача кваліфікованих кадрів у сфері фінансів і ІТ, відсутність достатньої технічної інфраструктури в сільських громадах, низький рівень цифрової грамотності населення. Крім того, існує потреба в підвищенні рівня інформаційної безпеки та уніфікації стандартів

фінансового обліку, що ускладнює взаємодію громад із державними структурами.

Подальший розвиток фінансових інновацій передбачає використання штучного інтелекту для аналітики даних, впровадження блокчейн-технологій для підвищення безпеки транзакцій, а також створення інтегрованих цифрових екосистем для управління ресурсами громади. Очікується, що саме інтелектуальні системи прогнозування та автоматизовані платформи управління фінансами стануть основою сучасної моделі публічного фінансового менеджменту в Україні.

Інноваційні підходи до управління фінансами територіальних громад стають фундаментом якісно нового етапу розвитку місцевого самоврядування в Україні. Їхнє значення полягає не лише у вдосконаленні технічних процедур чи автоматизації процесів, а у зміні самої філософії фінансового управління – від адміністративно-командної до стратегічно-аналітичної моделі, заснованої на даних, прозорості та співучасті громадян. Інновації дозволяють сформувати фінансову систему, що не просто реагує на виклики, а й здатна передбачати їх, забезпечуючи гнучкість і стабільність навіть у кризових умовах.

Застосування сучасних цифрових технологій і нових методів управління відкриває перед громадами можливості для формування сталих джерел фінансування, оптимізації витрат і підвищення інвестиційної привабливості. Особливу роль відіграє розвиток інтелектуальних систем фінансового аналізу, що здатні інтегрувати соціальні, економічні й екологічні показники для прийняття більш збалансованих управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це створює передумови для формування фінансово стійких громад, здатних самостійно реалізовувати соціальні програми, залучати капітал і підтримувати інноваційне підприємництво.

Важливо, щоб упровадження інновацій супроводжувалося розвитком людського капіталу – підготовкою фахівців, які володітимуть сучасними знаннями з цифрового фінансового менеджменту, аналітики даних та управління ризиками. Саме інтелектуальна спроможність місцевих управлінців визначатиме, наскільки швидко громади зможуть перейти до нової моделі управління фінансами, де домінують автоматизація, інтегроване планування та стратегічна оцінка результатів.

Крім того, слід очікувати поступового посилення співпраці між громадами, державою та приватним сектором у сфері фінансових інновацій. Мережеві моделі фінансового партнерства, спільні інвестиційні платформи й регіональні фонди розвитку можуть стати каталізатором ефективного використання ресурсів і взаємопідтримки між громадами різного рівня спроможності.

Отже, інновації у фінансовому управлінні – це не лише інструмент оптимізації, а стратегічний ресурс відновлення й модернізації держави. Вони створюють основу для економічного зростання, сприяють формуванню довіри до влади, зміцнюють фінансову дисципліну й забезпечують баланс між ефективністю, відкритістю та соціальною відповідальністю. У цьому контексті українські територіальні громади мають шанс стати не просто

адміністративними одиницями, а центрами фінансової стійкості, інноваційності та розвитку, що формуватимуть нову культуру управління в публічному секторі.

Список використаних джерел:

1. Кльоцова Н., Запара С., Ключко А., Роговенко О., Волченко Н. Участь громадян у бюджетному процесі як інструмент розвитку місцевих громад в Україні. *Міжнародний журнал менеджменту (International Journal of Management)*. Т. 11, № 6 (2020). С. 16-25. DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.002
2. Коваленко Ю., Криниця С. Інституційна підтримка цифрової трансформації фінансової системи України. *Соціальний розвиток: економічні та правові аспекти*, № 9 (2025). DOI: 10.70651/3083-6018/2025.9.02

СЕКЦІЯ 4. ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ САМОВРЯДНОЇ ВЛАДИ

Ольга Володимирівна Денисюк,
*аспірантка кафедри публічного адміністрування
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Київ, Україна*

ІМІДЖ ДЕРЖАВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЛІТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ САМОВРЯДНОЇ ВЛАДИ

У ХХІ столітті імідж держави перетворюється на індикатор ефективності публічного управління та якісної комунікації між владою й суспільством. У сучасній політичній науці він дедалі частіше розглядається як складова «символічного управління», що поєднує інституційні дії, публічні меседжі та суспільну реакцію на них. Він стає не просто відображенням політики, а її аналітичним продовженням. У глобальному контексті, позначеному інформаційними війнами, геополітичними ризиками та кризою довіри, державний імідж – це не «вітрина», а система репутаційної взаємодії, у якій комунікаційні, правові та культурні інструменти виступають елементами політичного управління. У цьому сенсі імідж є “інституційним дзеркалом”, через яке суспільство оцінює якість публічної влади, її легітимність і спроможність до стратегічного передбачення. Таким чином, формування позитивного іміджу не можна розглядати лише як функцію комунікації – це механізм управління довірою, який інтегрує політику, інститути та цінності у спільну логіку публічного управління.

Сучасна концепція «іміджевої держави» (image state) виходить із того, що довіра є не наслідком, а передумовою розвитку державних інституцій. Тому формування іміджу має ґрунтуватися не лише на комунікативних стратегіях, а й на здатності держави демонструвати прозорість процесів, прогнозованість рішень і відповідальність перед громадянами.

Поняття «імідж держави» має міждисциплінарну природу: воно охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий рівні сприйняття. З методологічного погляду, дослідження іміджу поєднує елементи теорії публічної дипломатії, політичної психології та соціальної комунікації, що дає змогу аналізувати його як динамічний конструкт, який змінюється під впливом подій, інформаційних контекстів і культурних кодів. У політичній науці імідж трактується як когнітивна конструкція, яка формує рамки інтерпретації реальності, тоді як у публічному управлінні – як ресурс управління сприйняттям та легітимністю. Інакше кажучи, держава сьогодні має не лише здійснювати політику, а й управляти тим, як ця політика “прочитується” і сприймається в очах громадян та міжнародних партнерів. Варто зазначити, що ефективна іміджева політика – це політика не обіцянок, а доведених результатів, у якій символічний капітал

держави підкріплений її управлінською спроможністю. Важливо, щоб стратегічні комунікації розглядалися не як додатковий інструмент, а як ключовий елемент політичного циклу – від аналізу проблем до публічного оцінювання результатів. У цьому полягає відмінність між “інформаційною присутністю” держави та “інституційною довірою” до неї. У цьому контексті стратегічні комунікації мають бути інтегровані у кожен етап політичного циклу: від розроблення політики до її оцінювання. Імідж самоврядної влади виступає мікромоделлю державного іміджу: відкритість, результативність, здатність до партнерства й довіра на місцевому рівні формують сприйняття держави як системи, здатної ефективно діяти, бути передбачуваною та відповідальною [1; 3; 5]. Самоврядні практики виступають “тестовим полігоном” державного брендингу, де вимірюється ефективність стратегічних меседжів і поведінкових сигналів влади.

У сучасному демократичному управлінні саме самоврядна влада стає носієм “людського обличчя” держави. Вона виконує функцію “соціального комунікатора”, який забезпечує переклад державних стратегій у мову реальних потреб громад. Вона не лише реалізує політику, а й створює комунікаційну інфраструктуру, через яку держава “розмовляє” з громадянами. Ефективна місцева влада транслює головний сигнал: “держава працює” – професійно, відкрито та сервісно. Як підкреслює автор, довіра до держави починається з довіри до місцевих інституцій. Саме тут формуються повсякденні практики, які визначають рівень громадянської залученості, толерантності до реформ і стійкості до маніпуляцій. Таким чином, у системі багаторівневого управління саме місцевий рівень стає базовим “репутаційним каналом” держави, через який формується її соціальна легітимність. Успішна комунікація на місцевому рівні є основою національного брендингу, адже вона втілює реальні зміни, які бачить і відчуває громадянин. Іншими словами, імідж держави конструюється не у медіапросторі, а у просторі довіри – через досвід взаємодії громадянина з владою.

Нормативна база України демонструє послідовність у закріпленні принципів довіри та відкритості. Це свідчить про поступовий перехід від декларативного до правового підходу, у межах якого довіра стає вимірюваною категорією державної політики. Закон України № 2834-IX «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» [7] задає рамку для формування позитивного іміджу через інституційну сталість і партнерство. Варто зазначити, що державна іміджева політика має перейти від “кампанійності” до моделі постійного управління довірою, де кожен комунікаційний сигнал підкріплюється вимірюваним результатом. Ключовим завданням стає побудова горизонтальної системи координації, у якій центральна, регіональна та місцева влада виступають як частини єдиної “комунікаційної екосистеми”. Важливо формувати єдину комунікаційну рамку для державних і самоврядних інституцій, що унеможливило б суперечливі меседжі та знижує ризики репутаційної фрагментації. Така рамка має ґрунтуватися на узгоджених цінностях – гідності, прозорості, відповідальності – які створюють моральний контур іміджу держави.

Указ Президента № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [10], в тому числі, створення та функціонування бренду Ukraine NOW демонструє, що стратегічний брендинг стає частиною публічної політики, а не лише маркетинговим інструментом. Він закріплює ідею України як держави, здатної проектувати власну ідентичність у глобальному контексті, де репутація розглядається як форма “м’якої сили” й елемент національної безпеки.

У сучасному світі політичний імідж держави є також формою “м’якої сили”. Самоврядні інституції виступають локальними дипломатами — вони формують довіру міжнародних партнерів, залучають інвестиції, реалізують культурні ініціативи. Ефективна іміджева політика повинна бути поліцентричною, тобто спиратися на взаємодію держави, регіонів, громад і незалежних інституцій. У цьому полягає перехід від моделі централізованого державного брендингу до моделі “distributed reputation”, де кожна інституція є носієм частки репутаційного капіталу держави. Міжнародна репутація держави формується не лише на рівні дипломатії, а й через місцеві успіхи: від стратегії “розумних міст” до сталих ініціатив громад, що демонструють європейські стандарти управління [4; 9].

Важливо обґрунтувати, що іміджева політика України потребує переходу до управління репутаційним циклом, у якому збалансовано функціонують чотири складові: зміст (policy), дії (performance), комунікація (messaging) та довіра (trust). Для держави важливо створити системну модель взаємодії між центральними, регіональними й комунікаційними акторами, що дозволить забезпечити синергію дій. Отже, ефективна іміджева політика є симбіозом політичного змісту, моральної послідовності та публічної відкритості, що забезпечує перетворення держави з “адміністратора” на “репутаційного актора” у глобальному просторі, а імідж є не результатом самого піару, а наслідком якості управління, що є глибинним і масштабним процесом. Відповідно, головним викликом для України є не просто створення нових наративів, а забезпечення послідовності між словами, діями та цінностями.

Підсумовуючи, важливо виділити, що іміджева політика держави та самоврядної влади є взаємодоповнюючими складовими управління довірою. Вони спільно формують політичну ідентичність країни, її моральну послідовність і міжнародну репутацію. Таким чином, майбутнє державного брендингу України залежить від інституційної зрілості, моральної автентичності та сервісної культури влади. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи індикаторів політичної довіри, поведінкових метрик і моделей резиліентності публічних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Безотосний І. «Імідж країни» як відображення соціальної та культурної реальності. *Наукові праці. Політологія*. 2019. Т. 305. С. 5-20.
2. Біба Ю. Сутність іміджу держави як колективного уявлення. *Політологічні студії*. 2019. №2. С. 6-10.
3. Лябухов І. Структура та механізми формування іміджу країни і держави. *Вісник ХНУ*. 2019. №2. С. 11-15.

4. Мадрига Т. Національний бренд України як засіб комунікації в умовах війни. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. Вип. 17. С. 97-105.

5. Мельник В., Радченко О. Проблеми інформаційної безпеки та формування національного бренду України в умовах сучасних викликів. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. №2. С. 45-53.

6. Семененко І. Образ країни і національний розвиток. *Політичні студії*. 2018. №2. С. 9-13.

7. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності : Закон України від 01.01.2025 р. №2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text> (дата звернення: 29.10.2025).

8. Федякін А. Збіг і розбіжність образів держави та країни. *Політична думка*. 2018. №12. С. 12-15.

9. Anholt S. *The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2020. 256 p.

10. Banda Agency. *Ukraine NOW. Бренд України у світі*. 2023. URL: <https://banda.agency/ukrainenow/> (дата звернення: 29.10.2025).

Олександр Богданович Загурський,
кандидат юридичних наук, доцент
доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького
ЗВО «Університет Короля Данила»
м. Івано-Франківськ, Україна

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК БАГАТОАСПЕКТНИЙ ФЕНОМЕН: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні децентралізація постає як один із ключових напрямів модернізації державного устрою, спрямований на забезпечення ефективності, відкритості та підзвітності влади. Її впровадження є не лише адміністративним процесом, а й складним соціально-політичним, економічним та правовим явищем, що трансформує взаємовідносини між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами.

Децентралізація як багатогранний феномен охоплює різні рівні суспільного життя – від перерозподілу владних повноважень і фінансових ресурсів до формування нової культури публічного управління, заснованої на принципах субсидіарності, партнерства та громадської участі. Її концептуальне осмислення має особливе значення в умовах воєнного стану, коли питання ефективності управління територіями, забезпечення безпеки громад і стійкості інституцій набувають стратегічного виміру.

У науковому вимірі феномени децентралізації та централізації державного управління, у поєднанні з процесами деконцентрації та концентрації владних

повноважень, тривалий час залишаються об'єктом дослідницької уваги в адміністративно-правовій доктрині. Концептуальні моделі сучасних демократичних і правових держав спираються на принцип децентралізації, який ґрунтується на переконанні, що правова держава не може бути повноцінною без демократичної основи. Демократичний характер державного устрою, своєю чергою, передбачає існування інститутів місцевого самоврядування як форми безпосередньої участі громадян у здійсненні публічної влади.

Конституція України закріплює принцип децентралізації територіальної організації влади, одночасно проголошуючи засаду єдності держави. У межах оновленої моделі публічного управління, що сформувалася внаслідок політичних трансформацій, спостерігається співіснування елементів децентралізованої та централізованої систем. Хоча децентралізована адміністрація має очевидні переваги для розвитку демократичного врядування, існують сфери державної діяльності, які потребують збереження централізованого механізму управління для забезпечення цілісності державної політики.

У демократичній державі децентралізація та централізація виступають взаємодоповнювальними процесами, що постійно перебувають у динамічній рівновазі. Вони є тривалими історичними явищами, тенденції яких змінюються під впливом чергових адміністративних реформ і політичних рішень. Посилення централізаційних тенденцій закономірно знижує рівень децентралізації, і навпаки, розширення децентралізаційних процесів обмежує обсяг централізованого управління.

Ця взаємозалежність може бути охарактеризована як «ефект сполучених посудин», коли оптимальне співвідношення між двома моделями визначається принципом: максимум децентралізації – настільки, наскільки це не суперечить потребі у належному рівні централізації.

Особливе місце в системі децентралізованого управління належить інституту місцевого самоврядування, правовий статус і функціональна автономія якого закріплені на конституційному рівні. Органи місцевого самоврядування реалізують частину державних функцій, що ставить питання про оптимальний обсяг делегованих повноважень та межі їхньої автономії. Ключовим компонентом децентралізації виступає принцип самостійності, який водночас потребує правового визначення меж незалежності місцевого управління задля забезпечення цілісності та ефективності публічної влади в межах унітарної держави.

«Багатогранний характер соціально-економічних відносин, що призводить до законодавчого формулювання складних державних завдань, змушує суб'єкти державної влади вступати в складні взаємовідносини. Для цього необхідний нормативний порядок, відповідна організаційна структура та організація дій. Їх моделювання має на меті сприяти забезпеченню результативності виконання державних завдань» [1-4].

«Складні державні завдання вимагають всебічного нормативного регулювання, розміщення діяльності органів державної влади у всій правовій системі з дотриманням основних конституційних принципів, що визначають

економічну та політичну систему держави. Особливо важко, коли встановлений законом державний обов'язок виконується на підставі на кожному рівні здійснення публічної влади в різних територіальних системах» [5].

Л. Сус зазначає про те, що «зміцнення місцевого самоврядування, формування самодостатніх територіальних громад неможливі без проведення децентралізації влади, яка є основою забезпечення високого рівня життя населення, надання якісних послуг на локальному рівні. Перший крок – бюджетна централізація, другий крок – децентралізація управління. Вона повинна проводитися на принципах доцільності, справедливості, відповідальності» [6].

В умовах повномасштабної реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка є однією з ключових передумов європейської інтеграції, критично необхідним є чітке концептуальне підґрунтя для реалізації політики. Успішна децентралізація виступає інструментом посилення стійкості держави, зміцнення народовладдя та підвищення ефективності надання публічних послуг. На думку А. Джея, «хороша децентралізація повинна супроводжуватися централізацією; вони не тільки не обернено пропорційні, а, навпаки, прямо пропорційні: чим більше останніх, тим більше перших можна собі дозволити» [55].

Таким чином, децентралізація є складним, багаторівневим і багатоаспектним феноменом, який охоплює політичний, правовий, адміністративний, економічний та соціальний виміри функціонування держави. Її сутність полягає не лише у перерозподілі владних повноважень між центром і місцевими рівнями управління, а й у формуванні нової моделі публічного врядування, заснованої на принципах субсидіарності, автономії, відповідальності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

До того ж, ефективна децентралізація передбачає гармонійне поєднання з елементами централізації, адже лише збалансована взаємодія цих процесів забезпечує цілісність державної влади, узгодженість політики та стабільність інституційної системи. Зміни, пов'язані з упровадженням децентралізаційних реформ, повинні спиратися на чітке нормативно-правове підґрунтя, фінансову самодостатність територіальних громад і розвиток людського потенціалу на місцях.

Отже, децентралізація у сучасних умовах виконує подвійну функцію – інструментальну, спрямовану на підвищення ефективності управління, і ціннісну, яка забезпечує демократизацію суспільства, розширення можливостей участі громадян у публічному житті та зміцнення соціальної єдності. децентралізація є не лише управлінською реформою, а системною трансформацією державної моделі, яка формує передумови для сталого розвитку, підвищення якості публічних послуг і зміцнення демократичних засад державності.

Список використаних джерел:

1. Debbasch M., Pointer J.M. Administracja i zarządzanie. w: J. Łętowski (red.). Administracja Republiki Francuskiej. Warszawa, 1984. 400 s.

2. Skrzydło-Niżnik J., Sieniawska K. Prawne i pozaprawne uwarunkowania sprawności (efektywności) działania administracji publicznej, w: Instytucje współczesnego prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa Prof. J. Filipka. Kraków 2001. 690 s.

3. Szreniawski J. Wstęp do nauki administracji. Lublin 2004. 400 s.

4. Lipowicz I. Europeizacja administracji publicznej, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 70. 2008. z. 1. S. 5-17.

5. Choduń A., Czepita S. Poszukiwaniu dobra wspólnego. Księga jubileuszowa Profesora Macieja Zielińskiego, Szczecin 2010. 200 s.

6. Сус Л. Проведення децентралізаційних реформ: уроки для України. Фінансові інструменти регіонального розвитку: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2016 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2016. С. 20-23.

Тамара Миколаївна Лозинська,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Місцеве самоврядування посідає особливе місце в політичній системі країн, де воно має глибокі традиції, – є окремою формою публічної влади зі своїми функціями, бюджетом, правами, ресурсами, хоча це й не означає його повної автономності від держави: місцеве самоврядування є частиною механізму державної влади. Оскільки самоврядування розглядається як найбільш повний вияв демократії в недержавній формі її існування, через яку виражаються інтереси територіальних громад, в політичній системі воно є інститутом представницької влади [1; 2; 3]. Представництво передбачає формування процедур прийняття владно-політичних рішень демократично обраними (представницькими) органами влади, а його значення полягає в об'єднанні різноманітних суспільних інтересів в єдину державну волю

Дослідження Р. Гнейтса, які стосувалися становлення місцевого самоврядування в результаті ліберально-демократичних реформ ХІХ століття в Англії та Німеччині, свідчать про наявність тенденції до розширення повноважень обраного представницького органу влади для відстоювання інтересів виборців [4]. Свідченням того, що інститут представницької влади, яким є місцеве самоврядування, набуває все більшої ваги є те, що державою визнаються і гарантуються місцеві інтереси, пов'язані з вирішенням питань безпосереднього забезпечення життєдіяльності населення. При цьому місцеві інтереси розглядаються не як підпорядковані державним, а як рівноправні. Поєднання зусиль держави і місцевого самоврядування, по суті рівноправних

суб'єктів публічної влади, є однією з необхідних передумов раціональної організації публічно-владного механізму політичної системи суспільства.

Разом із цим слід відмітити, що історія формування взаємин між урядом та органами місцевого самоврядування, пов'язана з існуванням конфлікту: з одного боку має бути забезпечено право громадян на місцеве самоврядування, що є основоположним принципом демократичного урядування, а з другого – реалізовано зобов'язання уряду розв'язувати загальнодержавні проблеми й здійснювати нагляд за дотриманням законності в місцевому самоврядуванні. Тому одним із головних завдань, що постають перед урядами усіх держав, є «...визначення функцій і обов'язків місцевої автономії щодо загальнодержавних цілей» [5]. Сучасний стан місцевої автономії та обсяг повноважень, переданий органам місцевого самоврядування, дещо завуальовує той факт, що місцеве самоврядування інтегроване в єдину національну адміністративну і політичну систему, що створюється для забезпечення ефективного та збалансованого впровадження освітньої, податкової, військової та соціальної політики [6]. Це зауваження співпадає з поглядами Р. Гнейтса, який писав: «Об'єктом самоврядування є не власні права асоціацій чи соціальні інтереси, а державні функції внутрішнього державного управління: служба присяжних, управління поліцією безпеки та соціального забезпечення, військовий обов'язок та система міліції, управління бідними, охорона здоров'я та дороги, збір та адміністрування комунальних податків та комунального капіталу, де такі існують, але таким чином, що все управління активами тут постає лише як засіб виконання державних обов'язків» [4, с.70].

Правова самостійність місцевого самоврядування в політичній системі, яка полягає в тому, що органи місцевого самоврядування та його посадові особи повинні мати свої власні повноваження, визначені Конституцією і законами, певною мірою породжує політичну популістську риторику щодо доцільності прискореного переходу від представницької до прямої демократії. Так, В.М. Шаповал вважає, що народне представництво забезпечується виключно прямими виборами, оскільки непрямі вибори не надають демократичному процесу належної якості [7]. Однак, не зважаючи на риторику про перевагу прямої демократії над представницькою, в реальності всі форми прямої демократії у певному сенсі є представницькими. Так, обраний прямим голосуванням президент залишається представником народу, не залежно від того, як втілюється ним воля народу. А проведення референдумів та плебісцитів усе рівно ініціюється не без участі політичних лідерів та депутатів, тобто представників, які виступають від імені народу. Таким чином народовладдя здійснюється шляхом прийняття рішень більшістю.

Недосконалість виборчих систем і виборчих процедур (наприклад, необов'язковість в окремих країнах, зокрема Україні, участі громадян у виборах) має своїм наслідком прийняття рішень більшістю виборців, які прийшли на вибори, що може не співпадати з уявленнями більшості населення. Скептицизм щодо правильності вибору породжує в суспільстві критику, погане виконання рішень, громадський опір тощо. Обрана у такий спосіб влада ототожнює вибір більшості з волею народу і може застосовувати по відношенню до виразників

протестних настроїв інструменти політичного тиску або використовувати медіа для їх дискримінації. Показовим у цьому відношенні є проведення референдуму про Brexit у Великобританії (2016 р.), після якого усі критики результатів і процедур Brexit у провладній пресі були названі «ворогами народу». Не зважаючи на те, що петиція проти Brexit набрала 6 млн підписів, уряд Великобританії не мав наміру її виконувати, наголошуючи, що вихід із Європейського Союзу буде корисним усім виборцям, незалежно від того, як вони проголосували [8].

В Україні ухвалення закону «Про Всеукраїнський референдум» [9] (визнано неконституційним) застосування прямої демократії практично унеможливлено, оскільки законом передбачено його проведення лише в консультативній формі, остаточне рішення щодо проведення приймає президент, а процедури ініціювання прописані так, щоб перешкодити прямому волевиявленню. Таким чином представницька влада, сформована на основі місцевого самоврядування, залишається в Україні вагомим елементом політичної системи. За образним висловом Гнейтса вона «...пронизується розумінням держави та почуттям спільноти...» [4, с. 71] і надає парламенту, який виникає з самоврядування, право одноосібно розробляти законодавство країни та ефективно контролювати хід державного управління.

Місцеве самоврядування є також чинником формування громадянського суспільства, оскільки свідома участь громадян у процесі створення гідних умов життя на певній території сприяє формуванню в них відповідальності за розв'язання місцевих проблем, що одночасно підвищує їх соціальну та громадянську активність. Для сучасних політичних системи характерною є тенденція поступового звуження влади державної і розширення влади самоврядної, однак це відбувається не шляхом самообмеження, а обумовлено розвитком самоврядування і підвищенням його ефективності. Отже, розвинуте, з сталими традиціями місцеве самоврядування є ваговою цінністю політичної системи правової, демократичної держави, оскільки може суттєво протидіяти авторитарним тенденціям, забезпечити збалансованість відносин людини і держави, сприяти забезпеченню прав і свобод людини і громадянина.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук В. Б., Забокрицький І. І. Представницька демократія: поняття, ознаки, критерії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2015. № 824. С. 159-163. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2222/vnulpurn201582426.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Нікітенко Л. О., Грабар О. С. Партисипативна та представницька демократія у місцевому самоврядуванні: питання співвідношення. *Нове українське право*. 2021. Вип. 6. С. 126-130. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/167/151> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Гедульянов В. Представницька демократія, народне представництво та принцип народного суверенітету в Україні. *Юридичний вісник*. 2022. №5. С. 67-72. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v5_2022/6.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

4. Gneist R. Selfgovernment Communalverfassung und Verwaltungsgerichte in England. Dritte , umgearbeitete Auflage. Berlin: Verlag von Julius Springer, 1871. 1034 p. URL: <https://surl.li/gwbgu> (дата звернення: 20.10.2025).

5. Ткачук А., Аграновф Р., Браун Т. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід. К.: «ЗАПОВІТ», 1997. 188 с.

7. Huang D. The Concept of «Self-Government» across Cultures: From the Western World to Japan and China. *Cultura. International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*. 2018. №15(2). С. 53-72. URL: <https://www.ingentaconnect.com/contentone/plg/cultura/2018/00000015/00000002/art00004?crawler=true&mimetype=application/pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

8. Шаповал В. М. Основи теорії парламентаризму. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 136 с.

9. Petitions. UK Government and Parliament. URL: <https://petition.parliament.uk/archived/petitions/241584> (дата звернення: 20.10.2025).

10. Про Всеукраїнський референдум: Закон України від 06.11.2012 № 5475-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5475-17?lang=uk#Text> – визнано неконституційним (дата звернення: 20.10.2025).

Вікторія Дмитрівна Філіппова,
*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
м. Хмельницький, Україна*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА СТІЙКОСТІ: МІСЦЕВЕ ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗ І ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах, коли світ постійно перебуває під впливом численних глобальних і локальних викликів, питання забезпечення стійкості управлінських систем набуває критичного значення в контексті публічної політики. З кожним роком спостерігається зростання інтенсивності кризових явищ – від природних катаклізмів і військових конфліктів до економічних спадів і пандемій. Таким чином, розробка й впровадження ефективних механізмів для підтримки стійкості громад є фундаментальною умовою для їхнього подальшого розвитку, збереження соціального капіталу та забезпечення успішного відновлення у посткризових обставинах. Слід підкреслити, що ключова роль у цьому процесі належить органам місцевого самоврядування. Саме ці інституції найближче знайомі з особливостями функціонування своїх громад і мають необхідний потенціал для оперативного реагування на динамічні трансформації та невідворотні виклики.

Поняття публічної політики стійкості є багатовимірним і охоплює такі ключові аспекти, як превентивне управління ризиками, оперативне реагування на надзвичайні ситуації та забезпечення сталого розвитку громад. Відповідно до концептуалізації, яку запропонували Б. Вокер, К. Холлінг, С. Карпентер та

А. Кінзіг, цей феномен можна визначити як здатність соціального, економічного та природного середовища протистояти зовнішнім потрясінням, адаптуватися до змін і досягати більш високого рівня функціонування [1]. Іншими словами, стійкість означає не лише здатність протидіяти несприятливим обставинам, але й уміння використовувати кризову ситуацію як можливість для трансформації та подальшого зростання.

Аналізуючи місцеве самоврядування як фундамент для формування політики стійкого розвитку, важливо наголосити на його потенціалі у впровадженні інноваційних механізмів управління. Насамперед, органи місцевої влади відіграють ключову роль у реагуванні на наслідки різного типу криз, таких як природні катаклізми, техногенні аварії чи соціальні виклики. Завдяки своїй безпосередній близькості до громади, місцева влада ефективніше виявляє нагальні потреби мешканців, забезпечує їхній активний залучення до процесу прийняття рішень і сприяє гармонізації суспільного життя. Особливого значення набуває інклюзивний підхід у формуванні політики місцевого управління, який не лише зміцнює довіру громадськості до інституцій самоврядування, але й слугує основою для розбудови горизонтальних зв'язків. Ці зв'язки становлять критичний елемент соціального капіталу, необхідного для створення стійких громад. Водночас високий рівень результативності реалізації політики стійкості можливий лише за умов тісної співпраці з різними секторними партнерами, включаючи бізнес-структури, наукові установи та громадські організації. Ці суб'єкти часто виступають у ролі рушійних сил впровадження інноваційних рішень і залучення додаткових ресурсів, необхідних для розвиткових ініціатив.

Криза завжди трансформує усталені процеси, стимулюючи систему до визначення нових точок рівноваги. Як свідчить пандемія COVID-19, готовність місцевих органів влади до надзвичайних ситуацій є критично важливою, зокрема у таких аспектах, як впровадження дистанційної роботи або перегляд традиційних адміністративних процедур [2]. Подібно сказаному, воєнні конфлікти і природні катастрофи також підкреслюють необхідність модернізації інфраструктури, посилення заходів безпеки та забезпечення соціального захисту найбільш вразливих груп населення. У зв'язку з цим місцева публічна політика має орієнтуватися на реалізацію адаптивних стратегій – гнучких моделей управління, які дозволяють оперативно змінювати пріоритети, мобілізувати додаткові ресурси та трансформувати формати надання послуг відповідно до нових викликів. Здійснення цих завдань значною мірою залежить від функціонування антикризових штабів, розроблення сценарних моделей реагування, а також застосування цифрових технологій для ефективного моніторингу ситуації та налагодження комунікації з громадянським суспільством. Подолання кризових явищ передбачає не просто повернення до вихідного стану, а насамперед спрямоване на побудову якісно нової та стійкішої стабільності. Руйнівні потрясіння створюють унікальні можливості для переосмислення економічної архітектури на місцевому рівні, модернізації інфраструктури та започаткування соціальних інновацій. Зважаючи на це, локальні стратегії відновлення повинні ґрунтуватися на засадах сталого розвитку, що включає інтеграцію модерних стандартів, застосування сучасних

методів управління ресурсами, впровадження цифрових технологій, а також створення стимулів для підприємницької діяльності.

Міжнародний досвід доводить, що справжньої стійкості неможливо досягти без фінансової стабільності. Локальній економіці необхідна диверсифікація джерел доходів, активна підтримка малого і середнього бізнесу, а також розвиток соціальної інфраструктури, включно з такими ключовими сферами як охорона здоров'я, освіта та транспорт. Для успішного відновлення та подальшого розвитку також важливо залучати зовнішні інвестиції, впроваджувати механізми державно-приватного партнерства і створювати умови для заохочення підприємницької активності. Не менш вагомою складовою є соціальна згуртованість, адже саме громадянське суспільство (волонтери, активісти й локальні ініціативи) першим реагує у кризових ситуаціях. Спільна участь у процесах обговорення, планування і розподілу ресурсів значно посилює відчуття відповідальності за майбутнє громади та сприяє її сталому розвитку. Очевидно, що майбутнє місцевого самоврядування значною мірою буде визначатися здатністю системи адаптуватися до динамічних викликів сучасності, знаходячи баланс між стабільністю та упровадженням інноваційних підходів. Надзвичайно важливо навчитися оперативно реагувати на складні загрози та одночасно використовувати нові перспективи для поступу й вдосконалення. Кризовий досвід, своєю чергою, слід сприймати не лише як період втрат, але і як потужний стимул до спільного оновлення, який створює основу для значущих змін і якісного розвитку.

Отже, в контексті сучасних глобальних викликів та необхідності системного реагування, публічна політика стійкості є не просто концепцією, а імперативом для місцевого врядування, особливо в умовах криз і відновлення. Вона постає як всеохоплююча, динамічна система багаторівневого управління, яка свідомо і цілеспрямовано ставить у центр своїх зусиль людину, громаду та її неповторну локальну ідентичність як фундамент для майбутнього розвитку. Ключовою особливістю цієї політики є її стратегічний перехід від традиційних реактивних заходів, що лише гасять наслідки криз, до проактивної, всебічно орієнтованої трансформації. У цій парадигмі кожна виняткова ситуація, будь то природне лихо, економічний шок чи військовий конфлікт, розглядається не як фатальний удар, а як джерело цінного досвіду та навчання. Водночас, кожен етап відновлення сприймається як унікальна можливість для радикальної та якісної модернізації за принципом BBB (Build Back Better), що передбачає не просто повернення до попереднього стану, а створення більш міцних, справедливих та ефективних систем.

Ефективність та життєздатність такої системи місцевого врядування в умовах підвищеної невизначеності та загроз забезпечується завдяки ретельно продуманій та реалізованій архітектурі, яка базується на чіткій інституційній будові, що визначає ролі та відповідальність; прозорих регуляторних рамках, які забезпечують передбачуваність та справедливість; прагненні до енергетичної автономності як основи безпеки; високій операційній готовності до швидкого реагування; збалансованому фінансуванню, що гарантує ресурси для розвитку та реагування; а також комплексній цифровій інтеграції даних, що забезпечує

інформованість та адаптивність. Усі ці компоненти взаємодіють для забезпечення безперервності надання критично важливих послуг територіальним громадам та сприяють підвищенню соціальної справедливості, що є особливо важливим саме в умовах криз. Завдяки такому цілісному підходу місцеве врядування перетворюється на центральний вузол довіри, координації та інновацій, здатний одночасно мінімізувати ризики, прискорювати процеси відновлення та створювати міцні, довгострокові основи для конкурентоспроможності та процвітання територій.

Список використаних джерел:

1. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), Article 5. <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/> (дата звернення: 10.10.2025).

2. OECD (2020), Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>

Nartsiss Shukuralieva,

Prof. UKW dr hab.

Kierownik Katedry Stosunków Międzynarodowych

Wydział Nauk o Polityce i Administracji

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego

(Bydgoszcz, Polska)

TOŻSAMOŚĆ I LOJALNOŚĆ W CIENIU WOJNY: KAZACHOWIE WOBEC ROSYJSKIEJ INWAZJI NA UKRAINĘ

Zbrojna agresja Rosji na Ukrainę pobudziła wzrost nastrojów nacjonalistycznych w Kazachstanie. W związku z brakiem aktywnego wspierania rosyjskich interesów Kazachstan był systematycznie atakowany przez przedstawicieli rosyjskich władz. Podważano jego jedność terytorialną, suwerenność państwową, a nawet grożono mu powtórzeniem „scenariusza ukraińskiego”. Reakcje kazachskich władz – takie jak potępienie podżegania do waśni, przekazywanie not dyplomatycznych z oficjalnym stanowiskiem czy uznanie wybranych przedstawicieli Federacji Rosyjskiej za *persona non grata* – nie zadowalają jednak kazachskich aktywistów narodowych. Wyrażają oni brak zaufania do elity rządzącej, oskarżając ją o zależność od Rosji, a nawet o kolaborację [Patrz np. 1].

Kazachskie społeczeństwo dobrze pamięta, że prezydent Kassym-Żomart Tokajew zawdzięcza utrzymanie władzy rosyjskiemu wsparciu: po wybuchu styczniowych protestów w 2022 roku, dzięki interwencji sił szybkiego reagowania ODKB, zdołał wyeliminować swoich oponentów i skonsolidować władzę. W opinii wielu środowisk narodowych prorosyjska postawa władz sprzyja utrzymywaniu autorytarnego systemu rządów w Kazachstanie. Z tego powodu władze są oskarżane o zbyt małe zaangażowanie w obronę niezależności państwa i kazachskiej tożsamości narodowej.

Wojna Rosji przeciwko Ukrainie zaostrzyła napięcia wokół kwestii tożsamości i lojalności narodowych. Część Kazachów poparła rosyjską agresję, co spotkało się z rozczarowaniem środowisk patriotycznych. Sytuacja ta uruchomiła debatę nad tym, jak w warunkach wojny i potencjalnego zagrożenia ze strony Rosji powinny kształtować się podziały na „swoich” i „obcych”. Uczestnicy tej debaty wskazują na zawodność utożsamiania tożsamości narodowej z lojalnością państwową. Podważają tym samym rządową, primordialistyczną narrację, w której narodowość służy legitymizacji i naturalizacji istniejącej konfiguracji władzy politycznej. Proponują w zamian nowe rozumienie kategorii „swój” i „obcy”, oparte nie na etniczności, lecz na wspólnocie wartości i świadomym wyborze [Patrz szerzej: 2].

Bibliografia:

1. Гиперборей, «Камызяки» в правительстве и бизнесе РК? Спецвыпуск, 18.09.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=TzpV5tDPnGU> (дата звернення: 20.10.2025).
2. N. Shukuralieva, *Legitimacy and Nationalism in the Central Asian States. A Case of Kazakhstan in the Context of the War in Ukraine*, “Polish Political Science Yearbook” vol. 53(3), pp. 65-78. DOI: <https://doi.org/10.15804/ppsy202429>.

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНА ПОЛІТИКА І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Дмитро Олегович Гроссул,
*аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ЗАХОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Агропродовольча сфера є міжгалузевою, багатофункціональною сферою економіки, яка поєднує галузі сільського господарства, харчової промисловості, торгівлі продовольчими товарами, а також включає інформаційне та наукове забезпечення. Стан агропродовольчої сфери детермінує рівень продовольчої безпеки країни, фізичне, економічне та екологічне благополуччя населення, розвиток економічного потенціалу країни та її місце на світовому продовольчому ринку [1; 2; 3]. Галузі економіки, які формують агропродовольчу сферу, впливають на розвиток трудового та соціального потенціалу як у сільській, так і у міській місцевостях, але, оскільки виробництво аграрної сировини неможливе без використання природних ресурсів, вилучення їх корисних властивостей відбувається саме в сільській місцевості.

Павлов О.І. відмічає, «щоб цей процес відбувався динамічно, результативно і на постійній основі, необхідно підтримувати в належному стані природне та соціальне середовище» [3, с. 98]. Виконання цього складного завдання на даному етапі значною мірою залежить від зусиль трьох основних акторів: аграрних товаровиробників (формують пропозицію продовольчої сировини та продуктів її перероблення), держави (формує політику, спрямовану на розвиток аграрного сектору та сільських територій, забезпечення продовольчої безпеки, підтримку виробників) та територіальних громад, спроможних створювати сучасну соціальну інфраструктуру й належні умови для проживання мешканців.

Слід відмітити, що протягом усього періоду незалежності структурні зрушення в економіці України обумовили суттєве погіршення умов життя усього населення і формування негативної демографічної динаміки. Особливо помітними негативні демографічні процеси є в сільській місцевості, де спостерігається стійке скорочення зайнятості в сільському господарстві, викликане технічною модернізацією великих агрохолдингів і скороченням обсягів трудомісткого виробництва. Якщо в Україні з 1991 р. по 2020 р., за даними Державної служби статистики, населення скоротилося на 19,3%, то в сільській місцевості значення аналогічного показника складало 24,3% [4]. Усього в сільській місцевості на початок 2023 р. проживало 12,7 млн осіб і лише 1,5 млн були зайняті в основних галузях агропродовольчої сфери: рослинництві, тваринництві та рибальстві; сільськогосподарському машинобудуванні, виробництві добрив, технічному

обслуговуванні сільського господарства; харчовій промисловості, складському та спеціалізованому транспортному забезпеченні [5].

Враховуючи зростання актуальності завдань забезпечення продовольчої безпеки, великий експортний потенціал агропродовольчої сфери, обсяги надходження податків і зборів до бюджетів усіх рівнів, а також проблему зайнятості в сільському господарстві з боку держави має бути розроблена і своєчасно коригована політика підтримки агропродовольчої сфери. У 2024 р. Комітетом Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики (протокол №144 від 18.03.24) була окреслена низка проблем, з якими зіштовхуються товаровиробники та органи місцевого самоврядування [6]:

- дефіцит фінансових ресурсів для ведення господарської діяльності;
- дефіцит кваліфікованих кадрів для сільського господарства, який зокрема склався унаслідок війни;
- суттєве погіршення умов виробництва продукції тваринництва через обстріли та замінування;
- руйнування інфраструктури виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської сировини та харчових продуктів;
- зниження рівня екологічної безпеки;
- неврегульованість умов експорту сільськогосподарської сировини та продовольства.

Зважаючи на наявність тісного зв'язку між станом агропродовольчої сфери та сільським розвитком і з метою підтримки аграрних товаровиробників з загального та спеціального фонду державного бюджету виділяються кошти на фінансування низки програм таких, як: КПКВК 2801580 «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників», КПКВК 2801500 «Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції», КПКВК 1201350 «Надання грантів для створення або розвитку бізнесу», КПКВК 2801460 «Надання кредитів фермерським господарствам», КПКВК 1201310 «Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва», КПКВК 1201420 «Компенсація витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення». Також через бюджетну програму КПКВК 1201450 «Забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва» продовжується фінансування програми «Доступні кредити 5-7-9%» [7]. Такі програми, як «Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції», «Надання грантів для створення або розвитку бізнесу», «Компенсація витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення» мають велике значення для сільського розвитку, забезпечуючи фінансування зайнятості в сільській місцевості і поліпшуючи безпекові умови.

У 2025 році на програми підтримки сільськогосподарських товаровиробників за рахунок загального та спеціального фондів державного бюджету було передбачено виділення коштів у обсязі 6011,0 млн грн. Однак не всі програми в умовах воєнного стану фінансуються в повному обсязі через брак коштів. Зокрема КПКВК 1201310 «Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва»,

КПКВК 1201420 «Компенсація витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення» не отримали фінансування із загального фонду взагалі, а кошти на їх реалізацію будуть перенаправлятися з інших джерел, і швидше за все, в обсягах значно менших від потреби [7].

Загалом, наявність різноманітних бюджетних програм підтримки хоча і частково розв'язує поточні проблеми, але не забезпечує їх усунення в майбутньому. Отже, агропродовольча сфера продовжує стикатися з цілою низкою проблем, які накопичились протягом років, а пандемія і військова агресія лише посилили їх. Подальша трансформація державної політики підтримки агропродовольчої сфери має базуватися на стратегічному баченні її розвитку в довгостроковій перспективі. Саме держава через відповідне інституційне забезпечення має сприяти налагодженню взаємодії між органами влади всіх рівнів, суб'єктами господарювання та місцевим населенням. Від змісту державної політики залежить як формування економічної моделі (інтенсивної або екстенсивної) розвитку галузей агропродовольчої сфери, так і моделі сільського розвитку, що передбачає поєднання сільськогосподарського і несільськогосподарського виробництва.

Сучасна концепція державної політики розвитку агропродовольчої сфери має включати два ключові положення:

- 1) відмова від патерналістського характеру державної політики на користь партнерської взаємодії держави і приватного сектору;
- 2) чітке визначення критеріїв оцінювання результативності програм державної підтримки галузей агропродовольчої сфери, що сприятиме підвищенню ефективності цих програм та поліпшенню контролю, зокрема через діючу систему державного аграрного реєстру (ДАР).

Список використаних джерел:

1. Панасенко Н. Теоретичний аналіз змісту поняття агропродовольчої сфери економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis*. 2024. Випуск 7. С. 105-118. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/227> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Пушак Я. Я. Агропродовольча сфера України: сучасний стан та потенціал забезпечення продовольчої безпеки. *Науково-виробничий журнал БІЗНЕС-НАВІГАТОР*. 2011. №5 (26). С. 176-182. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/6423> (дата звернення: 21.10.2025).
3. Павлов О. І. Агропродовольча сфера України як об'єкт національної безпеки. *Економіка АПК*. 2014. №2. С. 97-103. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2021,%20No.%202,%202014_apk-97-103.pdf (дата звернення: 21.10.2025).
4. Чисельність наявного населення України на 1 січня: Статистичний збірник. Київ: Держкомстат України, 2021. 50 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/05/zb_chuselnist%202021.pdf (дата звернення: 21.10.2025).
5. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках: Державна служба статистики України. URL: knpsg_vsmm_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 21.10.2025).

6. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Державна підтримка аграрного сектору 2024. Державні та недержавні фонди і механізми»: Комітет з питань аграрної та земельної політики, протокол №144 від 18.03.24. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html> (дата звернення: 21.10.2025).

7. Державна підтримка аграріїв у 2025 році: Інформаційний лист № 1-2025. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

Андрій Васильович Шинькович,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету
м. Київ, Україна*

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В ФОКУСІ УВАГИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення України продовольча безпека стала центральною темою державної і місцевої політики. Вона охоплює питання забезпечення населення якісними продуктами, розвитку місцевого аграрного виробництва, підтримки фермерів і контролю за продовольчими ресурсами. У сучасних умовах громади відіграють важливу роль у створенні стійких продовольчих систем, адже саме на місцевому рівні відбувається організація виробництва, розподіл допомоги та реагування на кризові ситуації. Продовольча безпека стала одним із головних критеріїв соціально-економічної стабільності територій.

Проблематика продовольчої безпеки активно досліджується в межах державного управління, економічної політики та місцевого розвитку. І. С. Стеців наголошує на необхідності системного моніторингу ризиків і прогнозування кризових ситуацій [1]. FAO, OECD, USDA підкреслюють важливість створення аналітичних платформ для оцінки стійкості продовольчих систем і посилення ролі місцевого самоврядування [2]. І. І. Вініченко, К. М. Дідур і С. Г. Малина акцентують увагу на соціально-економічних механізмах розвитку громад [3], а Р. І. Дорош, Т. М. Мигович і С. І. Грінченко – на організаційно-економічних інструментах для підвищення ефективності сільських територій [4]. П. В. Ластовченко відзначає потребу інтеграції продовольчих пріоритетів у стратегії регіонального розвитку [5]. Водночас жодне з цих досліджень не пропонує комплексного субсидіарного рішення щодо асекурації продовольчої безпеки на локальному рівні – рівні громад.

Метою дослідження є розроблення практичних механізмів підвищення ефективності місцевого самоврядування у сфері продовольчої безпеки, формування пропозицій щодо удосконалення інституційної, організаційної та аналітичної спроможності громад, а також розробка рекомендацій з цифровізації управлінських процесів у сфері продовольчої політики.

На рівні територіальних громад продовольча безпека повинна розглядатися як стратегічний напрям сталого розвитку. Органи місцевого самоврядування мають потенціал стати центральною ланкою у системі управління продовольчою безпекою, координуючи дії між усіма стейкхолдерами – аграрним бізнесом, фермерськими господарствами, споживчими кооперативами та громадськими об'єднаннями [4].

Доцільно створити у структурах місцевих адміністрацій спеціалізовані відділи продовольчої політики, які відповідатимуть за стратегічне планування, прогнозування потреб, координацію програм підтримки місцевих виробників і забезпечення продовольчої рівноваги на території громади [5]. Крім того, важливо розробити механізми державно-громадського партнерства, які забезпечать залучення приватного сектору до реалізації продовольчих ініціатив, спільного фінансування програм, створення сучасних систем локального зберігання, переробки та постачання продуктів харчування. Такі механізми дозволять підвищити ефективність використання ресурсів і сприятимуть стійкому розвитку продовольчої інфраструктури громади [2].

Для підвищення ефективності управління доцільно створити розгалужені інформаційно-аналітичні системи громад (ІАСГ), які забезпечуватимуть комплексний моніторинг виробництва, запасів, споживання продуктів та динаміки цін [2]. Їх інтеграція з державними реєстрами, аналітичними модулями цінового моніторингу та соціально-демографічними показниками населення дозволить органам місцевого самоврядування оперативно прогнозувати ризики продовольчих криз, планувати закупівлі, формувати резерви і приймати ефективні управлінські рішення (рис. 1).

Модель інформаційно-аналітичної системи громади у сфері продовольчої безпеки являє собою інтегровану багаторівневу структуру, що поєднує джерела даних, аналітичні модулі та управлінські механізми. Її основу становить центральна аналітична база даних, яка акумулює відомості з чотирьох основних блоків: виробництво, запаси, споживання та ціни. Ці блоки забезпечують регулярне надходження інформації від фермерських господарств, агропідприємств, торговельних мереж і державних структур. Дані з цих блоків передаються до аналітичних модулів, що здійснюють прогнозування, оцінку ризиків, аналіз сезонних коливань і формування рекомендацій для органів місцевого самоврядування. Паралельно система має зв'язок із державними реєстрами (земельним, податковим, соціальним), що дозволяє коригувати показники з урахуванням демографічних і економічних чинників.

На вершині моделі розташовані органи місцевого самоврядування, які виконують функції стратегічного управління, прийняття рішень і контролю реалізації програм продовольчої безпеки. Зворотний зв'язок забезпечується через інформаційні панелі (дашборди), що відображають ключові індикатори у реальному часі, включаючи рівень запасів, динаміку цін, рівень споживання та прогноз дефіциту продуктів. Додатково модель передбачає модуль громадської участі, через який мешканці громади можуть повідомляти про проблеми з постачанням, якість продуктів або участь у програмах підтримки. Такий двосторонній зв'язок підвищує прозорість управління та сприяє оперативному реагуванню на продовольчі виклики.



Рис. 1. Модель інформаційно-аналітичної системи громади у сфері продовольчої безпеки (авторська розробка)

Отже, інформаційно-аналітична система громади – це не лише інструмент збору даних, а й ефективний механізм прогнозування, планування і прийняття управлінських рішень у сфері продовольчої безпеки, який поєднує цифрові технології, аналітичні підходи та принципи публічного врядування.

Цифрові технології відкривають нові можливості для ефективного управління продовольчими ресурсами. Пропонується запровадити геоінформаційні системи для контролю сільськогосподарських площ, онлайн-платформи для координації поставок і використання даних штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Цифровізація сприятиме підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків і покращенню управлінських рішень.

Підсумовуючи зазначимо, що модель інформаційно-аналітичної системи громади має стати ключовим інструментом забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні. Її впровадження дозволить систематизувати збір даних, здійснювати прогнозування потреб і ризиків, а також підвищити ефективність управлінських рішень. Основним завданням місцевого самоврядування є створення умов для роботи такої моделі – технічної, організаційної та правової інфраструктури. Запровадження цієї системи забезпечить продовольчу автономію, підвищить оперативність реагування на виклики та сприятиме розвитку стійких місцевих економік.

Список використаних джерел:

1. Стеців І.С. Система моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни. Дис. ... д. держ. упр. : 25.00.02. Львів, 2024. 575 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/dissertation/28376/disertaciya-steciv-i-s.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

2. FAO, OECD, USDA. (2022). *Food Security Indicators and Analytical Frameworks*. Rome: FAO. URL: <https://www.fao.org/3/cb9910en/cb9910en.pdf>

3. Вініченко І. І., Дідур К. М., Малина С. Г. Формування системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій у повоєнний період як основи продовольчої безпеки. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 4-14. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12091> (дата звернення: 19.10.2025).

4. Дорош, Р. І., Мигович, Т. М., & Грінченко, С. І. (2025). Організаційно-економічні інструменти підвищення привабливості сільських територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (19). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15571121>.

5. Ластовченко П. В. Стратегія соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 195-201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.195>.

Сергій Павлович Шмонденко,
викладач *Пирятинської філії*
ПВНЗ «Європейський університет»
м. Пирятин, Україна
Владислава Сергіївна Кочур,
викладач *Пирятинської філії*
ПВНЗ «Європейський університет»
м. Пирятин, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ РЕЄСТР ТА ГІС ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІСКАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими процесами децентралізації, які надали територіальним громадам значні управлінські повноваження, а також функціонуванням відкритого ринку сільськогосподарських земель. Передача державних земель у комунальну власність у 2020 році зробила громади повноцінними розпорядниками мільйонів гектарів ґрунтів. В умовах воєнного часу земля виступає головним активом для забезпечення фінансової стійкості місцевого самоврядування. Однак ефективне управління цим ресурсом, забезпечення прозорості обігу та протидія тіньовим практикам можливі лише за умови впровадження сучасних цифрових технологій. Дане дослідження аналізує роль інтегрованих цифрових інструментів – Геоінформаційних систем (далі – ГІС) та Державного аграрного реєстру [3] – у зміцненні фінансової спроможності територіальних громад і забезпеченні прозорості земельних відносин, що є ключовими передумовами повоєнної відбудови та європейської інтеграції України [2].

Реформа децентралізації та відкриття ринку землі надали громадам критично важливі повноваження щодо управління земельними ресурсами –

одним із головних джерел наповнення місцевих бюджетів. Цифровізація аграрного сектору стає стратегічним інструментом забезпечення фінансової прозорості, підвищення ефективності управління та стимулювання сталого розвитку. Правовою основою цього процесу є Закон України «Про Національну інфраструктуру геопросторових даних» [5], який визначає необхідність інтеграції всіх державних реєстрів на єдиній картографічній основі – базовій умові належного управління територіями.

Перехід від застарілих паперових методів до системного геоінформаційного управління передбачає використання кількох взаємопов'язаних цифрових компонентів:

- *Національна інфраструктура геопросторових даних* забезпечує базові інформаційні шари (топографічні карти, дані про бонітет ґрунтів, зрошувальні системи), необхідні для просторового планування, зонування та формування якісної містобудівної документації [5].

- *Державний земельний кадастр* є центральною системою обліку земельних ділянок, що фіксує їх межі, цільове призначення та нормативну грошову оцінку – показники, критично важливі для формування податкових надходжень. Достовірність кадастрових даних є базою для ефективного фіскального контролю [4].

- *Геоінформаційні системи* виводять управління земельними ресурсами на аналітичний рівень. Вони дозволяють аналізувати земельний банк громади, виявляти невитребувані ділянки, моніторити їх цільове використання, а також через зіставлення кадастрових даних із космічними знімками (мультиспектральний аналіз) виявляти факти тіньової оренди чи самовільного захоплення земель. Аналіз вегетаційних індексів дає змогу точно визначати контури полів і фактично оброблювані площі, що є ефективним інструментом у боротьбі з ухиленням від оподаткування [2].

Використання ГІС також сприяє дотриманню сівозмін, автоматизації податкових розрахунків і підвищенню точності прогнозування інвестиційного потенціалу. Зокрема, створення інвестиційних паспортів територій, що інтегрують ГІС-дані про комунікації, типи ґрунтів і транспортну інфраструктуру, стає значно простішим і науково обґрунтованішим.

Переваги впровадження таких цифрових рішень вже відчутні на практиці – про що свідчать успіхи Великодимерської громади на Київщині [1] та Шевченківської громади на Харківщині [6]. Впровадження власних геопорталів дало змогу візуалізувати весь земельний фонд і суттєво збільшити надходження від орендної плати завдяки виявленню неоформлених договорів і земель без кадастрових номерів. Порівняння кадастрових меж із фактично обробленими контурами полів за супутниковими знімками сприяло легалізації користування землею та збільшенню податкової бази на десятки відсотків. За оцінками експертів, у низці громад після впровадження ГІС-баз бюджетні надходження зросли на 20-30% за рахунок виведення з тіні раніше неврахованих площ.

Державний аграрний реєстр є ключовим елементом цієї системи – єдиною електронною платформою обліку всіх виробників сільськогосподарської продукції. Його значення для громад полягає у посиленні прозорості земельних

відносин і можливості зіставлення даних про землекористувачів, орендні договори й податкові надходження. Це дає змогу виявляти тіньову оренду, коли земля фактично обробляється, але податки не сплачуються повною мірою [3].

Інформація з Реєстру також використовується для контролю за сплатою мінімального податкового зобов'язання – фіскального механізму, запровадженого для боротьби з тіньовим агровиробництвом. Завдяки інтеграції Державного аграрного реєстру з Державним земельним кадастром громади можуть перевіряти відповідність площ обробітку, наявність зареєстрованого землекористувача та повноту сплати податків. Таким чином формується надійна основа для податкового аудиту й збільшення власних доходів громад.

Зі стратегічного погляду, Державний аграрний реєстр є джерелом даних для розроблення програм підтримки фермерів і планування сталого розвитку сільських територій. Його використання сприяє адаптації України до стандартів ЄС у межах Спільної аграрної політики, де прозора ідентифікація землекористувачів є обов'язковою вимогою.

Разом із тим, процес цифрової трансформації стикається з низкою викликів. Зберігається цифровий розрив серед частини виробників, особливо людей похилого віку та жителів сільських віддалених територій, які не володіють необхідними навичками. Головною технічною проблемою залишається відсутність повної інтеграції між Державним аграрним реєстром, Кадастром, Реєстром речових прав і місцевими бухгалтерськими системами. Недостатня автоматизація обміну даними призводить до дублювання й зниження достовірності інформації.

Важливою умовою ефективного функціонування цифрових систем є навчання відповідних фахівців органів місцевого самоврядування і залучення фахових консультантів. Не менш актуальним є питання кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах зовнішніх загроз. Міжнародний досвід підтверджує, що успішна цифровізація агросектору потребує не лише технологічної бази, а й політичної волі для уніфікації державних даних.

Таким чином, цифрова трансформація земельних відносин є невід'ємною складовою стратегії підвищення фіскальної спроможності територіальних громад. Геоінформаційні системи забезпечують точний просторовий аналіз і моніторинг земельного фонду, мінімізуючи корупційні ризики, а Державний аграрний реєстр виступає центральним інструментом верифікації даних і контролю за повнотою податкових надходжень. Досвід успішних громад демонструє пряму залежність між рівнем цифровізації та зростанням місцевих бюджетів. Подолання викликів інтеграції, цифрової нерівності та кадрового забезпечення відкриває шлях до створення прозорої, ефективної та стійкої системи управління земельними ресурсами, що формує фундамент для економічного відновлення України та її інтеграції до європейського простору.

Список використаних джерел:

1. Великодиммерська селищна рада. *Великодимерська селищна рада*. URL: <https://vdsr.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.2025).

2. ГІС-технології у сільському господарстві України. *WEAGRO* : веб-сайт. URL: <https://weagro.ua/blog/gis-tehnologiyi-u-silskomu-gospodarstvi-ukrayiny/> (дата звернення: 23.10.2025).

3. *Державний Аграрний Реєстр* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.dar.gov.ua/povnyu/> (дата звернення: 23.10.2025).

4. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07.07.2011 р. № 3613-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

5. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : Закон України від 13.04.2020 р. № 554-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

6. *Шевченківська територіальна громада* : офіційний веб-сайт. URL: <https://shevselrada.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.2025).

СЕКЦІЯ 6. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сергій Васильович Бевз,
*аспірант кафедри управління та адміністрування
Комунального закладу вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна*

ІНТЕГРАЦІЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У МІСЦЕВІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ

У сучасному світі, де суспільство змушене долати численні масштабні виклики, серед яких глобальні зміни, економічна нестабільність та воєнні конфлікти, важливість інтеграції відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) у локальні стратегії сталого розвитку набуває важливого і навіть критичного значення. Такі джерела енергії не лише забезпечують технологічну перевагу в аспекті інноваційності та ефективного використання природних ресурсів, але й виступають ключовим компонентом, який сприяє зміцненню життєздатності місцевих громад, забезпеченню їх енергетичної незалежності й довготривалому розвитку. У той час як технології альтернативної енергетики демонструють суттєвий прогрес, їх застосування допомагає адаптуватися до нових умов, мінімізувати негативні наслідки світових криз і вибудовувати стабільне майбутнє для регіонів, які гостро потребують відновлення та високого рівня стійкості до зовнішніх викликів. Таким чином, питання переходу на ВДЕ стає не просто підґрунтям для екологічно безпечного підходу, а базовою умовою виживання та процвітання для громад [1; 2].

Насамперед слід усвідомити, що традиційна енергетична інфраструктура зазвичай характеризується значною вразливістю перед численними загрозами різного характеру. Особливо це стосується ситуацій, пов'язаних із військовими конфліктами, масштабними стихійними лихами або техногенними аваріями, які можуть практично миттєво порушити її роботу. У цьому контексті концепція розподіленої генерації набуває особливого значення. Йдеться про впровадження таких технологій, як сонячні панелі, вітрові турбіни та біогазові установки, які забезпечують можливість створення локальних об'єктів генерації енергії. Такий підхід не тільки забезпечує громади резервними джерелами енергії, але й значно підвищує оперативність у реагуванні на перебої з постачанням або аварійні ситуації.

Більше того, децентралізація енергетичної системи сприяє зміцненню стійкості громад до зовнішніх викликів. Вона дозволяє забезпечити безперервну роботу критично важливих об'єктів інфраструктури навіть у кризових умовах, мінімізуючи час і ресурси, необхідні для відновлення після аварій. Одночасно це створює вагоме відчуття безпеки серед жителів, які можуть бути впевнені у стабільності постачання енергії навіть у непередбачуваних обставинах. Таким

чином, розподілена генерація стає не лише ефективним засобом підвищення надійності енергозабезпечення, а й дієвим шляхом до зміцнення автономії та стійкості місцевих громад [1; 3].

Звичайно, інтеграція ВДЕ у місцеві стратегії розвитку є надзвичайно важливим завданням, однак реалізувати його неможливо без грамотного та чітко організованого управлінського підходу. Така підтримка має спрямовуватися на забезпечення ефективної взаємодії всіх елементів енергетичної системи, щоб вона функціонувала максимально злагоджено й продуктивно. Найперше, органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у створенні регіональних енергетичних програм, які визначають пріоритети та накреслюють конкретні кроки для розвитку цієї сфери. Вони також активно сприяють процесу залучення інвестицій, потрібних для фінансування проектів, і формують сприятливе нормативно-правове середовище, на основі якого можлива їхня успішна реалізація. Окрім зазначених дій, місцева влада володіє можливостями впровадження різноманітних механізмів фінансового стимулювання для підтримки новаторських енергетичних ініціатив. Зокрема, вони мають змогу запроваджувати грантові програми, пропонувати пільгові кредитні умови або встановлювати спеціальні тарифи для організацій і бізнесів, готових інвестувати у впровадження сучасних, екологічно стало орієнтованих рішень у сфері енергетики. Завдяки цим заходам влада створює підґрунтя для активізації діяльності різноманітних суб'єктів у цьому напрямку. Ініціатива з боку місцевих органів управління часто стає вирішальним імпульсом до зародження нових енергетичних кооперативів або запуску інноваційних проектів, які можуть суттєво змінити образ енергосистеми в регіоні. Створені можливості та підтримка служать потужним стимулом для розвитку ВДЕ як важливої складової сталого майбутнього громади та країни в цілому [2; 4].

Продовжуючи розвивати цю думку, особливо важливо підкреслити значущість сучасних технологічних рішень, які відіграють ключову роль у підвищенні як надійності, так і гнучкості енергетичних систем. Зокрема, впровадження новаторських систем зберігання енергії здатне не лише зменшити залежність від традиційних джерел енергії, а й забезпечити більш стабільне її постачання в умовах різких змін споживання. Додатково поширюється використання цифрових платформ управління, які дозволяють автоматизувати процеси моніторингу та оптимального розподілу ресурсів. Одночасно зі зростанням цифровізації виникає потреба в інтеграції ефективних засобів кіберзахисту, що гарантують безпеку функціонування таких систем навіть під час можливих зовнішніх загроз. Усе це сприяє формуванню об'єднаної інфраструктури майбутнього, де концепція «розумних мереж» знаходить своє практичне втілення. Такі мережі мають здатність в автоматичному режимі адаптувати розподіл енергоресурсів відповідно до актуальних потреб кожної громади, забезпечуючи підвищення ефективності використання енергії та стійкість до можливих викликів [1; 3].

Без сумніву, будь-які трансформації у галузі енергетики неможливо уявити без активної та усвідомленої участі громадськості. На сучасному етапі розвитку це передбачає впровадження широкомасштабних освітніх кампаній,

спрямованих на інформування населення щодо сутності та переваг сучасних технологій, а також проведення відкритих громадських консультацій, які стають впливовим інструментом встановлення довіри до нововведень. Залучення місцевих мешканців до процесів прийняття стратегічних рішень, створення енергетичних кооперативів як механізму колективного управління ресурсами, організація громадських слухань для обговорення перспектив сприяє не лише формуванню вищого рівня соціальної відповідальності, а й стимулює консолідацію різних зусиль і ресурсів на місцях. При цьому особливу роль відіграє регулярне вдосконалення чинної нормативно-правової бази, яке повинно враховувати як глобальні тенденції, так і локальні потреби. При цьому, доповнення зазначеного процесу пошуком інноваційних механізмів фінансування дозволяє забезпечити довгострокову успішність адаптації та модернізації енергетичного сектору для задоволення потреб суспільства та збереження екологічної стабільності [2; 4].

Таким чином, інтеграція відновлювальних джерел енергії в місцеві стратегічні плани являє собою комплексний та багатогранний процес, який охоплює широкий спектр технічних, адміністративних і соціальних аспектів. Цей процес вимагає об'єднання зусиль різних зацікавлених сторін, таких як влада, бізнес і громадянськість, де кожен відіграє важливу роль у формуванні єдиного підходу до впровадження новітніх енергетичних рішень. На перший план виходять технологічні інновації, які здатні змінити усталені підходи до використання природних ресурсів, а також створення чіткої, прозорої нормативно-правової бази, яка забезпечує довіру й рівноправність усіх учасників процесу. Лише за умов тісної співпраці та узгодженості дій можна гарантувати сталий розвиток громад, їхню економічну стійкість та екологічну безпеку в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Kostenko, G., & Zaporozhets, A. (2023). Enhancing of the Power System Resilience Through the Application of Micro Power Systems (microgrid) with Renewable Distributed Generation. *System Research in Energy*, (3 (74), 25-38. <https://doi.org/10.15407/srenergy2023.03.025>
2. Орел Ю. Л., Ричка Р. Ю. Публічне управління в контексті залучення тери-торіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління*, 2023. № 2 (63). С.44-55. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03>
3. Shahzad AA, Bamigbade A, Gandhi K, Barbosa JD, Sleptchenko A, Apostoleris HN, Sgouridis S. Realizing renewable resilience: Lessons from the Middle East for the global energy transition. *iScience*. 2024 May 21;27(7):110058. <https://doi.org/10.1016/j.isci.2024.110058>
4. Divrik, B. (2025). A Comparative Analysis of Renewable Energy Policies in Local Governments. *International Journal of Management and Administration*, 9(17), 13-25. <https://doi.org/10.29064/ijma.1622748>

Дмитро Олександрович Бистрицький,
здобувач вищої освіти СВО Магістр
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Корупція залишається однією з ключових загроз для демократичного розвитку України, підриваючи довіру громадян до влади та ефективність місцевого управління. В умовах децентралізації саме органи місцевого самоврядування стають первинною ланкою у формуванні культури доброчесності, прозорості та підзвітності. Їхня спроможність протидіяти корупції безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг і стійкість демократичних інститутів.

Сучасна антикорупційна політика України спирається на Конституцію, Закон України «Про запобігання корупції», Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки та Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки. Основні принципи – відкритість, участь громадян, невідворотність відповідальності та цифровізація. На місцевому рівні ключову роль відіграють уповноважені з антикорупційної діяльності, антикорупційні програми органів влади та громадські ради при місцевих адміністраціях.

Після Революції Гідності 2014 року Україна здійснила низку важливих кроків у створенні сучасної антикорупційної інфраструктури. Було засновано Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Ці інституції сформували цілісну систему запобігання, виявлення та притягнення до відповідальності корупційних правопорушень. Їхня діяльність створює правові засади, які поступово поширюються на рівень органів місцевого самоврядування.

Водночас залишаються значні проблеми. За результатами соціологічних опитувань Transparency International Ukraine, понад 60% громадян вважають, що корупція в органах місцевого самоврядування залишається поширеним явищем. Основні причини — формальне виконання антикорупційних програм, низька компетентність посадовців і слабка система контролю. Багато громад не мають фахових юристів або антикорупційних уповноважених, що унеможливлює належне виконання вимог Закону «Про запобігання корупції».

Водночас практика свідчить, що ефективність цих механізмів часто залишається обмеженою. Антикорупційні програми в громадах нерідко носять формальний характер, а контроль за їх виконанням не забезпечується належним чином. За даними НАЗК, у 2024 році лише 37% органів місцевого самоврядування подали оновлені антикорупційні програми, а перевірка виконання більшості з них проводиться епізодично. Основними бар'єрами

залишаються кадровий дефіцит, низька мотивація службовців, відсутність фінансових ресурсів на моніторинг та аналітику.

Суттєвий прогрес спостерігається у сфері цифровізації управлінських процесів, що безпосередньо знижує корупційні ризики. Запровадження таких систем, як «Дія», «Prozorro», «E-Data», «Open Budget» і «YouControl», забезпечує прозорість закупівель, руху бюджетних коштів та рішень місцевих рад. Наприклад, завдяки системі Prozorro державі вдалося заощадити понад 1,9 млрд доларів США протягом перших двох років функціонування [4, с. 25]. Проте в окремих громадах, особливо сільських, цифровізація впроваджується повільно через відсутність технічних ресурсів і належного навчання кадрів.

У контексті воєнного стану антикорупційні виклики посилюються. Значна частина бюджетів спрямовується на оборонні та гуманітарні потреби, що створює нові ризики нецільового використання коштів. При цьому громадський контроль у багатьох регіонах обмежений. Разом із тим міжнародні донори та ЄС вимагають прозорості та публічної звітності, що стимулює місцеві органи влади впроваджувати нові практики. Зокрема, у 2023–2024 рр. понад 150 територіальних громад розпочали участь у програмі «Добре врядування», спрямованій на підвищення доброчесності та прозорості місцевого самоврядування.

Антикорупційні реформи також є однією з вимог Європейського Союзу у межах процесу набуття членства. У червні 2022 року Європейська комісія визначила антикорупційні досягнення України серед ключових критеріїв відкриття переговорів про вступ. ЄС наголошує на необхідності забезпечення незалежності антикорупційних органів, ефективного правосуддя та запровадження доброчесності в місцевому самоврядуванні як складової «верховенства права»

Міжнародний досвід підтверджує, що стійке зниження рівня корупції можливе лише за умов комплексного підходу. Сінгапур демонструє ефективність поєднання жорсткого законодавства та високих стандартів оплати праці службовців, що формує систему нульової толерантності до корупції. Велика Британія зробила акцент на корпоративній відповідальності (Bribery Act 2010), США – на прозорості фінансової звітності (FCRA), а країни Скандинавії – на формуванні культури доброчесності та довіри [8, с. 46]. Для України найреалістичнішою є модель «громадського партнерства», де держава й громада спільно здійснюють контроль над ресурсами та рішеннями.

Позитивним напрямом є активізація діяльності інститутів громадського суспільства. У багатьох громадах створюються антикорупційні громадські ради, які аналізують рішення місцевих рад, проводять незалежні аудити закупівель, моніторять використання комунального майна. Розвиток ініціатив на кшталт «DoZorro», «Декларації доброчесності» або «Рейтинг прозорості міст» дозволяє формувати суспільний тиск на владу та мотивувати посадовців діяти відкрито.

Серед основних проблем залишаються:

- відсутність належної координації між НАЗК, НАБУ, САП і місцевими антикорупційними уповноваженими;
- нерівномірна ефективність антикорупційних програм у регіонах;

- політичний вплив на судові органи, який підриває принцип невідворотності покарання;
- низький рівень правової культури населення та толерантність до «побутової корупції».

Для підвищення результативності антикорупційної політики в системі місцевого самоврядування доцільно:

1. Запровадити єдину національну платформу моніторингу виконання антикорупційних програм громад.
2. Забезпечити фінансування навчальних програм для службовців щодо етики, запобігання конфлікту інтересів і роботи з відкритими даними.
3. Посилити механізми захисту викривачів корупції на місцевому рівні.
4. Включити антикорупційні критерії до оцінювання ефективності місцевих органів влади.

Отже, сучасні механізми запобігання та протидії корупції в системі місцевого самоврядування України створюють необхідне підґрунтя для формування ефективної, прозорої та підзвітної влади. Проте їх практична реалізація вимагає не лише вдосконалення правових норм, а й глибоких інституційних та культурних змін. Ключовим завданням є перехід від формального виконання антикорупційних вимог до створення реальної системи доброчесності, у якій кожен посадовець усвідомлює персональну відповідальність, а громада має реальні інструменти контролю за рішеннями влади. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка мінімізує людський фактор і забезпечує відкритість управління.

Перспективним напрямом є розбудова партнерства між державою, громадянським суспільством і бізнесом, що дозволить реалізовувати політику «нульової толерантності» до корупції. Саме співпраця влади та громади на принципах прозорості, етичності та взаємної довіри є запорукою сталого розвитку територіальних громад.

У контексті післявоєнного відновлення України та інтеграції до Європейського Союзу антикорупційна політика має стати не лише елементом державного управління, а й частиною національної ідентичності, що базується на доброчесності, відповідальності та повазі до закону. Тільки за умови формування зрілої антикорупційної культури можливо створити справді демократичну модель місцевого самоврядування, яка буде ефективною, відкритою та орієнтованою на потреби громадян.

Список використаних джерел:

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
2. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. Київ : Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021. 68 с.
3. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. 102 с.
4. Transparency International Ukraine. Corruption Perceptions Index 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/> (дата звернення: 30.10.2025).

5. OECD. Integrity in Public Life: Global Practices and Lessons. Paris : OECD Publishing, 2023.

6. Council of Europe. GRECO Evaluation Report on Ukraine. Strasbourg : Council of Europe, 2024.

7. Національне антикорупційне бюро України. Річний звіт про діяльність за 2024 рік. Київ : НАБУ, 2025.

8. Transparency International. Global Corruption Barometer 2024. Berlin : Transparency International, 2024.

9. United Nations Convention against Corruption (UNCAC). New York: United Nations, 2003.

10. Литвин В. Антикорупційна політика в Україні: інституційний вимір. Київ : НАДУ, 2023.

Олег Михайлович Білоус,
кандидат політичних наук, доцент
професор кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького
ЗВО «Університет Короля Данила»
м. Івано-Франківськ, Україна
Василь Іванович Мельничук,
доктор філософії в галузі 052 «Політологія», доцент
доцент кафедри права імені академіка УАН о. Івана Луцького
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ФОРМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні демократичні стандарти та вимоги Європейського Союзу до країн-кандидатів висувають на перший план необхідність кардинального підвищення прозорості та підзвітності органів публічної влади. Громадський контроль виступає невід’ємним елементом якісного врядування (Governance), оскільки він забезпечує двосторонній зв’язок між владою та суспільством, мінімізуючи простір для корупційних ризиків та зловживань. Таким чином, систематизація та удосконалення форм громадського контролю є стратегічною передумовою успішної євроінтеграції.

В умовах воєнного стану, масштабної відбудови та постконфліктного відновлення критично зростає потреба у ефективному та прозорому використанні бюджетних і донорських коштів. Громадський контроль стає ключовим механізмом для запобігання нецільовому використанню ресурсів, моніторингу державних закупівель та оцінки якості надання публічних послуг.

Ефективність функціонування системи державного управління та її здатність до інституційної модернізації безпосередньо залежать від рівня комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Одним із ключових чинників забезпечення такої

взаємодії є громадський контроль, який у демократичних державах виступає важливим механізмом підтримання балансу між владними структурами та суспільством, а також гарантією дотримання принципів відкритості, підзвітності й законності.

Суспільний контроль має охоплювати всі сфери державної діяльності, що прямо або опосередковано впливають на реалізацію прав і законних інтересів громадян. Особливого значення він набуває у питаннях управління бюджетними ресурсами, ефективності їх розподілу та забезпечення прозорості фінансових рішень. Саме доступ громадян до достовірної інформації про діяльність органів влади є визначальним індикатором відкритості суспільства та рівня демократичного розвитку, а також чинником зниження корупційних ризиків у публічному секторі. З огляду на це, громадський контроль не суперечить інтересам держави, а, навпаки, сприяє підвищенню її ефективності, адже стимулює органи влади до вдосконалення управлінських процесів, підвищення професійної компетентності та формування культури публічної відповідальності.

Водночас недосконалість інституту громадського контролю в Україні зумовлена низкою факторів. Серед основних – недостатня прозорість діяльності державних органів, слабка соціальна база контролюючих ініціатив, зокрема недостатня активність середнього класу, а також обмежений рівень правової культури та обізнаності громадян щодо змісту, інструментів і процедур реалізації громадського контролю.

Як наслідок, побудова ефективної, підзвітної та демократичної системи публічного управління потребує інституційного закріплення механізмів громадського контролю як невід’ємної складової державної політики. Запровадження дієвих форм участі громадян у контролі за діяльністю органів влади є необхідною умовою підвищення якості врядування, забезпечення публічної довіри та реалізації конституційного принципу народовладдя.

«Кожна соціальна система має специфічний апарат, який обумовлює поведінку індивідів у суспільстві, створюючи певний спектр діяльності, за порушення якої застосовуються санкції, пропорційні шкоді, заподіяній вчиненою дією. Метою закону є формування членів громади за загальноновизнаною схемою конформістської поведінки, завдяки інтерналізації норм і установок під час процесу соціалізації шляхом формальних та неформальних заходів соціального контролю, що забезпечують підтримку соціального порядку» [7, с. 150].

«Установи відіграють значну роль, яку розуміють не лише як суб’єкти, уповноважені накладати санкції (позитивні чи негативні), але як носії вартості, що розподіляються в суспільстві – чим ефективніше вони взаємодіють, тим більше вміст, який вони передають, буде вважатися власним через окремих людей, запобігаючи виникненню несприятливих явищ, але, незважаючи на постійні модифікації, ця діяльність стикається з новими проблемами» [8].

В якості відмітних ознак громадського контролю дослідники виділяють наступні:

- ця інформація становить суспільний інтерес (зачіпає інтереси великої кількості людей);

- громадський контроль являє собою серію спланованих заходів, спрямованих на отримання “закритої”, не доступної для широкої громадськості інформації;
- ця інформація зачіпає проблеми порушень прав людини, зловживань та порушень законодавства з боку органів влади;
- кінцевою метою цивільного контролю є практичне розв’язання проблеми;
- громадський контроль зачіпає сферу відповідальності органів влади, або компаній-монополістів, які мають масового споживача [12].

Прямі форми громадського контролю зображено на рис. 1.



Рис. 1. Прямі форми громадського контролю

Примітка: складена автором за [13].

Таким чином, громадський контроль є ключовим елементом сучасної моделі публічного управління, який забезпечує прозорість, відкритість і підзвітність діяльності органів влади перед суспільством. Саме він виступає ефективним інструментом реалізації принципів демократії, сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій і створює умови для запобігання корупційним проявам у системі управління.

Різноманіття форм громадського контролю – від громадських слухань і публічних консультацій до журналістських розслідувань, електронних петицій та моніторингових ініціатив – свідчить про багатовимірність цього явища та його адаптивність до сучасних соціально-політичних реалій. Ефективність застосування цих форм безпосередньо залежить від рівня громадянської свідомості, правової культури населення та відкритості органів влади до взаємодії з громадськістю.

Отже, формування ефективної системи громадського контролю має розглядатися не лише як засіб підвищення прозорості публічного управління, а й як необхідна умова утвердження принципів відкритого врядування, розвитку партнерських відносин між державою та суспільством, зміцнення демократичних засад функціонування державної влади в Україні.

Список використаних джерел:

1. Крупник А. С. Зарубіжний досвід громадського контролю: уроки для України. Ефективність державного управління: Зб. наук. праць ЛРІДУ. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 14. С. 146-154.
2. Полтораков О. Громадський контроль над “силовими” структурами в Україні: проблеми та перспективи Національний інститут проблем міжнародної безпеки. URL: <http://www.niisp.gov.ua/articles/109/> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Держава і громадянське суспільство в Україні: проблеми взаємодії: монографія / за ред. І. О. Кресіної. К.: Логос, 2007. 316 с.

Андрій Анатолійович Бойнік,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ДИВІДЕНД ЗДОРОВ'Я: МАСОВИЙ СПОРТ ТА СПОРТИВНИЙ РЕПУТАЦІЙНИЙ ТОКЕН (SRT) ЯК СТРАТЕГІЧНА ІНВЕСТИЦІЯ У СТІЙКІСТЬ ТА ПІСЛЯВОЄННУ ВІДБУДОВУ УКРАЇНИ

У контексті ключової мети конференції – пошуку дієвих моделей управління для повоєнної відбудови та сталого розвитку територіальних громад – першочергової уваги потребує фундаментальний актив держави, без якого будь-які інфраструктурні проекти втрачають сенс, – людський капітал. Стратегічною помилкою є сприйняття відбудови виключно як відновлення «бетону та сталі», адже без пріоритетного відновлення людського потенціалу цій інфраструктурі «не матиме кому і для кого функціонувати». Україна сьогодні зіткнулася не з окремими демографічними чи медичними проблемами, а з синергетичною кризою, де катастрофічні демографічні втрати та стрімке погіршення здоров'я нації взаємно посилюються, формуючи класичну «зловредну проблему» (*wicked problem*), що не має простих, лінійних рішень.

Глибина цієї кризи стає очевидною при порівняльному аналізі ключових показників. Серед понад 20 проаналізованих країн:

Порівняння країн за рівнем життя та ВВП на душу населення

№	Країна	Населення, млн	Очікування тривалість життя (Life expectancy), років	Здорова тривалість життя, HALE, років	ВВП на душу, \$
1	Італія	58.98	84	70.6	40 226
2	Швейцарія	9.0	84	71.1	103 669
3	Іспанія	48.8	84	71.1	35 297
4	Японія	123.975	84	73.4	32 475
5	Норвегія	5.5	83	71.2	86 809
6	Південна Корея	51.751	83	72.5	33 121
7	Франція	68.51	83	70.1	46 150
8	Австралія	27.204	83	70.6	64 407
9	Швеція	10.569	83	71.1	57 723
10	Нідерланди	17.994	82	70.0	68 218
11	Канада	41.288	82	69.8	54 282
12	Данія	5.976	82	70.1	71 851
13	Німеччина	83.5	81	68.9	55 800
14	Велика Британія	69.226	81	68.6	52 636
15	Польща	36.55	79	65.5	25 022
16	Китай	1410	78	68.6	13 303
17	США	340.1	78	63.2	85 809
18	Естонія	1.3	78	66.7	31 170
19	Казахстан	20.592	74	61.6	14 005
20	Україна	37.86	73	61.6	5 389

Джерело: Власна розробка автора на основі [3].

Україна посідає останнє місце за рівнем ВВП на душу населення, що становить лише \$5 389. Проте ще більш тривожними є індикатори якості життя: очікувана тривалість життя становить 73 роки, а показник тривалості здорового життя (HALE) – критично низькі 61,6 року.

Для об'єктивного аналізу причин системного провалу доцільно застосувати логіку функціонального моделювання IDEF0, що дозволяє деконструювати державну систему як «чорну скриньку» та чітко ідентифікувати джерело дисфункції. Цей методологічний підхід дає змогу перейти від емоційних оцінок до структурної діагностики.

У рамках цієї моделі компоненти системи визначаються наступним чином:

– Вхід (Input): Населення України. Для цілей макроаналізу припустимо, що людський потенціал як вхідний ресурс є умовно порівнянним з потенціалом інших націй. Ця презумпція свідомо виключає з аналізу аргументи про унікальні національні недоліки.

– Вихід (Output): Об'єктивні результати функціонування системи, а саме – катастрофічні соціально-економічні показники: найнижчі в аналізованій когорті рівні ВВП на душу населення та тривалості здорового життя (HALE).

– Управління (Control) та Механізми (Mechanisms): Це і є та сама «чорна скринька», що перетворює вхід на вихід. Вона включає весь апарат публічного

управління: інституційний дизайн, законодавство, державні політики, моделі розподілу ресурсів та механізми контролю.

Висновок, що випливає з такого моделювання: якщо умовно стандартний «вхід» після проходження через систему генерує незадовільний «вихід», то проблема лежить у площині неефективного «управління» та дефектних «механізмів». Такий підхід слугує потужним інструментом та нівелює спроби пояснити провал зовнішніми факторами. Він доводить, що державна система не просто неефективна; оскільки бере цінний ресурс (людський потенціал) і на виході продукує погіршену якість життя, низьку продуктивність та «відтік мізків». Це перетворює питання реформ з бажаного покращення на нагальну необхідність демонтажу застарілої та шкідливої управлінської архітектури.

Сфера спорту є ідеальним мікрокосмом для діагностики загальнодержавних механізмів управління. Аналіз цієї сфери розкриває глибинні вади інституційного дизайну.

Докази системної неефективності За роки незалежності в український спорт було інвестовано понад \$3.4 млрд коштів платників податків [6]. Результатом цих колосальних вливань стало катастрофічне падіння результатів у спорті вищих досягнень: кількість золотих медалей на літніх Олімпійських іграх скоротилася на 88% [7]. Цей показник є симптомом глибокої системної проблеми. Причина полягає в тому, що система продовжує функціонувати за радянською парадигмою, де головною метою є не здоров'я нації (*Public Value*), а інші цілі: явні та неявні.

Показовим індикатором провалу є феномен «спортивних емігрантів». Українські атлети, виступаючи за інші країни, забезпечили 46% від медального заліку України, але для інших держав [1]. Це доводить, що проблема не у відсутності таланту («вхід»), а у неефективному управлінському середовищі («механізм» та «управління»), яке не здатне утримати та розвинути власний людський капітал. Кожен такий спортсмен —прямий збиток для держави у вигляді змарнованих інвестицій та черговий удар по її легітимності. Порівняння з Нідерландами, де система є ефективною та інтегрованою частиною суспільства з високим показником HALE (70 років), лише підкреслює глибину української кризи: вартість однієї олімпійської медалі для держави в Україні у 2.8 разів вища ніж у Нідерландів [2]. Таким чином можна зробити висновок про інституційну інерцію, повну непрозорість у прийнятті рішень та розподілі коштів, а також хибні пріоритети.

Вирішення окресленої проблеми вимагає кардинальної зміни парадигми управління та посиленню спроможності місцевого самоврядування та інформатизації управлінських процесів. Замість ієрархічної, централізованої моделі пропонується перехід до гнучкої моделі «мережевого управління» (*Network Governance*), де держава відмовляється від ролі прямого надавача послуг і стає «мета-управлінцем» (*meta-governor*)[5], що створює умови, координує та фасилітує діяльність мережі стейкхолдерів для масового спорту: муніципалітетів, спортивних клубів, шкіл, громадських організацій та бізнесу.

Однак пряме впровадження такої моделі в українських реаліях низької інституційної довіри є надзвичайно ризикованим. Тому ключовою інновацією є

створення національної цифрової екосистеми на базі технології блокчейн, що дозволяє здійснити «технологічну інсталяцію довіри». Блокчейн за своєю природою є антидотом до пострадянської культури управління, що базується на непрозорості та ручному контролі. Його фундаментальні властивості – децентралізація, прозорість та незмінність записів – дозволяють системно вирішити ключові проблеми.

Центральним механізмом екосистеми є «Спортивні репутаційні токени» (SRT) [2] – немонетарні цифрові активи, що верифіковано підтверджують реальну активність учасників (проведене тренування, участь у змаганні, волонтерство). Ця система вирішує низку проблем саме на рівні територіальних громад:

1. Подолання «інформаційної сліпоти»: Органи місцевого самоврядування вперше отримують доступ до надійних, верифікованих даних про рівень залученості мешканців до спорту в режимі реального часу. Це стає фундаментом для доказової політики (*evidence-based policy*) та ефективного розподілу ресурсів.

2. Забезпечення прозорості та довіри: Кожна транзакція, від виділення коштів з місцевого бюджету до їх отримання конкретною дитячою секцією, фіксується у незмінному публічному реєстрі, що унеможливорює корупцію та відновлює довіру між владою та громадою.

3. Створення реальної підзвітності: Токени SRT замінюють паперові звіти об'єктивним, цифровим підтвердженням діяльності. Фінансування через смарт-контракти може бути автоматично прив'язане до реальних, доведених результатів, а не до бюрократичних формальностей.

4. Посилення спроможності місцевого самоврядування: Громади отримують інструмент для об'єктивної оцінки та підтримки найефективніших тренерів, клубів та ініціатив, стимулюючи здорову конкуренцію та орієнтацію на результат. Система гейміфікує створення суспільної цінності, узгоджуючи інтереси всіх стейкхолдерів: громадяни отримують якісні послуги, тренери – репутацію та фінансування, а місцева влада – вимірюваний соціальний ефект.

Масовий спорт не є статтею соціальних видатків, а є високорентабельною стратегічною інвестицією в національну стійкість, економічне зростання та успішну післявоєнну відбудову України. Кожна гривня, вкладена в підвищення рівня фізичної активності населення, генерує значний «дивіденд здоров'я», що трансформується у зростання показника HALE, підвищення продуктивності праці та зниження майбутнього фіскального тиску на систему охорони здоров'я.

Реалізація цього потенціалу неможлива в рамках застарілої, централізованої системи управління. Необхідний новий інституційний дизайн, що ґрунтується на принципах мережевого управління та використовує сучасні цифрові інструменти, такі як блокчейн та токенизація репутації. Запропонована модель цифрової екосистеми дозволяє вирішити фундаментальні проблеми низької довіри та «інформаційної сліпоти», створюючи прозору, підзвітну та орієнтовану на результат систему. Саме посилення спроможності місцевого самоврядування через надання таких інноваційних інструментів є ключем до

побудови здорової, стійкої та економічно спроможної нації, здатної не лише вистояти, але й процвітати в умовах повоєнного світу.

Список використаних джерел:

1. *Olympedia* : веб-сайт. URL: <https://www.olympedia.org/> (дата звернення: 7.11.2025).
2. Open Government Partnership. Netherlands Commitments. URL: <https://www.opengovpartnership.org/> (дата звернення: 04.11.2025).
3. World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Бойнік А. А. Спортивні репутаційні токени як нова енергія в платформі тотального fair play: як блокчейн-екосистеми формують етичне майбутнє молодих талантів. XVIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених, м. Харків, 19-22 листопада 2024 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2024.
5. Бойнік, А. А. Теорії публічного управління у реформуванні українського спорту: критичний аналіз і практичні орієнтири. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 10(40). С. 196-213. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-10(40)-196-213.
6. *Верховна Рада України* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
7. *Національний олімпійський комітет України* : офіційний сайт. URL: <https://noc-ukr.org/> (дата звернення: 04.11.2025).

Олександр Анатолійович Галич,
*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ФОРМУВАННЯ ПОЛТАВСЬКИМ ДЕРЖАВНИМ АГРАРНИМ УНІВЕРСИТЕТОМ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ СИНЕРГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Роль сучасного університету в суспільстві уже давно виходить за межі лише свого основного призначення – створення та передавання знань [1]. Не зважаючи на те, що В. Гумбольдт обстоював ідею дослідницького університету, він також зазначав, що університет «... немов вершина, місце скупчення усього, що безпосередньо стосується моральної культури нації» [1, с. 24]. І в даний час університети залишаються автономними не комерційними інституціями, які служать державі та всьому суспільству, виконуючи ряд суспільно важливих функцій, таких як: підготовка кадрів, створення інновацій, просвіта, розвиток культурного середовища.

Переважна більшість університетів, як державних, так і приватних, територіально знаходяться в міських громадах, але їх вплив розповсюджується далеко за межі міст, особливо коли йдеться про аграрні університети, які готують

кадри для сільськогосподарського, лісового та рибного господарства, харчової промисловості, землевпорядкування тощо. Такі заклади вищої освіти, як Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ), створюють разом із територіальними громадами партнерську мережу, яка здатна допомагати розв'язувати питання місцевого розвитку (стратегічного планування, землевпорядкування, розвитку туризму та загалом місцевої економіки, кадрового забезпечення), а також сприяти поліпшенню практичної підготовки студентів за рахунок надання територіальними громадами можливостей для проведення практик, стажування, виїзних занять.

У цілому партнерська взаємодія ПДАУ з територіальними громадами реалізується за такими основними напрямками:

- підготовка кадрів для галузей аграрної сфери та органів місцевого самоврядування;
- навчання фахівців шляхом проведення вебінарів, підвищення кваліфікації тощо;
- здійснення професійної орієнтації школярів;
- консультаційна допомога та безпосередня участь в розробленні планів місцевого розвитку (стратегічних, комплексних планів просторового розвитку);
- спільне проведення комунікативних заходів інформаційного та науково-практичного спрямування;
- допомога у налагодженні контактів із територіальними громадами зарубіжних країн;
- промоція локальних виробництв за рахунок надання майданчика для організації ярмарків крафтової продукції;
- участь у розвитку кластерів на основі інновацій;
- надання дорадницьких послуг.

Підготовка кадрів для галузей аграрної сфери та органів місцевого самоврядування. Зараз в університеті за різними спеціальностями навчається близько 6000 студентів, які отримують фахову підготовку за більше, як 70-ма освітньо-професійними, міждисциплінарними та освітньо-науковими програмами першого, другого і третього рівнів вищої освіти [2]. У 2025 р. для ПДАУ було збільшене державне замовлення на підготовку фахівців для сільського господарства, що передбачено в межах державної політики післявоєнної відбудови країни, пріоритетом якої є розвиток аграрного сектора економіки.

Навчання фахівців шляхом проведення вебінарів, підвищення кваліфікації тощо. Найбільш фахові науково-педагогічні працівники університету постійно залучаються для розроблення програм підвищення кваліфікації для фахівців різних спеціальностей, державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Тривалою і плідною є партнерська співпраця кафедри економіки та публічного управління з Всеукраїнською Асоціацією органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», у межах якої доцент кафедри І. Шупта неодноразово залучалася до роботи секторальної платформи «Управління людськими ресурсами» та проводила вебінари із запобігання професійного вигорання. Для фахівців спеціальності 201 Агрономія, яка є однією із найбільш затребуваних у сільських громадах,

можливим є безплатне підвищення кваліфікації на підставі ваучерів, виданих центрами зайнятості.

Здійснення професійної орієнтації школярів. Різноманітними є заходи профорієнтації школярів, які проводяться як у школах територіальних громад області, так і на території університету, де майбутніх абітурієнтів знайомлять з аудиторіями та лабораторіями університету, програмами, викладачами, бібліотекою, спортивними майданчиками та іншими об'єктами студентського кампусу. Уже восьмий рік поспіль, не зважаючи на воєнний стан, Полтавський державний аграрний університет спільно з Асоціацією «Полтавська обласна асоціація органів місцевого самоврядування» проводять конкурс творчих робіт школярів та юнацтва «Громада моєї мрії», який має потужний профорієнтаційний ефект [4].

Консультаційна допомога та безпосередня участь в розробленні планів місцевого розвитку (стратегічних, комплексних планів просторового розвитку). Співробітники кафедри економіки та публічного управління в рамках проведення стратегічних сесій надають органам місцевого самоврядування консультації щодо визначення стратегічних пріоритетів, поліпшення умов розвитку місцевого бізнесу, залучення інвестицій. За участі фахівців кафедри розроблялися стратегії розвитку Білоцерківської сільської та Котелевської селищної територіальних громад. Були розроблені Рекомендації обласному благодійному фонду «Фонд розвитку громад «Ініціатива» щодо варіантів просторового розвитку міст обласного значення; Методичні рекомендації з підвищення якості надання освітніх послуг в рамках концепції НУШ; бізнес-плани вирощування горіху ведмежого та сливи, а також обґрунтування варіантів використання продукції садівництва з урахуванням потреб місцевого ринку праці, збільшення пропозиції екологічно чистої продукції, оздоровлення довкілля та населення для Тростянецької міської територіальної громади Сумської області; Рекомендації щодо підтримки законності при прийнятті рішень ОМС за результатами проведеного опитування.

Спільне проведення комунікативних заходів інформаційного та науково-практичного спрямування. Проведення науково-практичних конференцій є звичною практикою в діяльності університету. Особливо цінними є конференції, які об'єднують науковців та практиків місцевого самоврядування різних країн. У 2025 році Полтавський державний аграрний університет став майданчиком для проведення Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Міське самоврядування: вітчизняний і європейський досвід» в рамках виконання результатів проєкту Еразмус+ напряму Жана Моне «Участь громадян та соціальний діалог як ключові фактори в розбудові сталих територіальних громад: успішні практики ЄС для України». У конференції взяло участь понад 100 осіб із 37 університетів України та зарубіжжя, а також були присутні представники органів державної влади та місцевого самоврядування.

Доповідь професора С. Шевчука «Полтавський державний аграрний університет та громади: взаємодія із розробки комплексних планів просторового розвитку» на комунікативному заході, присвяченому просторовому плануванню, містила практичні рекомендації щодо інтеграції новітніх геоінформаційних

технологій у планування територій та обґрунтування переваг спільної роботи громад і вчених у створенні збалансованому розвитку регіону. Щорічна Міжнародна конференція «Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика», присвячена Дню місцевого самоврядування, об'єднує вчених університетів України, зарубіжних країн, представників органів місцевого самоврядування, органів державної влади, громадських організацій та усіх небайдужих навколо пошуку можливостей для розвитку територіальних громад.

Допомога у налагодженні контактів із територіальними громадами зарубіжних країн. У рамках робочих поїздок проекту Еразмус+ за напрямом Жана Моне «Участь громадян та соціальний діалог як ключові фактори в розбудові сталих територіальних громад: успішні практики ЄС для України» — за сприяння Полтавського державного аграрного університету між муніципалітетами Польщі та територіальними громадами Полтавської області були укладені угоди про співпрацю та обговорені напрями майбутньої співпраці.

Промоція локальних виробництв за рахунок надання майданчика для організації ярмарків крафтової продукції. Університет є територією для регулярного проведення ярмарків, де представлена продукція місцевих виробників. Ярмарки створюють передумови для зустрічей фахівців, забезпечують безпосередність спілкування між продавцями і покупцями, пропонують товари місцевих виробників, які не мають масового виробництва, але пропонують ексклюзивні властивості [5].

Участь у розвитку кластерів на основі інновацій. Важливість кластерного розвитку економіки Полтавщини обумовлюється створенням можливостей для об'єднання нових проєктів і стимулювання економічного зростання. Університет відіграє активну роль у розвитку кластерного руху, адже ПДАУ має науковий потенціал, здатний генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя. Завдяки реалізації проєкту «Підвищення спроможності університетів ініціювати та брати участь у розвитку кластерів на принципах інновацій і сталості» (UniClaD) програми Європейського Союзу ЕРАЗМУС+КА2 № 609944-EPP-1-2019-1-LT-EPPKA2-SBHE-JP Полтавський державний аграрний університет підписав Меморандум про співпрацю з «MILK LOCAL PRODUCT» в рамках розвитку молочного кластера [6].

Надання дорадницьких послуг. Полтавський державний аграрний університет першим серед закладів вищої освіти України отримав Сертифікат на право надання дорадчих послуг і внесений до реєстру сільськогосподарських дорадчих служб України. ПДАУ бере участь у реалізації Програми розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини, прийнятої обласною радою, за напрямом надання дорадчих послуг із правових питань: зміни у законодавчому регулюванні земельних відносин, відповідальність та правовий захист працівників органів місцевого самоврядування і жителів села, законодавче забезпечення роботи з грантами тощо [7].

Отже, освітньо-наукова та інноваційна діяльність Полтавського державного аграрного університету відповідає концепції суспільно орієнтованого навчання, характерної для сучасних європейських університетів. Взаємодія ПДАУ з громадами, органами державної влади, бізнесом,

громадськими організаціями складає зміст третьої місії університетів – безпосередньо впливати на суспільні зміни, формувати тренди, консолідувати зусилля громад на розв’язання суспільних проблем.

Список використаних джерел:

1. Ідея Університету: Антологія / упоряд. М. Зубрицька, Н. Бабалик, 3. Рибчинська; відп. ред. М. Зубрицька. Львів : Літопис, 2002. 304 с.
2. *Полтавський державний аграрний університет: Освіта* : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/alibdc> (дата звернення: 03.11.2025).
3. ПДАУ готує фахівців, підготовка яких є у фокусі державної стратегії сталого розвитку. Інтернет-видання «Полтавщина», 3 червня 2025 р. URL: <https://poltava.to/news/81452/> (дата звернення: 03.11.2025).
4. Оголошується конкурс творчих робіт для школярів та юнацтва «ГРОМАДА МОЄЇ МРІЇ». URL: <https://surl.lt/zssmss> (дата звернення: 03.11.2025).
5. Яскравий крафтовий ярмарок Campus-fest у ПДАУ. URL: <https://surl.li/tocfae> (дата звернення: 03.11.2025).
6. У ПДАУ підписали меморандум про розвиток молочного кластера на Полтавщині. URL: <https://surl.li/scnwcg> (дата звернення: 03.11.2025).
7. Дорадчі послуги ПДАУ. URL: <https://www.pdau.edu.ua/news/doradchi-poslugy-pdau> (дата звернення: 03.11.2025).

Володимир Васильович Горбаль,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна*

Марія Петрівна Баран,

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

ЗМІНА РОЛІ ЛІДЕРА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ІВАНО- ФРАНКІВСЬКОГО РАЙОНУ ІВАНО-ФРАНКІВЬКОЇ ОБЛАСТІ

Становлення та розвиток системи місцевого самоврядування в Україні відбувається в умовах складних суспільно-політичних і соціально-економічних трансформацій. Одним із ключових чинників ефективного функціонування територіальних громад є лідерська роль їхніх керівників – голів, старост, керівників виконавчих органів та ін.

Що очікують працівники, жителі громад від лідерів ми намагались з’ясувати за результатами опитування, яке здійснювалося в рамках написання магістерської роботи. Опитування проводилось впродовж червня-серпня 2025

року у 20 громадах Івано-Франківського району (Більшівцівської, Богородчанської, Букачівцівської, Бурштинської, Галицької, Дзвиняцької, Дубовецької, Єзупільської, Загвіздянської, Івано-Франківської, Лисецької, Обертинської, Олешанської, Рогатинської, Солотвинської, Старобогородчанської, Тисменицької, Тлумацької, Угринівської та Ямницької). В результаті опитування ми прагнули з'ясувати роль керівника у забезпеченні життєстійкості громади, зокрема й у воєнний час. Під час опитування вдалося також виокремити ключові акценти в діяльності лідерів територіальних громад, які, на думку респондентів, потребують особливої уваги.

Результати засвідчили, що майже 70 % опитаних визнають лідерські якості керівника ключовим чинником ефективного функціонування територіальної одиниці. Серед викликів у діяльності керівників, які виділили респонденти, та на які варто звернути особливу увагу, є непослідовність управлінських дій. Більше половини опитаних (51,4%) вважають найбільшою проблемою «непослідовність у прийнятті рішень». Це проявляється у зміні пріоритетів, відсутності чіткого стратегічного бачення та реактивному характері дій. Така непослідовність часто пояснюється турбулентністю зовнішнього середовища – необхідністю швидко реагувати на кризи, зростанням бюрократичного навантаження, нестабільністю законодавства. Однак, для громади це означає зниження довіри та відчуття нестабільності.

Наступним аспектом, який виділили респонденти – це комунікаційний бар'єр. Так, 40,3% респондентів вказали на низький рівень комунікації, ще 20,1% – на ігнорування керівником думки колективу/громади. Разом – це понад 60% негативних оцінок. Зазначене свідчить, що саме сфера комунікації є найвразливішою у діяльності керівників громад. В умовах криз це особливо критично, оскільки відсутність інформації чи прозорого діалогу породжує чутки, недовіру і протестні настрої.

Наступним слабким моментом у діяльності керівника-лідерства учасники опитування виокремили авторитаризм. Майже чверть опитаних 24,3% зазначили «авторитаризм», як поширену проблему. Авторитарні методи управління, з одного боку, забезпечують швидкість прийняття рішень, що може бути необхідним у кризових обставинах, а з іншого – приводять до втрати демократичного характеру та зниження участі громадян у прийнятті рішень. Цікаво, що навіть серед прихильників демократичного стилю управління своїх керівників, 27% респондентів, які вважають стиль управління лідера демократичним, одночасно відповіли, що негативними якостями вони вважають такі, як прояви авторитарності, що свідчить про глибинність цієї проблеми.

11,1% респондентів вказали на «недостатню професійну компетентність» лідерів. У звичайних умовах це не було б критичним показником, однак у період реформ, криз, змін, викликів такий аспект як низький рівень компетентності потребує особливої уваги. Найчастіше респонденти вказували на нестачу таких навичок як стратегічне планування в умовах швидких змін; низька ефективність взаємодії між структурними підрозділами, незнання основ кризового менеджменту, низький рівень цифрової грамотності, незнання основ проєктного менеджменту, невміння долати опір змінам та ін. Очевидно, що лідери громад

зіштовхуються з новими вимогами: управління фінансами, впровадження електронних сервісів, міжнародна співпраця, кризовий менеджмент та ін. Відсутність належних знань і навичок призводить до зниження результативності та ефективності управлінських рішень.

Ресурсні та функціональні перевантаження також віднесено респондентами до ключових викликів. Керівники місцевого самоврядування змушені поєднувати функції, які раніше не входили до їхніх обов'язків, наприклад, забезпечення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб, підтримка обороноздатності, організація волонтерських ініціатив, координація гуманітарної допомоги та ін. Все це відбувається за умов браку ресурсів, дефіциту кадрів та обмежених фінансових можливостей.

Варто звернути увагу також на військові та безпекові виклики для лідерів територіальних громад Івано-Франківського району. Мова йде про забезпечення життєдіяльності громади під час обстрілів та повітряних тривог; організація підтримки ЗСУ та ВПО; розвиток системи цивільного захисту в умовах війни та ін.

Ці результати свідчать, що головними викликами є не лише зовнішні умови (кризи та війна), а й внутрішні характеристики управління: стиль, комунікація, компетентність та ціннісні орієнтири керівників.

За результатами проведеного опитування можна стверджувати, що ефективність діяльності керівників-лідерів територіальних громад в умовах змін значною мірою визначається поєднанням їхніх особистісних якостей, стилю управління та здатності реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Підсумовуючи зауважимо, що у контексті сучасних суспільно-політичних трансформацій та викликів воєнного часу освітня підготовка лідерів органів місцевого самоврядування набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє поєднувати практичний досвід з новітніми управлінськими підходами та інноваційними технологіями прийняття рішень й системно долати виклики.

Саме безперервний освітній процес забезпечує формування стратегічного мислення, комунікативних здібностей, здатності до критичного аналізу та креативного вирішення проблем. У випадку керівників територіальних громад йдеться не лише про академічну освіту, але й про систематичне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, програмах обміну досвідом та міжрегіональних чи міжнародних проєктах. Для прикладу, важливою в цьому контексті є ініціатива Програми «U-LEAD з Європою» – Ліга Лідерів, яка двічі, у 2024 та 2025 році, зібрала керівників територіальних громад України. Метою такої програми є формування у керівників-лідерів територіальних громад розуміння ролі органів місцевого самоврядування в процесі європейської інтеграції України, їхніх потреб та викликів, формування навичок та вмінь, а також підвищення спроможності територіальних громад, забезпечення їх стійкості в умовах викликів. Зазначена, та інші подібні освітні ініціативи створюють умови для вироблення нових моделей управлінської поведінки, підвищення рівня інституційної спроможності та зростання авторитету лідерів у громаді.

Особливе значення освітнього механізму проявляється у формуванні етичних стандартів та ціннісних орієнтирів місцевих лідерів. В умовах децентралізації та зростання ролі громад у соціально-економічному розвитку

країни, євроінтеграції освітні програми мають на меті не лише передати знання, але й сформувати новий тип управлінця, здатного поєднувати професійну компетентність із високим рівнем соціальної відповідальності та відкритості до співпраці.

Тому освітній механізм можна вважати базовою основою розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування, адже саме через постійне навчання забезпечується адаптивність управлінців до мінливих умов, формування інноваційних стратегій та підвищення довіри громади до влади. У результаті – створюється підґрунтя для сталого розвитку територіальних громад та підвищення ефективності місцевого самоврядування в цілому.

Підсумуємо словами Асієр Сантільян, керівника відділу «Європейська інтеграція, врядування та верховенство права, громадянське суспільство» Представництва ЄС в Україні, який вітаючи учасників «Ліги Лідерів – 2025» наголосив, що потужні лідери на місцях та сильні громади є ключовим фактором стійкості України, підкреслив важливість співпраці між Україною та Європейським Союзом у розвитку місцевого самоврядування [1].

Список використаних джерел:

1. Ліга лідерів місцевого самоврядування 2025 – новий старт для потужних змін! URL: <https://surl.li/xwvrky> (дата зверення: 01.11.2025).

Олександра Романівна Гордієнко,
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

ФАКТЧЕКІНГ В РОБОТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Нині, в епоху цифровізації та широкого поширення дезінформації, фактчекінг (від англ. *fact-checking* – перевірка фактів) є критично важливою навичкою для публічного службовця. Це необхідно для забезпечення цілісності та достовірності інформації, з якою він працює та яку поширює.

Залежно від ситуації, розрізняють простий та складний фактчекінг.

Складний фактчекінг потрібен, коли йдеться про: екстрені новини; спірні чи резонансні теми; незнайомі або сумнівні джерела; проекти з високими ставками. Для ефективного роботи зі складним фактчекінгом публічному службовцю вкрай важливо мати розвинене критичне мислення та надійні навички читання й аналізу.

Процес перевірки фактів зазвичай включає такі ключові етапи (рис. 1).

Фахівці радять не покладатися на одне джерело. Для забезпечення достовірності інформації та формування точної картини теми, що розглядається, необхідно:

Використовувати латеральне читання (перевірку інформації через декілька незалежних джерел та різні точки зору).



Рис. 1. Схема процесу перевірки фактів

Аналізувати джерела: Брати до уваги облікові дані автора, місце поширення інформації та будь-які можливі упередження автора, оскільки вони можуть впливати на висвітлення певних тем.

Існує ціла низка практичних методів перевірки фактів, якими можна скористатися: перевірка послужного списку новинного видання, зворотний пошук зображень, використання надійних веб-сайтів перевірки фактів. Якщо ж існують певні сумніви щодо достовірності джерела, варто порадитися з експертами.

Коли відкривається стаття новин у своєму браузері, необхідно відкрити другу порожню вкладку. Для цього необхідно скористатися цим другим вікном, щоб шукати облікові дані автора та організації, які зустрічаються в статті. Необхідно також перевіряти й власне ставлення до пошуку та упередження. Необхідно більше уваги приділяти інформації, яка підтверджує власні переконання, не ігноруючи доказів.

Фактчекінг став необхідністю в умовах повномасштабного вторгнення РФ на територію України, оскільки необхідно довіряти лише перевіреним офіційним джерелам щодо останніх новин, адже інша країна розповсюджує дуже багато фейкової інформації, перевірити яку здебільшого мало хто береться. В наш час фейкові новини поширюються на всі, безвинятку, види засобів масової інформації – і друковані та онлайн-статті, подкасти, відео на YouTube, радіошоу, навіть фотографії.

Як свідчать дані дослідницької американської організації «Duke Reporters Lab», на сьогодні в світі працює 121 фактчекінгова організація в понад 40 країнах. Трапляється випадки, коли фактчекінгові проєкти при редакціях

відкриваються на час виборів, наприклад, у Vox, FiveThirtyEight, FoxNews, Politico [1].

Дані таблиці 1 демонструють приклади світових і вітчизняних фактчекінгові проєктів (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади світових і вітчизняних фактчекінгові проєктів

Країна	Фактченгові продукти
США	Pinocchio, The Washington Post, FactCheck.org, Truth-o-meter, PolitiFact
Великобританія	BBC Reality Check
Індія	SMHoaxSlayer
Японія	GoHoo
Франція, Le Monde	Les Decodeurs
Італія	Pagella Politica та Bufale.net
Греція	Ellinikahoaxes.gr та Factchecker.gr
Шотландія	Ferret Fact Service
Аргентина	Chequeado.com
Україна	«Слово і діло», StopFake, VoxUkraine, український FactCheck

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Слід наголосити, що свого часу Міжнародна мережа фактчекінгу Інституту Пойнтера ухвалила міжнародний кодекс фактчекінгу (The Principal Code), який передбачає: неупередженість і чесність, прозорість джерел, прозорість фінансування організації, прозорість методології, відкриті й чесні виправлення. Публічні службовці на сьогодні мають доступ до таких українських ресурсів з фактологічною інформацією: «Доступ для правди» – платформа для надсилання електронних запитів; Державна служба статистики України; Національний банк України; Державна казначейська служба; Пенсійний фонд; Генеральна прокуратура; сайти міністерств; Верховна Рада; портал відкритих державних даних data.gov.ua; ProZorro, а також перевірені центри соціологічних досліджень (можна звіритись з базою псевдосоціологів Texty.org.ua).

Таким чином, фактчекінг є критично важливою навичкою для публічного службовця в умовах цифровізації та широкого поширення дезінформації, що забезпечує цілісність та достовірність інформації. Він може бути і простим, і складним. Фактчекінг став необхідністю в умовах повномасштабного вторгнення РФ, щоб довіряти лише перевіреним офіційним джерелам. У роботі з публічними заявами, текстами, зображеннями, відео публічні службовці повинні, керуючись Міжнародним кодексом фактчекінгу, потужно використовувати як світові, так і вітчизняні ресурси з фактологічною інформацією.

Список використаних джерел:

1. «Звідки ви це знаєте?»: якими інструментами фактчекінгу треба володіти професійним журналістам. *Національна спілка журналістів України* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/ctqtja> (дата звернення: 02.11.2025).

*Володимир Миколайович Демченко,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
м. Хмельницький, Україна*

УРАХУВАННЯ СОЦІОЛІНГВІСТИЧНИХ ЗНАНЬ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Публічний службовець, який працює в органах місцевого самоврядування, мусить мати комплексну компетентність, що передбачає різноманітні знання, зокрема й здобуті соціалістичними методами. Це особливо актуально сьогодні, коли Україна робить усе можливе для інтеграції в європейський демократичний простір, де первинними є інтереси місцевих жителів, які службовець має задовольняти. Зрозуміло, що рудименти старої управлінської системи – авторитарність, імперативність, номенклатурність – ще намагаються залишитися разом зі своїми носіями як риси адміністративно-командного стилю, але й інші риси – креативність, ерудованість, емпатія до довколишніх людей – починають завойовувати свої позиції, адже такий службовець викликає повагу й довіру громадян, як і вся публічна влада.

Головною ж рисою службовця місцевого самоврядування має бути фахова компетентність, що включає не лише історичні, економічні, політичні знання, комунікаційні вміння й навички, навички користування новітніми інформаційними технологіями, особисті риси – повагу до людей, їх відмінностей, відповідальність, чесність, порядність, патріотичність, але й знання про територію, регіон, населений пункт, у якому він працює, особливості субкультури місцевого населення, що формувалася упродовж століть і передбачає мовні, етнічні, культурні аспекти. І саме наукова галузь «Соціолінгвістика» допомагає набутти таких знань.

Традиційно ця наука розглядала вплив соціальних чинників на розвиток місцевої мови, тобто взаємозв'язок мовного й соціального аспектів предмета дослідження. У такому контексті вивчалися особливості використання певної національної мови певними соціальними групами, тобто вимальовувалася відповідна мовна ситуація, де діяли терміни «репертуар мовця», «мовний запас», «мовні страти», «білінгвізм», «монолінгвізм» тощо, але все було передбачено умовами комунікації, які в кожному регіоні (країні) є різними. При цьому слід зазначити, що більшість людей у його населенні є монолінгвами, особливо це стосується суспільства, де ця одна мова насаджувалася, а інші – утискалися, а тому й нівелювалися з часом функційно. Також додамо, що й діалектні особливості, й арготичні системи на сьогодні уніфікувалися, й відбувається взаєморозуміння, незважаючи на місцеві, освітні чи вікові особливості.

Соціолінгвістика передбачає не лише теоретичний аналіз чинної літературної бази, але й обов'язкові польові дослідження, під час яких визначаються, для прикладу, сфери використання певної мови чи відсоток її носіїв у регіоні. Скажімо, в Україні, де історично – в умовах імперії – склався

білінгвізм (двомовність), учені оцінювали його компоненти – українську й російську мови за відповідними атрибутами – стандартизації (упровадження норм, прийнятих носіями мови), життєвості (наявність колективу мовців), історичності (особливості розвитку мов), гомогенності (походження мови від прамови, схожість її з іншими такими ж), редукованості (обсяг використання спорідненими мовами певних одиниць), змішання (наявність автономних мовних елементів). За цими показниками українську мову зводять до типологічно схожих польської, македонської, таких самих молодих словацької та білоруської тощо [1].

Проте соціолінгвістичні дослідження виявляють ще й особливості становлення певного регіону – його розвитку в мовному та національному напрямках. Це важливо для службовця системи місцевого самоврядування, адже він має знати, з якими людьми працює, яким людям надає адміністративні послуги. Це також важливо в умовах становлення нового фахівця, який виховується вже не в дусі пострадянської (постколоніальної) традиції, а в дусі власне української (національної).

Проаналізуємо сутність білінгвістичних знань на прикладі Херсонської області, що вважається не такою старожитньою, як, скажімо, Чернігівська чи Черкаська, хоча це все відносно, адже офіційна колонізація, оголошена в часи Катерини II, не означає, що на цій території нікого не було до того. Відповідно до відомого багатотомника «Історія міст і сіл Української РСР», що був укладений у 70-80-ті роки XX століття, дві третини сіл Херсонщини (як і Кіровоградщини, Дніпропетровщини, Миколаївщини, Одещини, Запорожчини й навіть Луганщини) визначено як козацькі за походженням. Тобто, як і все інше в історії російської імперії та сучасної росії, та «колонізація» не мала масового характеру, що принципово змінює національно-мовний склад регіону.

Отже, соціолінгвістичні дослідження розкривають різноманітні факти й тенденції, що дозволяють досягнути історію регіону. Для прикладу, така версія, що на колонізовану територію апріорі потрапляли носії, м'яко кажучи, невисокої культури (як у Південній Америці – португальці та іспанці), розкриває подальшу в тій «Новоросії» росіян-колонізаторів, які так і залишилися монолінгвами через 250 років після приїзду сюди. А такі особи становили формально вищий соціальний страт, їхня культура (зокрема й російська мова) – еталон метрополійної. Аналогічні явища спостерігалися й пізніше – під час входження росіян на територію Центральної України на початку 20-х років XX століття, Західної України – на початку 40-х років, коли місцева молодь радо всовувала грубу нелітературну лексику (це було й надалі – з інтеграцією кримінальної культури й арго в культуру советського суспільства). Такі ж некращі представники советського народу займали керівні посади в органах державної влади, правопорядку, освіти, культури в українських регіонах у 50-60-ті роки, натомість українці туди не допускалися (до речі, двісті років до цього російським керівникам також надавалися всілякі пільги в Польщі, щоби вони там просуvalи ідеї імперії).

Головною ж пільгою для означених «колоністів» була офіційна російська мова на всіх рівнях публічної життєдіяльності. Саме тому вони не відчували

потреби знати місцеву мову (і не лише в Україні, але насамперед тут, адже для імперії роль цієї території була визначальною, що ми бачимо сьогодні – під обстрілами російських історичних «братів по крові й вірі»).

Ці висновки верифікуються аналізом імперських і советських переписів населення та іншою архівною літературою. Для прикладу, перший перепис російської імперії 1897 року визначав етнічне походження за вибором рідної мови, і тому термін «великоруська мова» у деяких респондентів асоціювався не з мовою матері-батька, а з мовою освіти чи діяльності, через що й вони фіксувалися як «великороси». Натомість аналітики того часу (М. Могилянський, Є. Загоровський, О. Маркевич) сумнівалися в таких цифрах, адже в тому ж Херсоні чи Одесі простий люд розмовляв українською («малоруською») місцевою мовою [2].

Надалі відповідно до переписів уже советських в умовах міста російська стала панувати в усіх сферах, навіть побутового спілкування, де вирости нові покоління власне советських людей, – на відміну від сільської місцевості, де споконвіку панувала українська мова, що аргументується, для прикладу, фактом викладання саме цією мовою в 1-річних і 2-річних школах (навіть установлено, що для «кращого розуміння політики імперії») [3].

Отже, публічний службовець має розуміти, що населення херсонської та інших громад є історично українським, і переважно за етнічним походженням, що рідна мова в них українська, і з цього ряду випадають, можливо, два покоління, одне з яких уже не дієздатне, а інше має дітей, які народилися та вирости в незалежній Україні й тому, навіть маючи материнську російську мову, паралельно мають досконалу українську («чистий» білінгвізм), якою отримали освіту, виконують роботу й в атмосфері якої постійно перебувають.

Створення такої українськомовної атмосфери передбачає й на сьогодні такі положення: увесь медіапростір має бути україномовним; уся зовнішня наочність у місті має бути виключно українськомовною (можливо з перекладними вставками англійською мовою); українська мова має бути очищена від російськомовних калёк, що планують сьогодні зробити депутати; прізвища української ономастичної системи, що мають помилки російськомовної природи, має бути виправлені; єдина Українська помісна церква має зайняти звільнену від московської церкви інфраструктуру.

Зауважимо як висновок, що до таких заходів українці вже давно готові, адже ще 30 років тому в опитуваннях свідчили про переважний вибір майбутнього за українською мовою.

Список використаних джерел:

1. Карпенко Ю. Українська гіпотеза. *Мовознавство*. 1993. № 5. С. 3-8.
2. Демченко В. М. Мовне середовище. Екстралінгвістичний нарис про Південь України : монографія / під ред. Ю. О. Карпенка. Херсон : АЙЛАНТ, 2001. 212 с.

Дмитро Іванович Дзвінчук,
*доктор філософських наук, професор
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

Тарас Миколайович Боринський,
*аспірант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У СФЕРУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сьогодні перед органами місцевого самоврядування постають щоденні проблеми, на які потрібно реагувати, вирішуючи їх певним способом та використовуючи певну модель управління. Як свідчить практика, в Україні органами місцевого самоврядування застосовується переважно традиційна модель управління (Old Public Management), а отже – традиційний підхід до вирішення проблем.

Такий підхід характеризується задовільною якістю публічних послуг, відсутністю належної результативності, надмірною бюрократією та нормативною зарегульованістю, оскільки відповідно до статті 19 Конституції України, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [2].

Однак, в умовах децентралізації та підвищених очікувань громадян від якості публічних послуг, традиційні методи управління часто виявляються недостатніми. Саме тому необхідною є зміна підходів до вирішення проблем органами місцевого самоврядування в Україні, зокрема перехід від централізованої та бюрократичної системи до більш гнучкого, результативного й інноваційного підходу задля підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та ефективності їхньої роботи.

Таким потужним інструментом трансформації місцевого самоврядування від традиційного до інноваційного управління є технологія дизайн-мислення, яка повною мірою сприяє інноваційному розвитку, формуючи при цьому нові тенденції впровадження креативних ідей, технологій, норм і цінностей в усі сфери діяльності органів місцевого самоврядування.

Процес дизайн-мислення прийнято розподіляти на такі основні етапи: 1) емпатія – глибоке занурення в проблемне питання та досвід користувачів;

2) визначення – формулювання конкретної, реальної проблеми, яку можливо вирішити; 3) генерація ідей (ідеація) – створення якомога більшої кількості потенційних рішень; 4) прототипування – створення швидких, недорогих тестових моделей для тестування визначених рішень; 5) тестування – отримання зворотного зв'язку та визначення найкращого рішення. Ці етапи було проаналізовано в навчально-методичному посібнику «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора» 2021 року (за редакцією Д. Дзвінчука, М. Орлів) [1].

Що ж таке дизайн-мислення? У чому його глибинна сутність і цінність. Це не просто про естетику управління, а про людиноцентричний підхід до вирішення проблем, з якими стикається кожна громада, бо дизайн-мислення фокусується на глибинному розумінні потреб кінцевого користувача – мешканця громади. Тобто застосування в органах місцевого самоврядування технології дизайн-мислення допоможе в пошуку кращих рішень для вирішення проблем місцевого самоврядування через зосередження уваги, зокрема, на потребах користувачів тих послуг, функцій органів місцевого самоврядування, щодо яких виникла певна проблема.

Вирішення проблем місцевого самоврядування із застосуванням технології дизайн-мислення, що передбачає окремі етапи – зокрема емпатію, визначення, генерування ідей, прототипування, тестування – допомагає отримати зворотній зв'язок і визначити найкращий варіант вирішення місцевої проблеми, має в основі розуміння проблеми окремого жителя територіальної громади, а також зміцнення інституційної спроможності відповідного органу місцевого самоврядування.

Перевагою цієї технології є мінімізація ризиків та вкладених ресурсів у рішення, які дійсно працюють. Це пов'язано з тим, що дизайн-мислення характеризується як аналітичний і творчий процес, що залучає людей до можливості експериментувати, створювати прототипи, а також отримувати відгуки для дальшого їх перепроєктування [3].

У сфері управління громадами застосування технології дизайн-мислення можна коротко охарактеризувати як перехід від "Я знаю, як краще" до "Давайте зрозуміємо, що потрібно": дизайн-мислення змінює парадигму роботи органів місцевого самоврядування. Замість формування послуг "згори", ми починаємо "знизу", базуючись на реальному досвіді мешканців.

Наведемо кілька можливих напрямів застосування технології дизайн-мислення в діяльності органів місцевого самоврядування:

- оптимізація адміністративних послуг: використання етапу емпатії для відстеження "шляху клієнта" (мешканця) при отриманні довідок чи дозволів. Результат: спрощення процедур, зменшення черг;
- управління простором/інфраструктурою: використання прототипування (наприклад, швидких макетів, опитувань) для дизайну громадських просторів, парків, транспортних маршрутів;
- залучення громадян: дизайн-мислення сприяє справжній партисипації – мешканці стають співтворцями рішень, а не лише споживачами. Це підвищує довіру та легітимність влади.

Разом з тим, дизайн-мислення потрібно розглядати не лише з точки зору задоволення потреб жителів територіальної громади, а й як інструмент, чинник підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, в тому числі їх інституційної спроможності.

Впровадження дизайн-мислення безпосередньо впливає на такі ключові аспекти ефективності:

- підвищення якості послуг (ефективність): рішення, розроблені на основі дизайн-мислення, краще відповідають потребам, що зменшує кількість скарг і необхідність доопрацювань;

- раціональне використання ресурсів (економічність): завдяки тестуванню та ітераціям на ранніх етапах, органи місцевого самоврядування уникають дороговартісних помилок, інвестуючи лише в життєздатні та потрібні проекти;

- зміцнення довіри (спроможність): коли влада дійсно слухає та втілює людиноцентричні рішення, це зміцнює соціальний капітал та інституційну спроможність громади;

- культура інновацій: дизайн-мислення перетворює органи на навчальну організацію, готову постійно адаптуватися та експериментувати.

Отже, дизайн-мислення – це стратегічний інструмент, який переводить місцеве самоврядування з режиму реакції на проблеми у режим проактивного створення цінності для мешканців.

Дизайн-мислення на сучасному етапі повною мірою сприяє інноваційному розвитку суспільства, формуючи при цьому нові тенденції впровадження креативних ідей, технологій, норм і цінностей в усі його сфери. І такі тенденції сьогодні вже переважають тенденції попередньої епохи, що, в свою чергу, характеризувалася авторитарністю й бюрократичністю публічного управління та пасивністю й байдужістю публічної служби. Натомість, сучасний службовець матиме компетентність, що передбачатиме інноваційність в ухваленні рішень і вирішенні проблем громадян.

З метою практичного використання технології дизайн-мислення пропонується:

- навчання кадрів через проведення тренінгів із дизайн-мислення для керівного складу та спеціалістів органів місцевого самоврядування;

- створення «лабораторії інновацій»: виділення невеликої команди для пілотного впровадження дизайн-мислення у конкретну сферу (наприклад, екологія, освіта);

- включення регулярних досліджень потреб мешканців (інтерв'ю, спостереження) у повсякденну, рутинну роботу, заохочення працівників і активних громадян розглядати дизайн-мислення як необхідну інвестицію у майбутнє наших територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора: навч.-метод. посіб. / Р. Петраускене та ін. ; за ред. Д. Дзвінчука, М. Орлів. Каунас: Технологія. 2021. 58 с. DOI: 10.5755/e01.9786090217863.

2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-вр: станом на 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 25.10.2025).

3. Razzouk R., Shute V. What is design thinking and why is it important? Review of Educational Research. 2012. № 82(3). P. 330-348.

Олександр Вікторович Дорофєєв,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Андрій Сергійович Дорогань, Валерій Віталійович Доля,
*аспіранти кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У період після завершення воєнних дій головним завданням будь-якої держави є відновлення соціально-економічної системи та створення передумов для її сталого функціонування. Повноцінне відродження економіки неможливе без активізації підприємницької діяльності, адже саме підприємництво виступає чинником формування робочих місць, наповнення бюджету, технологічного оновлення та регіональної збалансованості розвитку. Водночас у повоєнний час приватна ініціатива часто стикається з об'єктивними обмеженнями – браком капіталу, невизначеністю ринкових перспектив, відсутністю інфраструктури, інституційною слабкістю. Саме тому державне стимулювання підприємництва стає необхідною умовою для переходу від етапу відновлення до етапу економічного зростання.

Повоєнна економіка характеризується глибокими структурними дисбалансами. Руйнування виробничих потужностей, деградація транспортно-логістичної мережі, втрата частини кваліфікованої робочої сили та капіталу створюють умови, у яких традиційні механізми ринкового саморегулювання не спрацьовують. Водночас війна стимулює народження нових форм господарювання – адаптивних, мобільних, інноваційних. Малий та середній бізнес мають здатність швидше відновлювати діяльність, шукати нові ринки, формувати локальні виробничі ланцюги. Однак для того, щоб цей потенціал реалізувався, держава має забезпечити нормативну, фінансову й організаційну підтримку підприємців. Особливо важливим є питання передбачуваності державної політики. У ситуації, коли підприємницьке середовище переживає наслідки нестабільності та втрати довіри, будь-які кроки уряду мають бути послідовними та прозорими. Саме довіра до інституцій є тим ресурсом, який у повоєнний період часто має не менше значення, ніж фінансові стимули.

Механізми державного впливу на розвиток підприємництва у повоєнний час доцільно поділяти на:

- фінансово-економічні інструменти, що охоплюють прямі форми підтримки: пільгове кредитування, грантові програми, податкові канікули, компенсацію відсоткових ставок, державне замовлення для підприємств стратегічних галузей. У період післявоєнного відновлення доцільно запроваджувати спеціальні фонди розвитку підприємництва, участь у яких мають брати як державні, так і міжнародні донори. Особливу роль відіграє підтримка експортоорієнтованих компаній, здатних залучати валютні надходження та відновлювати зовнішньоекономічні зв'язки [1];

- інституційно-регуляторні заходи, що передбачають удосконалення правового середовища, дерегуляцію, спрощення дозвільних процедур, диджиталізацію взаємодії бізнесу з органами влади. Важливим напрямом є створення спеціальних економічних зон, індустріальних парків та кластерів, де підприємці можуть користуватися податковими пільгами, спрощеним доступом до землі, інфраструктурною підтримкою. Такі інструменти дозволяють швидко відновлювати виробничу діяльність на локальному рівні, стимулюючи зайнятість та розвиток суміжних секторів [2];

- освітньо-інноваційний вектор, що охоплює формування культури підприємництва, розвиток професійних навичок і підтримку інноваційних стартапів. Держава має заохочувати створення бізнес-інкубаторів, акселераційних програм, технологічних хабів, сприяти участі університетів у підготовці майбутніх підприємців. Особливої уваги заслуговують програми перекваліфікації ветеранів, переселенців та осіб, які втратили роботу через війну [3].

Ефективне стимулювання підприємництва неможливе без формування нового типу взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Повноцінне партнерство ґрунтується на взаємній відповідальності: держава гарантує стабільність та справедливість правил, а бізнес забезпечує доброчесність і соціальну участь. Запровадження електронного врядування, відкритих даних, прозорих тендерних процедур є ключовими передумовами для зменшення корупційних ризиків і підвищення довіри. На рівні місцевих громад необхідно розвивати програми підтримки малого бізнесу, зокрема через муніципальні фонди розвитку, консультативні центри, локальні бізнес-асоціації. У багатьох країнах саме місцева влада відіграє вирішальну роль у післявоєнному відновленні, оскільки найкраще розуміє потреби конкретної території. Такі моделі децентралізованої підтримки доцільно розвивати і в Україні.

Державна політика стимулювання підприємництва повинна мати чіткі галузеві орієнтири. У першу чергу це сфери, пов'язані з відновленням критичної інфраструктури, житлового фонду, енергетичної системи та логістики. Значний потенціал має аграрний сектор, особливо у частині розвитку переробки та локальних виробничих ланцюгів, які можуть зменшити залежність від імпорту. Водночас особливу увагу варто приділяти інноваційним напрямам: оборонним технологіям, ІТ-сектору, «зеленій» енергетиці, відновлюваним ресурсам. Саме ці сфери здатні створити основу для модернізації економіки та її поступового переходу до моделі сталого розвитку. Підприємства, що працюють у таких сегментах, потребують не лише фінансових, а й інституційних стимулів –

спрощеного доступу до дослідницької інфраструктури, участі у міжнародних програмах, захисту прав інтелектуальної власності [4].

Ключовою умовою успіху державного стимулювання є інституційна сталість. Тимчасові програми підтримки можуть дати короткостроковий ефект, але без системного підходу вони не створять міцної бази для саморозвитку. Необхідно закріпити принципи підтримки підприємництва на законодавчому рівні, передбачивши стабільне фінансування, регулярну оцінку ефективності та механізми громадського контролю. Важливим є також узгодження дій між центральними органами влади, регіональними адміністраціями, банківським сектором і міжнародними партнерами. Підприємство у повоєнний період має не лише економічний, а й соціальний вимір. Створення робочих місць сприяє поверненню ветеранів до мирного життя, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, зменшенню рівня бідності та соціальної напруги. У цьому контексті держава може ініціювати спеціальні програми соціального підприємництва, що поєднують бізнес-цілі з вирішенням суспільно важливих проблем – від реабілітації ветеранів до екологічного відновлення територій. Крім того, підприємство формує активну громадянську позицію, відповідальність та ініціативність, які є фундаментом демократії. Саме тому державна політика підтримки бізнесу має не лише економічну, а й цивілізаційну функцію – вона сприяє зміцненню суспільної єдності та відновленню віри у власні сили [5].

Отже, державне стимулювання розвитку підприємництва у повоєнний період – це комплексна стратегія, що поєднує економічні, інституційні та соціальні інструменти. Її ефективність визначається не обсягом наданих ресурсів, а здатністю створити передбачуване середовище, у якому підприємницька ініціатива стає природною складовою відновлення держави. Синергія зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства здатна перетворити процес відбудови на фундамент модернізації, де підприємство виступатиме рушійною силою економічного й духовного відродження.

Список використаних джерел:

1. Landa V., Levchenko Y., Myronenko O. (2024) *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. Centre for Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.10.2025).
2. Tsymbala, A. (2025). Resilience of Ukraine's small and medium businesses amid the war: Challenges, policy, and the future. *VoxUkraine*. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.10.2025).
3. Sitnicki, M. W., Horbas, I., Derkach, O., Flowers, A., & Wielewska, I. (2024). Development and support of Ukrainian domestic entrepreneurship in the knowledge economy. *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135682>.
4. Khymych, O., & Masurel, E. (2025). Factors creating favorable conditions for activating innovative entrepreneurship and startups in post-war Ukraine. *Problems and*

Perspectives in Management, 23(1), 115-131. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.09).

5. Tarasenko, T. M. (2024). Prospects for enhancing the development of social entrepreneurship in Ukraine. *The journal "Actual problems of innovative economy and law"*. #1. 10-14pp. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-2>.

Ірина Василівна Лазебна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету
м. Київ, Україна

Юрій Вячеславович Пономаренко,
студент факультету економіки, менеджменту та психології
Державного торговельно-економічного університету
м. Київ, Україна

РОЛЬ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВІДБУДОВІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД ПІСЛЯ ВІЙНИ

Після початку повномасштабної агресії рф проти України роль інститутів громадянського суспільства (далі - ІГС) у забезпеченні життєдіяльності місцевих громад значно зросла. В умовах руйнування критичної інфраструктури, обмеженості бюджетних ресурсів та зростання кількості соціально вразливих груп саме громадські організації, волонтерські об'єднання та ініціативні групи виконували функції оперативного реагування на виклики, які органи місцевого самоврядування часто не могли подолати самотійно. Їхня діяльність у період активних бойових дій заклала фундамент для подальшої участі в процесах повоєнної реконструкції. Так, вагомий внесок у підтримку громад зробили такі організації, як Благодійний фонд «Повернись живим», який забезпечував Збройні сили технікою та спорядженням; ГО «Волонтерська сотня Добровольця» та «Свої», що організовували евакуацію цивільних і гуманітарну допомогу; Ініціатива «Спільна справа», які координували роботу локальних волонтерів по всій країні. Їхня діяльність у період активних бойових дій заклала фундамент для подальшої участі в процесах повоєнної реконструкції. [1, с. 566].

Одним із ключових аспектів відбудови є відновлення довіри до органів влади на місцях, що особливо актуально у громадах, де державні інституції протягом певного часу не могли забезпечити повну координацію дій. Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень формує відчуття причетності та відповідальності, знижує ризики соціального напруження і сприяє прозорості управлінських процесів. Імовірно, що ініціативи, реалізовані у співпраці влади та ІГС, будуть сприйматися населенням значно легше, матимуть стійкіший ефект і формуватимуть довготривалі соціальні зв'язки

В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває питання просторового планування територій громади. Воно має враховувати нові

демографічні тенденції, пошкодження інфраструктури, безпекові ризики, а також перспективи економічного розвитку. ІГС, які володіють експертним потенціалом, здатні долучатися до процесу розроблення стратегій відновлення, пропонуючи інноваційні рішення та представляючи інтереси різних соціальних груп. Важливим є залучення громадськості до обговорення генеральних планів, схем зонування та інфраструктурних проєктів, що дозволяє уникнути конфліктів та забезпечує раціональне використання ресурсів [4, с. 7-8].

Досвід воєнних місяців показав, що ІГС можуть виконувати не лише гуманітарні функції. Вони здатні допомагати громадам у підготовці грантових заявок, комунікації з міжнародними фондами, імплементації проєктів відбудови, забезпеченні аналітичної підтримки рішень, наданні психологічної допомоги населенню та активній всебічній підтримці ВПО у громадах. Прикладом такої діяльності є ГО «Сильні громади», що допомагає органам місцевого самоврядування у грантовій роботі та партнерстві з донорами. Подібну підтримку надають Український ветеранський фонд і ГО «Рокада», які реалізують програми реабілітації, перекваліфікації та допомоги внутрішньо переміщеним особам. Їхня діяльність сприяє соціальній згуртованості, зменшенню напруги в громадах і розвитку місцевих ініціатив. Подібні практики демонструють, що ефективна взаємодія ІГС та місцевої влади є необхідною умовою успішної відбудови територій [3, с.166].

Значне місце у діяльності ІГС займає робота з ветеранами. Очевидно, що після завершення війни кількість ветеранів і членів їхніх родин у громадах суттєво зросте, тому на місцевому рівні необхідні програми соціальної адаптації, психологічної підтримки, перекваліфікації та працевлаштування. Громадські організації, що спеціалізуються в цій сфері, можуть розробляти відповідні політики, забезпечувати супровід реабілітаційних процесів і мінімізувати ризики суспільної ізоляції цієї категорії громадян. Яскравими прикладами є ГО «Простір можливостей ветерана», що сприяє перекваліфікації та працевлаштуванню колишніх військовослужбовців, а також Veteran Hub, який надає психологічну, правову й соціальну підтримку ветеранам і їхнім родинам. Важливу координаційну роль відіграє Український ветеранський фонд, який підтримує ветеранське підприємництво та інтеграцію ветеранів у громади.

У процесі відбудови особливої ваги набуває питання громадського контролю. ІГС мають здійснювати моніторинг використання бюджетних коштів, відслідковувати дотримання стандартів прозорості у проведенні закупівель та реалізації інфраструктурних проєктів. Це дозволить зменшити корупційні ризики, які в умовах швидкого освоєння ресурсів можуть бути значними. Практика публічних звітів, консультацій, відкритих даних створить передумови для формування культури підзвітності органів влади [4, с. 19].

Не менш важливою є цифровізація взаємодії між громадою та органами місцевого самоврядування. Використання електронних сервісів, платформ електронної демократії та інструментів дистанційної комунікації дозволить громадянам брати участь у прийнятті рішень, навіть перебуваючи поза межами громади. ІГС у цьому контексті є провідниками цифрової грамотності для населення, що сприяє формуванню нових моделей соціальної активності.

Варто враховувати і міжнародний досвід, який підтверджує, що ефективність відбудови значною мірою залежить від налагодження взаємодії між владою, громадськістю та бізнесом. У сучасному світі саме партнерські підходи, відкритість і спільне планування розвитку територій розглядаються як ключові чинники сталості. Для України важливо не просто запозичувати окремі моделі, а адаптувати їх до власних умов, формуючи власну систему співпраці влади й громад, засновану на довірі, ініціативності та відповідальності. Таке співробітництво має стати не тимчасовим антикризовим інструментом, а постійним елементом управлінської культури, який забезпечить сталість соціально-економічного розвитку.

Необхідність удосконалення правового регулювання участі громадян у місцевому врядуванні залишається актуальною, попри те, що в Україні вже спостерігаються позитивні тенденції. На розгляд Верховної Ради періодично вносяться законопроекти, спрямовані на розвиток механізмів громадської участі, публічних консультацій, доступу до відкритих даних та посилення прозорості органів місцевої влади. Водночас зміни у цій сфері мають фрагментарний характер, саме тому подальше впровадження та системне закріплення механізмів громадської участі є передумовою зміцнення довіри до влади.

Таким чином, інститути громадянського суспільства відіграють комплексну роль у процесах післявоєнної відбудови місцевих громад. Вони посилюють соціальну згуртованість, сприяють залученню населення до прийняття рішень, забезпечують незалежний контроль, надають експертну підтримку органам місцевого самоврядування, допомагають адаптувати відбудовчі проекти до потреб населення та забезпечують ефективний діалог між владою і громадянами. Синергія державного, муніципального та громадського секторів є передумовою сталого розвитку, зменшення соціальних ризиків та формування конкурентоздатних територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Пашов Р., Рубан Ю. Роль інститутів громадянського суспільства у забезпеченні відсічі військової агресії рф. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. № 5 (65). С. 38-42. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2439> (дата звернення: 29.10.2025).

2. Данилевський М. А. Участь інститутів громадянського суспільства у документуванні та розслідуванні воєнних злочинів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 565-571. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2024/80.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

3. Суспільно-політична солідарність в Україні в умовах війни : монографія/ за ред. академіка НАН України О. О. Рафальського, чл.-кор. НАН України О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2024. С. 400. URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/SOCIO-POLITICAL-SOLIDARITY-IN-UKRAINE-IN-THE-CONDITIONS-OF-WAR.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

4. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках: аналіт. доп. / [Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О. та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15>.

Андрій Вікторович Лещенко,
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
м. Суми, Україна

ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Корупція є однією з найгостріших проблем, що перешкоджає ефективному функціонуванню системи місцевого самоврядування в Україні. Вона підриває авторитет органів влади, зменшує довіру громадян до демократичних інститутів, ускладнює реалізацію реформ децентралізації та гальмує розвиток територіальних громад.

У процесі децентралізації органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження у сфері управління фінансовими, земельними, комунальними та адміністративними ресурсами. Водночас це призвело до посилення корупційних ризиків, пов'язаних із недостатнім контролем, браком правової культури та обмеженими можливостями громад щодо здійснення належного громадського нагляду.

В умовах воєнного стану та майбутнього відновлення країни проблема корупції в системі місцевого самоврядування стає ще більш актуальною. Це пов'язано з безпрецедентними обсягами військової, фінансової та гуманітарної допомоги, яку наша держава отримує та, ймовірно, ще буде отримувати від західних партнерів та міжнародних організацій. Питання нульової толерантності до корупції стало надзвичайно важливим під час повномасштабного російського вторгнення в Україну, що викликає дискусії щодо того, чи слід прирівняти корупцію до державної зради та внести відповідні зміни до законодавства, зокрема щодо санкцій у статті Кримінального кодексу України стосовно корупційних правопорушень.

Корупція у місцевому самоврядуванні визначається як використання посадовими особами наданих їм владних повноважень з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди від інших осіб [1]. Особливістю місцевої корупції є її тісний зв'язок із локальними соціальними мережами, що зумовлює конфлікти інтересів та неформальні впливи.

Основними формами корупційних проявів на місцевому рівні є непрозоре розпорядження земельними ділянками, зловживання у сфері публічних закупівель, нецільове використання бюджетних коштів, а також призначення на посади за принципом особистої відданості [3].

Поширенню корупції сприяють прогалини в законодавстві, низький рівень контролю, відсутність механізмів громадського нагляду, а також обмежений рівень правової свідомості посадових осіб і мешканців громад.

Серед передумов та чинників корупційних ризиків можна виділити правові, інституційні та соціально-економічні.

До правових чинників належать фрагментарність антикорупційного законодавства, недосконалість процедур декларування майнового стану та контролю за конфліктом інтересів.

Інституційними чинниками є слабкий внутрішній аудит, відсутність системного моніторингу доброчесності та нерозвиненість цифрових механізмів прозорості.

Соціально-економічними чинниками є низький рівень заробітної плати службовців, відсутність стимулів до етичної поведінки, а також обмежена кадрова спроможність громад.

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови ризики корупційних зловживань посилюються через спрощені процедури закупівель, швидкий перерозподіл ресурсів і залучення значних обсягів міжнародної допомоги.

Серед механізмів подолання корупції у системі місцевого самоврядування пропонуємо виділити такі :

1. Нормативно-правові та інституційні засади. Основу антикорупційної політики становлять Закони України «Про запобігання корупції» [1] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2]. Їх положення передбачають декларування майна, уникнення конфлікту інтересів, дотримання етичних стандартів поведінки посадових осіб.

Ефективність правового механізму забезпечується діяльністю Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), що здійснює нагляд за дотриманням вимог антикорупційного законодавства. На місцевому рівні доцільним є створення антикорупційних уповноважених та служб внутрішнього аудиту.

2. Прозорість, цифровізація та відкриті дані. Відкритість діяльності органів місцевого самоврядування є надзвичайно дієвим інструментом запобігання корупції. Ефективними механізмами є публікація інформації про бюджет, комунальне майно, публічні закупівлі у форматі відкритих даних.

Використання електронних систем – «Prozorro», «Є-дата», локальних порталів доброчесності – мінімізує людський чинник і підвищує прозорість процесів прийняття рішень.

3. Громадський контроль і просвіта. Активна участь громадян у процесах прийняття рішень є невід'ємною складовою боротьби з корупцією. Створення громадських рад, комітетів з моніторингу бюджетів, проведення громадських аудитів та розвиток правової просвіти сприяють формуванню нульової толерантності до корупції.

4. Етичні стандарти і навчання. Необхідним є підвищення професійної культури службовців органів місцевого самоврядування через систематичне навчання з питань антикорупційної політики, етики публічної служби та конфлікту інтересів [3].

До основних викликів та ризиків корупції в сучасній системі місцевого самоврядування належать:

- непослідовність реалізації реформи децентралізації та недосконалість механізмів контролю;
- недостатня реакція на виявлені корупційні правопорушення;
- кадровий дефіцит у громадах, особливо сільських;
- низький рівень довіри громадян до влади;
- підвищені ризики у сфері відбудови та розподілу міжнародної допомоги.

Ці обставини вимагають підвищення координації між органами влади, громадськістю та міжнародними партнерами.

До практичних рекомендацій щодо подолання корупції в сучасній системі місцевого самоврядування слід віднести :

- створення незалежної служби доброчесності або антикорупційних підрозділів у громадах;
- забезпечення відкритості бюджетів і закупівель шляхом використання електронних систем;
- впровадження системного аудиту доброчесності службовців;
- підвищення рівня антикорупційної освіти серед посадових осіб і громадян;
- залучення міжнародної технічної допомоги для розвитку антикорупційних практик;
- створення дієвого механізму захисту викривачів корупції;
- формування позитивного іміджу доброчесного службовця через систему публічного визнання.

Таким чином, подолання корупції у сучасній системі місцевого самоврядування України потребує комплексного підходу, який поєднує правові, інституційні, освітні та громадські механізми. Реформа децентралізації створює можливості для підвищення підзвітності влади, однак ефективність цих процесів залежить від доброчесності посадових осіб і активності громадян.

У контексті відбудови країни особливої ваги набуває створення нової культури управління, заснованої на відкритості, прозорості та відповідальності. Успішна реалізація антикорупційних стратегій на місцевому рівні сприятиме утвердженню верховенства права, зміцненню довіри громадян до влади та сталому розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII / *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III / *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.
3. Кохан О. І. Боротьба з корупцією в органах місцевого самоврядування: правові передумови та шляхи подолання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 71. С. 123-128.

Тамара Миколаївна Лозинська,
*доктор наук з державного управління, професор
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Катерина Вікторівна Мазничко,
*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ВІДНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС І ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад у період війни та в процесі їхнього післявоєнного відновлення. Саме місцева влада першою реагує на виклики, спричинені бойовими діями, руйнуваннями інфраструктури та гуманітарними потребами населення.

Необхідність залучення громадян до окремих аспектів управління населеним пунктом визначена Конституцією, законами та нормативними актами європейських держав, а також рішеннями органів місцевого самоврядування. В Україні місцевому самоврядуванню присвячено XI розділ Конституції (ст. 140-146), який закріплює за територіальною громадою право на самостійне вирішення місцевих питань, що може здійснюватися безпосередньо або через органи місцевого самоврядування – сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи [1].

Під час воєнного стану місцеве самоврядування зосереджується на кризовому управлінні, координації евакуаційних заходів, забезпеченні безпеки та підтримці роботи критичних служб. Важливою ділянкою діяльності є стабільне надання базових послуг – комунальних, соціальних, освітніх і медичних – навіть за умов значних руйнувань. ОМС активно взаємодіють із військовими адміністраціями, рятувальними службами та волонтерами, щоб забезпечити потреби населення. Після завершення активних бойових дій та скасування воєнного стану місцева влада переходить до системного планування відбудови. Вона проводить інвентаризацію збитків, визначає пріоритети та формує програми відновлення житла, транспортної та інженерної інфраструктури, об'єктів соціальної сфери. Особливе значення має залучення фінансових ресурсів: коштів державного бюджету, міжнародної допомоги, грантів та інвестицій.

Важливим напрямом роботи є відновлення економічної активності громади – підтримка малого бізнесу, створення робочих місць, розвиток підприємництва. Паралельно органи місцевого самоврядування реалізують соціальні програми, спрямовані на допомогу внутрішньо переміщеним особам, сім'ям військових та іншим постраждалим категоріям населення.

Суттєву роль відіграє участь громадян у прийнятті рішень. Прозорі механізми комунікації, електронні сервіси, громадські консультації дозволяють формувати довіру та залучати мешканців до відбудови свого середовища. Також місцева влада працює над зміцненням обороноздатності – розвитком територіальної оборони, систем цивільного захисту та укриттів.

Коломацька сільська рада відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності громади та розвитку місцевої інфраструктури. У період з 2020 по 2024 рр. діяльність ради охоплювала широкий спектр завдань: від організаційного формування об'єднаної територіальної громади після місцевих виборів до управління громадою в умовах воєнного стану та планування відновлення після його завершення. Основна увага приділялась підтримці соціальної сфери, ефективному використанню бюджетних коштів та розвитку інфраструктури, що забезпечувало стабільність і сталий розвиток територіальної громади (табл. 1).

Таблиця 1

Діяльність Коломацької сільської ради, 2020-2024 рр.

Рік	Ключові напрями діяльності	Соціальна сфера	Економічна та бюджетна діяльність	Інфраструктура та розвиток
2020	Формування роботи ОТГ після місцевих виборів; ухвалення програм розвитку	Підтримка закладів освіти й медицини на базовому рівні; COVID-19 заходи	Стабільне виконання бюджету, коригування витрат у зв'язку з пандемією	Поточні ремонти доріг, благоустрій територій
2021	Посилення бюджетного планування, затвердження фінансових програм	Реалізація освітніх програм, підтримка соціально вразливих груп	Ріст доходів громади, залучення субвенцій на освіту та розвиток	Початок цифровізації адміністративних послуг, модернізація будівель громади
2022	Управління громадою в умовах воєнного стану; робота штабів	Надання підтримки ВПО, гуманітарна допомога населенню	Перерозподіл бюджету на оборону, соціально-гуманітарні потреби	Створення укриттів та пунктів незламності
2023	Стабілізація роботи громади; посилення соціальних програм	Соціальний супровід сімей військових, ВПО та постраждалих	Активне використання державних програм підтримки громад	Відновлення інженерних мереж, ремонт комунальних об'єктів
2024	Стратегічне планування відновлення та розвитку	Організація «Пунктів незламності», підтримка людей у кризових умовах	Оптимізація витрат, поступове відновлення економічної активності	Продовження модернізації інфраструктури, розвиток цифрових сервісів

Джерело: побудовано авторами за даними спеціалістів сільської ради

Отже, у 2020-2024 рр. Коломацька сільська рада успішно поєднувала оперативне управління під час кризових ситуацій з довгостроковим плануванням розвитку громади. Соціальна сфера залишалася пріоритетною: підтримка освіти, медицини, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп дозволила зберегти соціальну стабільність. Ефективне управління бюджетом та залучення додаткових ресурсів сприяли реалізації важливих проєктів і програм розвитку

громади. Інфраструктурні ініціативи, включно з модернізацією адміністративних будівель, ремонтами доріг та створенням «Пунктів незламності», забезпечили життєздатність громади навіть в умовах воєнного стану. В цілому, планування післявоєнного відновлення та цифровізація адміністративних процесів заклали основу для сталого розвитку та підвищення якості життя мешканців Коломацької громади.

У той час як громади тилових регіонів потребують рішень для налагодження співпраці з переселеним бізнесом та створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, у східних та північних областях основною потребою є відбудова зруйнованої інфраструктури та відновлення економічної активності. На саміті Україна – ЄС [3] у рамках плану «Швидкого відновлення» було виділено перший мільярд євро для ремонту житлових будинків, доріг, об'єктів соціальної інфраструктури, шкіл та лікарень. До реалізації таких проєктів слід активно залучати місцеве населення, оскільки від війни постраждали кожен регіон, територіальна громада та громадяни України. Відновлення країни потребує ретельного планування вже сьогодні, для чого Європейська комісія започаткувала нову програму регіонального розвитку та відновлення [2].

У післявоєнний період ключовим завданням стає формування стратегій сталого розвитку, спрямованих на модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності, екологічну безпеку та створення комфортного середовища для життя й економічного зростання.

Таким чином, органи місцевого самоврядування є ключовим елементом відновлення територіальних громад – від оперативного реагування під час війни до комплексної відбудови та розвитку у мирний час. Ефективність їхньої діяльності визначає успішність повоєнної трансформації громад та забезпечує основу для сталого розвитку. Водночас територіальні громади та громадськість можуть активно та результативно брати участь у процесі прийняття рішень щодо відновлення, а також здійснювати контроль за діяльністю органів влади, використовуючи сучасні цифрові технології.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Новий європейський Баухаус. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3683363-novijevropejskij-bauhaus-evrokomisia-zapocatkovue-programu-dla-vidbudovi-ukraini.html> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Саміт Україна – ЄС. URL: <https://www.dw.com/uk/samit-ukraina-es-pid-cas-vijni-ak-projsov-proso-domovilis/a-64608109> (дата звернення: 10.10.2025).

Володимир Володимирович Луханін,
*полковник, начальник кафедри управління
повсякденною діяльністю підрозділів Військової академії,
м. Одеса, Україна*

Сергій Афанасійович Попов,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління повсякденною діяльністю
підрозділів Військової академії,
м. Одеса, Україна*

Катерина Віталіївна Мануїлова,
*доктор наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна*

ЗНАЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження в Україні воєнного стану та гостра потреба оперативного реагування на масштабні виклики безпеці зумовили трансформацію системи публічного управління на національному та місцевому рівнях. У цих умовах військово-цивільні адміністрації стали ключовими інституціями забезпечення життєдіяльності громад, підтримання правопорядку, реалізації оборонних заходів та захисту цивільного населення. Їх функціонування відбувається в унікальному для державного управління середовищі — поєднанні демократичних засад місцевого самоврядування та вимог централізованого управління в умовах війни.

Попри воєнний стан у нашій державі продовжується реформа децентралізації влади, що орієнтує публічне управління на посилення ролі територіальних громад, розвиток управлінської та ресурсної спроможності місцевого самоврядування. У таких умовах військові адміністрації виконують двоїсту роль.

По-перше, вони одночасно компенсують тимчасову неспроможність органів місцевого самоврядування й забезпечують стабільність та безперервність публічної влади.

По-друге, військові адміністрації мають зберегти та зміцнити основу для відновлення демократичного управління після завершення воєнних дій.

Науковий аналіз правового статусу, управлінських функцій, інструментів взаємодії військових адміністрацій з іншими суб'єктами публічної влади та громадянським суспільством є вкрай важливим для визначення оптимальної моделі їхньої діяльності. Це дозволить забезпечити ефективність державного управління в умовах воєнного стану та сформувати підґрунтя для подальшого розвитку децентралізації, відновлення та розвитку територій.

Запровадження в Україні воєнного стану та гостра потреба оперативного реагування на масштабні виклики безпеці зумовили трансформацію системи публічного управління на національному та місцевому рівнях. У цих умовах військово-цивільні адміністрації стали ключовими інституціями забезпечення життєдіяльності громад, підтримання правопорядку, реалізації оборонних заходів та захисту цивільного населення. Їх функціонування відбувається в унікальному для державного управління середовищі — поєднанні демократичних засад місцевого самоврядування та вимог централізованого управління в умовах війни.

Попри воєнний стан у нашій державі продовжується реформа децентралізації влади, що орієнтує публічне управління на посилення ролі територіальних громад, розвиток управлінської та ресурсної спроможності місцевого самоврядування. У таких умовах військові адміністрації виконують двоїсту роль.

По-перше, вони одночасно компенсують тимчасову неспроможність органів місцевого самоврядування й забезпечують стабільність та безперервність публічної влади.

По-друге, військові адміністрації мають зберегти та зміцнити основу для відновлення демократичного управління після завершення воєнних дій.

Науковий аналіз правового статусу, управлінських функцій, інструментів взаємодії військових адміністрацій з іншими суб'єктами публічної влади та громадянським суспільством є вкрай важливим для визначення оптимальної моделі їхньої діяльності. Це дозволить забезпечити ефективність державного управління в умовах воєнного стану та сформувати підґрунтя для подальшого розвитку децентралізації, відновлення та розвитку територій.

Отже, дослідження ролі військово-цивільних адміністрацій у контексті децентралізації та воєнного стану є своєчасним і суспільно значущим, оскільки спрямоване на вдосконалення системи публічного управління України в період екзистенційних викликів і майбутнього післявоєнного відновлення.

Військово-цивільні адміністрації є тимчасовими державними органами, створеними для забезпечення дії Конституції та законів України, належної оборони, громадської безпеки та порядку на територіях, де введено воєнний стан. Їх утворення передбачене ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [1] та деталізоване ЗУ «Про військово-цивільні адміністрації» [2].

В умовах активних бойових дій або тимчасової окупації, коли органи місцевого самоврядування не можуть виконувати своїх повноважень, військові адміністрації забезпечують безперервність управління, перебираючи як функції державної влади, так і частину повноважень місцевого самоврядування. Їх діяльність охоплює сфери оборони, цивільного захисту, підтримання критичної інфраструктури, соціального забезпечення та захисту прав громадян.

Взаємодія військово-цивільних адміністрацій із військовим командуванням, органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням та громадськістю сприяє оперативному реагуванню на безпекові та гуманітарні виклики війни. При цьому у безпечніших регіонах органи місцевого

самоврядування продовжують виконувати свої повноваження, що забезпечує сталість реформи децентралізації та підтримує розвиток територіальних громад.

Важливою функцією військових адміністрацій є відновлення керованості територій після деокупації, сприяння відбудові інфраструктури та поверненню населення до нормального мирного життя. Вони виступають ключовими координаторами у відновленні публічних послуг і здійсненні заходів з мінімізації наслідків воєнної агресії.

Нормативне закріплення чітких меж повноважень військових адміністрацій забезпечує легітимність їхніх рішень, запобігає конфліктам між органами влади та гарантує дотримання конституційних прав і свобод громадян у період особливого правового режиму.

Отже, військові адміністрації є критично важливою компонент сучасної української системи публічного управління, яка інтегрує потреби воєнного часу з довгостроковими цілями децентралізації, сприяючи посиленню стійкості територій і зміцненню національної безпеки.

Досвід регіонів, що найбільше постраждали від збройної агресії, демонструє потребу у зміцненні механізмів координації між військовими адміністраціями та місцевим самоврядуванням. Наприклад, у Запорізькій і Харківській областях були створені координаційні штаби для ефективного розподілу гуманітарних ресурсів та підтримки громад поблизу лінії фронту, що посилило довіру населення до державної влади та сприяло збереженню цілісності системи управління [3].

У Київській, Харківській, Сумській, Чернігівській, областях після деокупації територій проводилось поступове відновлення повноважень місцевого самоврядування, що дало змогу забезпечити баланс між воєнною необхідністю та демократичними принципами децентралізації [4].

Особливої уваги потребує питання прозорості та підзвітності діяльності військових адміністрацій. Запровадження відкритих цифрових інструментів комунікації, таких як регулярні онлайн-брифінги, оприлюднення рішень щодо відбудови та е-звернення громадян, сприяє не лише інформуванню, а й зменшенню соціальної напруги. Посилення ролі громадських рад та партнерства з волонтерськими та благодійними організаціями, як показує приклад Одеси, дозволяє зберегти активність громадянського суспільства навіть в умовах воєнного стану [5].

У сучасних умовах воєнного стану військові адміністрації виконують одну з ключових управлінських та безпекових функцій держави й територіальних громад. Їх тимчасова природа не применшує значення для збереження керованості територій, забезпечення життєво необхідних послуг населенню та оперативного реагування на різні види загроз і викликів. Разом з тим розвиток цих інституцій потребує комплексного підходу, що передбачає посилення нормативно-правового підґрунтя, оптимізацію організаційних структур, упровадження сучасних цифрових рішень і зміцнення кадрового потенціалу. Особливої уваги потребує формування професійних управлінських спроможностей, зорієнтованих на кризове управління, мінімізацію ризиків і планування післявоєнного відновлення.

Військові адміністрації мають залишатися й післявоєнного стану, як невід’ємна складова інтегрованої системи публічного управління України, яка повинна забезпечувати належний баланс між централізованою оборонною координацією та збереженням демократичних принципів розвитку громад.

Перехід від реагування на кризу до відбудови та сталого розвитку має закладатись вже на етапі воєнного управління, яке здійснюють військові адміністрації. Це буде сприятиме швидкій повоєнній трансформації територій громад після стабілізації ситуації. У цьому контексті вельми важливо гарантувати, що управлінські рішення, прийняті у надзвичайних умовах, не порушують прав громадян і не нівелюють демократичний потенціал місцевого самоврядування України.

Отже, військові адміністрації в сучасних умовах виступають критично важливим інститутом збереження державності та життєздатності громад у воєнний час, сприяють створенню засад для їх подальшої перспективи й мирного розвитку після деокупації території.

Подальше вдосконалення інституту військових адміністрації має здійснюватися на засадах системності, правової визначеності, орієнтації на людський вимір та майбутнє відновлення країни, що забезпечить ефективність управління й стійкість українського суспільства перед нинішніми й майбутніми викликами.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 26.10 2025).
2. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення: 26.10 2025).
3. КГЦ Харків. Координаційний гуманітарний центр Харків. *Координаційний гуманітарний центр*. URL: <https://rcc-ua.org/kh/home> (дата звернення: 26.10 2025).
4. Відновлення місцевого самоврядування в деокупованих громадах: дилеми та ризики. *Аналітичний центр «Обсерваторія демократії»*. URL: <https://surl.li/ddlxmi> (дата звернення: 26.10 2025).
5. В Одесі діятиме координаційний гуманітарний штаб. *АрміяInform* : веб-сайт. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/02/27/v-odesi-diyatyme-koordynacijnyj-gumanitarnyj-shtab/> (дата звернення: 26.10 2025).

Вероніка Андріївна Махінова,
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

ОЗНАКИ ТОКСИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАЦІ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Цікавим фактом є те, що поняття «токсичність» ввійшло в науковий обіг, завдячуючи такій галузі наукових знань, як хімія та буквально означає «отруйний». Але треба зазначити, що це не наукове, а побутове поняття. Тому найчастіше в робочій комунікації слово «токсичний» застосовують, коли взаємодія з колегами й керівництвом шкодить психічному та фізичному стану, мотивації та продуктивності працівника. Крім того, токсичними називають тих людей, які провокують приховані чи відкриті конфлікти, надмірний стрес, користуються недостатньою підтримкою в команді, є активними учасниками мобінгу (публічне цькування, створення нестерпних умов для роботи, ігнорування) або демонструють до інших будь-яку форму дискримінації.

В 2021 році в США провели велике дослідження: проаналізували профілі 34 мільйонів робітників і причини їхнього звільнення. Виявилось, що причиною звільнення в 10 разів частіше ставала токсична корпоративна культура, ніж, наприклад, зарплата. А згідно звіту компанії Breathe's Culture Economy (Великобританія) в 2021 році майже третина (27%) співробітників звільнилися з роботи через токсичну культуру на робочому місці [3-4]. Тобто переконання, що головним мотиватором для більшості найманих працівників є гроші, нарешті набуло доказової критики.

Культура праці особистості публічного службовця оцінюється за сукупністю трудових якостей працівника, а отже вона є сукупністю якостей працівників одночасно з умовами праці в органі публічної влади, без яких неможлива нормальна трудова діяльність.

На нашу думку, токсична культура праці – це таке негативне робоче середовище, де взаємодія між колегами та керівництвом шкодить психічному та фізичному стану співробітників. Під впливом такої культури праці знижується мотивація та продуктивність праці.

Крім поняття «токсична культура праці» популярності набуло й таке поняття, як «токсична продуктивність праці», де має місце праця на «знос», що вважається позитивною рисою співробітника, а успіх вимірюється кількістю пожертвованого особистого часу. Токсична продуктивність – це нав'язливе прагнення бути постійно зайнятим, навіть ціною власного здоров'я і благополуччя. Наприклад, коли співробітник пишається тим, що відповідає на листи о третій ночі і вважає це нормою. Або якщо кандидат на співбесіду з гордістю розповідає, що не пам'ятає, коли відпочивав, – швидше за все, він не є героєм, скоріше за все перед нами жертва нового тренду.

Показовою в цьому сенсі є культура «996» – сумнозвісний режим роботи з 9 ранку до 9 вечора шість днів на тиждень. Саме такий режим праці колись

перспективні китайські ІТ-компанії на справжні «фабрики вигорання», а також призвів до трагічних випадків, коли молоді співробітники буквально працювали на знос [2]. Позитивним моментом ж те, що тільки третина українців не схильна до трудоголізму – 31% опитаних сайтом GRC.UA, зазначили, що намагаються зберігати баланс між роботою та особистим життям, а 3% працюють неповний робочий день, приділяючи інший час особистим справам [1].

З-поміж ознак токсичної культури можна помітити такі:

- негативні взаємодії: постійна критика, плітки, інтриги, образи та агресія з боку колег або керівництва;
- відсутність підтримки, коли керівництво не виявляє зацікавленості у житті працівників поза роботою, не надає підтримки і не заохочує досягнення;
- нечіткі комунікації: публічні службовці не усвідомлюють своїх обов'язків, завдань та шляху розвитку організації, що призводить до розгубленості та конфліктів;
- надмірне навантаження: очікування нереалістичних термінів, надмірні списки завдань та примушення до затримок на роботі є поширеними ознаками;
- страх та залякування: управління в організації побудоване на страху, а не на повазі та вдячності;
- необґрунтовані дедлайни, коли встановлюються нереалістичні терміни виконання завдань без урахування ресурсів чи можливостей працівників;
- психологічна небезпека: відсутність психологічної безпеки, що проявляється в образах, агресії та небажанні колег допомагати;
- «тиха» відпустка, коли публічні службовці буквально «вигорають» через страх брати відпустку через можливі наслідки чи додаткове навантаження на колег, а це також є симптомом токсичної культури.

Запобігання перетворенню робочого місця на токсичне середовище відіграє вирішальне значення не тільки для благополуччя публічних службовців, але й з точки зору впливу на ефективність персоналу, його залученість. Адже подібне робоче середовище негативно позначається на задоволеності персоналу, що в свою чергу знижує рівень їх лояльності до органів публічної влади.

З метою нейтралізації подібної ситуації доцільно впроваджувати процеси, що забезпечують публічним службовцям можливість говорити про проблеми, які їх стосуються. При цьому дуже важливо створити впевненість у тому, що їх вислухають. Обидва ці елементи важливі для створення робочого місця, де задоволеність і лояльність персоналу будуть високими.

Пандемія, а згодом повномасштабна війна ускладнила розуміння того, що люди насправді відчують на роботі, розуміння того, якою насправді є мотивація персоналу.

Відсутність відкритості означає, що деякі можуть страждати в мовчанні, тому регулярний моніторинг психологічного стану, налагоджені комунікації та пропозиції підтримки є тими способами, якими HR-команди в органах публічної влади можуть створити позитивну культуру й підвищити ефективність персоналу.

Отже, токсична культура праці – це негативне робоче середовище, що шкодить психічному та фізичному стану співробітників, знижуючи їхню

мотивацію та продуктивність. Токсична корпоративна культура стає причиною звільнення в десять разів частіше, ніж заробітна плата. Вона проявляється через постійну критику, плітки, страх/залякування, надмірне навантаження, нечіткі комунікації та відсутність підтримки.

Крім того, існує таке поняття, як «токсична продуктивність», під яким розуміється нав'язливе прагнення постійно бути зайнятим ціною власного здоров'я («праця на знос», як, наприклад, режим «996»).

Для підвищення лояльності та ефективності серед публічних службовців з метою профілактики токсичної культури праці та токсичної продуктивності необхідно створювати умови для відкритого обговорення проблем та надавати психологічну підтримку персоналу.

Список використаних джерел:

1. Більше половини українців негативно ставляться до трудового режиму, проте перепрацьовують: За даними Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://surl.lu/eoraqf> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Графік «996»: як у Китаї працюють 66 годин на тиждень: За даними HappyMonday. URL: <https://surl.lt/iktwqu> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Токсична культура «вбиває» лояльність персоналу: За даними UCG. URL: <https://ucg.in.ua/tag/loyalnost-personala/> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Що таке токсичність на роботі та її вплив на роботу: За даними HappyMonday. URL: <https://surl.li/hhxjiu> (дата звернення: 01.12.2025).

Людмила Володимирівна Мерзлюк,
*доктор філософії,
викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Білоцерківського національного аграрного університету
м. Біла Церква, Україна*

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність теми полягає в тому, що воєнний стан трансформувалася повсякденна функціональність місцевого самоврядування – від оперативного реагування на гуманітарні виклики до участі в програмі відновлення інфраструктури; це вимагає нового теоретичного та прикладного осмислення ролі органів місцевого самоврядування у період кризи та післявоєнної реконструкції.

В сучасних умовах повномасштабної війни проти України місцеве самоврядування постало перед безпрецедентними викликами. Його роль суттєво зросла, адже саме на місцевому рівні забезпечується життєдіяльність населення, організовується оборона, підтримуються внутрішньо переміщені особи, координується гуманітарна допомога та розпочинаються процеси відновлення інфраструктури [1].

Ці процеси стали випробуванням не лише для державних інституцій, а й для самої системи децентралізації, яка визначає здатність територіальних громад діяти автономно та ефективно навіть у кризових умовах.

Децентралізаційна реформа, розпочата в Україні у 2014 році, створила передумови для підвищення стійкості місцевих громад [2, с. 23]. Передача значних фінансових ресурсів і управлінських повноважень дозволила громадам ефективніше вирішувати локальні проблеми, що стало вирішальним у період воєнного стану. Органи місцевого самоврядування взяли на себе координацію гуманітарних потоків, організацію евакуації цивільних, відновлення комунальної інфраструктури та підтримку малого бізнесу [3]. Багато громад стали осередками взаємодії між військовими адміністраціями, волонтерами, міжнародними партнерами й населенням.

Водночас воєнні реалії показали потребу у оновленні правового поля – зокрема, у питанні делегування додаткових повноважень органам місцевої влади, визначення механізмів взаємодії з військовими адміністраціями та врегулювання процедур використання міжнародної допомоги [4]. Значного значення набуває цифровізація управління, яка підвищує прозорість ухвалення рішень, контроль за фінансовими потоками та довіру громадян до влади [5]. Інструменти на кшталт відкритих бюджетів, електронних сервісів і платформ для моніторингу відновлення створюють основу для публічності й відповідальності місцевої влади.

Попри очевидні досягнення, війна виявила низку системних проблем, які потребують комплексного вирішення:

1. Нерівномірність спроможності громад. Малі та прифронтові громади мають обмежений кадровий і фінансовий потенціал для управління відновленням [3, с. 101].

2. Недостатня законодавча гнучкість. Нинішні норми не повністю враховують специфіку управління в умовах воєнного стану, особливо у сфері бюджетування та комунікації з військовими структурами [9].

3. Кадровий дефіцит. Значна кількість фахівців місцевого рівня була вимушено переміщена або мобілізована. Необхідно створювати нові освітні програми для підготовки управлінців у сфері кризового менеджменту.

4. Фінансова автономія. Громади повинні мати гарантовані джерела доходів – зокрема, частку від воєнного та відбудовного фондів [4; 5].

5. Прозорість та підзвітність. Використання цифрових платформ для публічного моніторингу сприяє підвищенню ефективності відновлення [6; 8].

На етапі післявоєнного відновлення саме місцеве самоврядування стає центральним інструментом сталого розвитку та інтеграції реформ. Його роль полягає у поєднанні державної політики, міжнародної допомоги та ініціатив громад у єдину систему управління [6; 7].

Майбутня модель місцевого врядування має спиратися на такі принципи:

- субсидіарність – ухвалення рішень на найближчому до громадянина рівні;
- інклюзивність – залучення усіх соціальних груп, включно з ВПО, ветеранами, жінками та молоддю;

- екологічна та енергетична стійкість – розвиток комунальної інфраструктури на засадах «зеленої» енергетики [6, с. 4];
- публічність і прозорість – активне використання відкритих даних, цифрових сервісів і громадського контролю;
- інноваційність – підвищення управлінської компетентності кадрів і впровадження цифрових технологій у прийняття рішень [8].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що місцеве самоврядування в умовах війни стало одним із ключових чинників збереження державності, соціальної стабільності та довіри громадян до влади [1; 8]. Децентралізація довела свою ефективність як елемент не лише державного управління, а й національної безпеки [2; 9].

Водночас майбутній етап відбудови вимагає від органів місцевого самоврядування нової якості управління – орієнтації на резильєнтність, сталий розвиток, партнерство та інноваційність.

Необхідно забезпечити:

- законодавчу підтримку кризових повноважень громад;
- фінансову стійкість та рівність можливостей для всіх регіонів;
- розвиток кадрового потенціалу через навчання та обмін досвідом;
- інтеграцію цифрових рішень у всі управлінські процеси;
- розвиток місцевої демократії та участі громадян у прийнятті рішень.

Відновлення України має стати не поверненням до довоєнного стану, а переходом до якісно нової системи врядування – з сильною, автономною, прозорою та відповідальною місцевою владою [3; 7]. Саме через громади Україна відновить свою соціальну, економічну та моральну силу.

Список використаних джерел:

1. Воронцова, А. (2023). Роль місцевого самоврядування у період воєнного стану. *Державне управління та місцеве самоврядування*. URL: <https://dumsjournal.com/article/view/2112> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Міністерство розвитку громад та територій України. (2024). *Децентралізація: результати та перспективи*. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Асоціація міст України. (2023). *Вплив війни на діяльність місцевого самоврядування в Україні*. URL: <https://www.auc.org.ua/novyny> (дата звернення: 22.10.2025).
4. OECD. (2023). *Resilient Governance in Times of Crisis: Ukraine's Local Governments and Recovery*. DOI: <https://doi.org/10.1787/ukr-recov-2023-en>.
5. Transparency International Ukraine. (2024). *Цифрові рішення для відновлення: роль громад*. URL: <https://ti-ukraine.org> (дата звернення: 22.10.2025).
6. UNDP Ukraine. (2024). *Local Governance and Sustainable Recovery in Ukraine*. DOI: <https://doi.org/10.23656/undp.ukraine.lgsr.2024>.
7. Коваль, О. (2024). Місцеве самоврядування як інститут державної стійкості в умовах війни. *Вісник НАДУ*, №2, с. 33-40. URL: <https://nads.gov.ua/visnyk> (дата звернення: 22.10.2025).

8. USAID DOBRE. (2023). *Good Governance During Crisis: Community Resilience in Ukraine*. URL: <https://decentralization.ua/dobre> (дата звернення: 22.10.2025).

9. Рада Європи. (2024). *Оцінка місцевого самоврядування в Україні: виклики воєнного часу*. URL: <https://coe.int/uk/ukraine> (дата звернення: 22.10.2025).

Вікторія Іллівна Панасюк,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та
міжнародної економіки
Білоцерківського національного аграрного університету
м. Біла Церква, Україна*

Світлана Петрівна Поліщук,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та
міжнародної економіки
Білоцерківського національного аграрного університету
м. Біла Церква, Україна*

МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Нині територіальні громади в Україні стикаються з низкою зовнішніх і внутрішніх загроз, що суттєво впливає на ефективність їхньої діяльності. Серед економічних викликів варто виокремити дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для реалізації соціально-економічних програм і забезпечення стабільного розвитку територій. Обмежені можливості залучення інвестицій, а також нестабільність макроекономічного середовища зумовлюють фінансову вразливість більшості громад. Крім економічних чинників, суттєвий вплив мають політична нестабільність та прояви корупції, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень і впровадження стратегічних ініціатив на місцевому рівні. Низький рівень громадської участі у процесах територіального розвитку та недостатня інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування призводять до зниження рівня легітимності управлінських рішень і обмеження інституційної спроможності громад [1, с. 46].

Додатковим дестабілізуючим чинником є нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, що поглиблює міжрегіональні диспропорції та соціальну нерівність. Подолання зазначених загроз потребує системного та комплексного підходу, який має передбачати розроблення й реалізацію ефективних механізмів стратегічного управління розвитком територіальних громад, підвищення їх фінансової автономії, а також активізацію участі громадян у процесах прийняття рішень.

Військова агресія РФ проти України спричинила масштабні наслідки, що становлять пряму загрозу економічній безпеці держави загалом та її

територіальних громад зокрема. Деструктивний вплив війни проявляється у руйнуванні інфраструктури, зниженні інвестиційної привабливості, скороченні доходів місцевих бюджетів, загрозі життя, здоров'я й погіршенні умов життєдіяльності населення. Водночас процеси децентралізації та реформа адміністративно-територіального устрою, що реалізуються в Україні в контексті європейської інтеграції, сприяють підвищенню рівня місцевої автономії та створюють інституційні передумови для локалізації негативних наслідків воєнних дій. Завдяки цьому забезпечується певна стабільність у діяльності органів місцевого самоврядування, зберігаються можливості для функціонування бізнесу, надання освітніх послуг і організації дистанційної роботи навіть у віддалених територіях.

Війна справила глибокий і системний вплив на всі сфери внутрішньої політики держави, зокрема на регіональну політику. До наявних до початку повномасштабного вторгнення викликів додалися нові загрози, які не були враховані в більшості стратегій розвитку територіальних громад, але сьогодні визначають їхні пріоритети та залишатимуться актуальними у середньо- й довгостроковій перспективі.

Реформа децентралізації влади в Україні є однією з найуспішніших та найбільш послідовних інституційних трансформацій останніх років. Її результати отримали високу оцінку з боку міжнародних партнерів і стали основою для формування нової моделі регіонального управління. Основні завдання урядової політики на 2022–2025 рр. були спрямовані на забезпечення сталого розвитку регіонів і територіальних громад, проте повномасштабна агресія РФ змусила скоригувати ці плани.

Урядові рішення, продиктовані необхідністю оперативного реагування на виклики воєнного часу, призвели до тимчасового призупинення або уповільнення процесів децентралізації в окремих регіонах. В умовах воєнного стану регіональне планування розвитку трансформувалося у формат локальних планів відновлення територіальних громад. Згідно з результатами опитування лідерів громад, проведеного у березні 2023 р., лише близько третини громад мали затверджені або розроблені стратегії післявоєнного відновлення [2]. Проте вже на початку березня 2024 р. 91 % територіальних громад України затвердили або завершували розроблення стратегій регіонального розвитку. Лише 9 % громад залишалися поза процесом стратегічного планування, переважно через розташування на тимчасово окупованих територіях або в безпосередній близькості до зон активних бойових дій [3].

Завдяки реалізації принципів бюджетної децентралізації у 2022 р. територіальні громади України продемонстрували високий рівень фінансової стійкості та змогли ефективно протистояти викликам, зумовленим воєнними діями. Механізми фінансової автономії, закладені в ході реформи децентралізації, забезпечили стабільне функціонування системи місцевого самоврядування навіть в умовах значних соціально-економічних потрясінь.

У 2022 р. до місцевих бюджетів з урахуванням загального та спеціального фондів надійшло 555,1 млрд грн. Основну частину надходжень становили податкові платежі – 393,5 млрд грн, або 70,9 % загального обсягу доходів. Обсяг

державних трансфертів досяг майже 25 %, що свідчить про суттєву роль фінансової підтримки держави у забезпеченні життєдіяльності громад. Водночас у структурі зведеного бюджету частка доходів місцевих бюджетів зросла до 24,4 %, що є свідченням посилення їх фінансової самодостатності [4]. Аналіз виконання місцевих бюджетів у 2023 р. засвідчує, що їхня структура та динаміка відповідали вимогам воєнного стану. Фінансові ресурси спрямовувалися насамперед на реалізацію основних завдань державної бюджетної політики, забезпечення функціонування сил оборони, фінансування заходів із територіальної оборони, підтримку внутрішньо переміщених осіб і ліквідацію наслідків збройного конфлікту [5].

У 2024 році місцеві бюджети України фактично залишилися без дієвих інструментів впливу на зростання власних доходів. Збільшення обсягу надходжень загального фонду без урахування міжбюджетних трансфертів становило лише 2,1 % – з 441,9 млрд грн до 451,1 млрд грн, що свідчить про відсутність реальної динаміки розвитку та наближення до стану фінансової стагнації [5].

Такі результати зумовлені як внутрішніми структурними обмеженнями бюджетної системи, так і політичними рішеннями, спрямованими на централізацію фінансових ресурсів. Зокрема, місцеве самоврядування втратило найбільш динамічну складову податку на доходи фізичних осіб – надходження від оподаткування військовослужбовців – без отримання відповідних компенсаційних механізмів.

Базові бюджетоформуючі джерела залишаються високочутливими до воєнних ризиків. Значна частина бізнесу скорочує або тимчасово призупиняє діяльність, що призводить до зменшення кількості робочих місць, скорочення податкових надходжень від єдиного податку та орендної плати, а також зростання випадків відтермінування податкових зобов'язань.

Водночас спостерігається посилення фінансової асиметрії між державним і місцевими бюджетами: у 2024 р. державний бюджет акумулював додатково понад 500 млрд грн, тоді як зростання доходів місцевих бюджетів становило лише близько 9 млрд грн. Така диспропорція свідчить про поступове звуження фінансової самостійності територіальних громад і посилення залежності місцевого самоврядування від централізованих ресурсів [5]. Основні видатки місцевих бюджетів були спрямовані на фінансування освітньої сфери (43 % загального обсягу видатків), а також на забезпечення загальнодержавних функцій, розвиток економічної діяльності та соціальний захист населення.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває питання зміцнення фінансово-економічного потенціалу деокупованих територій. Враховуючи складну безпекову ситуацію, необхідним є впровадження спеціальних інституційних і фінансових механізмів, спрямованих на стимулювання місцевого економічного відновлення та забезпечення сталого розвитку цих територій. Підвищення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, насамперед на деокупованих територіях, виступає одним із першочергових завдань державної регіональної політики.

Для прийняття ефективних управлінських рішень і реалізації основних завдань громади повинні мати достатній рівень фінансової автономії. Однак, значна частина місцевих бюджетів залишається залежною від міжбюджетних трансфертів, що надходять із державного бюджету [6, с. 66]. Така ситуація обмежує можливості громад у формуванні власної фінансової політики та знижує рівень їхньої інституційної стійкості.

Варто також враховувати суттєві відмінності у викликах, з якими стикаються громади різних регіонів. Для тилкових територій пріоритетними напрямками залишаються налагодження партнерства з релокованим бізнесом та внутрішньо переміщеними особами, створення нових робочих місць, організація програм професійного навчання та перепідготовки кадрів. Натомість для прифронтових і деокупованих регіонів визначальними є завдання відновлення зруйнованої інфраструктури, відновлення економічної активності, подолання наслідків міграції населення та мінімізація матеріальних збитків.

На деокупованих територіях ключовим викликом залишається повернення населення, відновлення економічної діяльності та забезпечення належного рівня соціально-економічної стабільності. Ефективна реалізація цих завдань можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, міжрегіональну кооперацію та активізацію внутрішніх ресурсів місцевих громад [7].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що в умовах триваючих бойових дій та складної військово-політичної ситуації в Україні особливого значення набуває посилення безпекового потенціалу регіонів. Забезпечення стійкості територій потребує системного підходу, який передбачає одночасну реалізацію політичних, соціально-економічних, енергетичних та міжнародних заходів. У політичній площині першочерговим завданням є нарощування фінансування сектору безпеки і оборони, підвищення рівня підготовки Збройних Сил України, оптимізація управління військовими операціями та відновлення контролю над тимчасово окупованими територіями. У соціальній сфері ключовим напрямом має стати відновлення житлової інфраструктури шляхом реконструкції зруйнованих об'єктів і будівництва нових житлових комплексів із дотриманням сучасних стандартів безпеки – зокрема, облаштуванням укриттів, автономних систем енергопостачання та водозабезпечення [8, с. 162]. В енергетичному секторі доцільно розширювати використання відновлюваних та альтернативних джерел енергії, модернізувати існуючі генеруючі потужності, розвивати атомну енергетику, а також здійснювати геологорозвідувальні роботи з метою освоєння нових родовищ вуглеводнів і рідкісних корисних копалин. У соціально-культурній сфері доцільно продовжувати практику проведення благодійних та фандрейзингових заходів, спрямованих на підтримку військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб і відновлення культурної спадщини постраждалих регіонів [9]. У сфері міжнародного співробітництва важливим є активізація зовнішньополітичного діалогу шляхом організації міжнародних конференцій, форумів і круглих столів, присвячених питанням безпеки, післявоєнного відновлення та регіонального розвитку. Доцільним також є ініціювання

укладання міжнародних угод і конвенцій, спрямованих на посилення міжрегіонального співробітництва та обмін кращими практиками

Список використаних джерел:

1. Пак Н. Т., Гось М. І., Юсковець І. М. Територіальні громади: виклики сьогодення. *Молодий вчений*. 2024. № 2 (126). С. 46-50. URL: <https://surl.li/mlacxg> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. Червень 2023 р. URL: <https://surl.li/ixrkdr> (дата звернення: 02.11.2025).
3. В Україні вже понад 90% громад мають стратегію розвитку. URL: <https://surl.li/eqgswp> (дата звернення: 03.11.2025).
4. Струк Н. П. Особливості забезпечення економічної спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. URL: <https://surl.li/vysmuv> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення: 02.11.2025).
6. Галкін Д. Г. Аналіз концептуальних засад управління розвитком територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). С. 66-78. URL: <https://surl.lt/dzozvg> (дата звернення: 02.11.2025).
7. Стельмах О. Місцева економіка в умовах війни та повоєнного відновлення: 60 громад пройшли навчання від U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 03.11.2025).
8. Юр'єв О. Формування безпекового потенціалу регіону в сучасних умовах. *Місьцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні. 2022. С. 162-163. URL: <https://surl.li/euqlkk> (дата звернення: 03.11.2025).
9. Бурик З. М., Огороднійчук М. В. Розвиток громад та територій в умовах сучасності. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4(12). С. 513-529. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/43421/1/1.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).

Євген Іванович Панасюк,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна

ТІМБІЛДІНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Згуртованість колективу та психологічна сумісність є важливими соціально-психологічними явищами, що впливають на поведінку посадових осіб в органах місцевого самоврядування. Саме згуртованість відображає ступінь єдності та пов'язаності членів колективу і може бути викликана як емоційними,

так і раціональними факторами. Іноді згуртованість може виникати через спільні цілі чи задачі, які орган місцевого самоврядування повинен виконати. З одного боку, психологічна сумісність описує рівень відповідності між особистісними характеристиками членів колективу. Це може включати й спільні інтереси, цінності, переконання та характерні риси особистості. Деякі дослідники в сфері управління персоналом схильні відносити згуртованість до емоційних явищ, тоді як інші вбачають у ній результат раціонального вибору.

В умовах нестабільності, посиленого стресу та віддаленого формату роботи, що часто виникає під час війни, тимбілдінг дозволяє мінімізувати негативні наслідки в середині колективу органу місцевого самоврядування, зокрема:

1. Зниження рівня стресу та покращення психологічного клімату: Заходи тимбілдингу, особливо ті, що включають елементи психологічної підтримки чи арт-терапії, є допомогою для публічних службовців, щоб розрядити несприятливі ситуації та підвищити емоційну стійкість.

2. Покращення комунікації та зміцнення довіри: В умовах частих змін, викликів та необхідності швидкого прийняття рішень, налагодження зв'язків між відділами та окремими співробітниками тимбілдінг – це ключовий засіб для ефективної взаємодії. Тимбілдінг сприяє формуванню довірчих відносин.

3. Формування відчуття єдності («Ми») та приналежності: Спільні заходи, навіть віртуальні, допомагають створити відчуття єдності «Ми» для співробітників ОМС, зміцнюючи корпоративну культуру. Це є особливо важливим для збереження командної єдності в умовах кризи, а особливо війни.

4. Підвищення мотивації та продуктивності: Згуртована команда, яка відчуває підтримку, є більш ефективною та продуктивною. Тимбілдінг також допомагає краще зрозуміти сильні й слабкі сторони колег, що дозволяє ефективніше розподіляти ролі та завдання всередині колективу [2].

Колективне виконання спільного завдання – це доволі складний процес, що потребує постійної підтримки командного духу та координування на всіх стадіях розвитку колективу органу місцевого самоврядування, а тимбілдінг є саме тим комплексним заходом, спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії між її учасниками, особливо коли їх кількість зростає [1, с. 155].

Заходи, що спрямовані на підвищення організованості команди, вперше почали проводитися ще в 1940-х році. Максимально наближені до сучасних заходи почали застосовувати в США в 1950-х гг. У нашій країні тимбілдинг почав використовуватися наприкінці ХХ ст.

Командотворення в органі місцевого самоврядування включає в себе три складові (рис. 1). При проведенні тимбілдингових заходів можна скористатися різними варіантами, зокрема: від спортивних змагань і квестів до творчих і психологічних завдань. Відповідальність за плануванням та проведенням цих заходів покладається фахівця органу місцевого самоврядування, який володіє організаторськими здібностями, хоча такі заходи їх можна замовити в тимбілдингових агенціях. Щодо вартості, то вона залежить від того, що саме обере команда. Звертаємо увагу на те, що тимбілдингові заходи здійснюються для підвищення ефективності спільної роботи й передбачають вихід із зони комфорту та отримання нового досвіду.



Рис. 1. Складові команодотворення в органі місцевого самоврядування

Звісно, що війна внесла корективи щодо формату проведення тимбілдингових заходів, адже безпекові заходи, виключення світла не дозволяють провести ті види, котрі можна було спокійно провести в довоєнний час. Натомість можна провести інші, наприклад командні зустрічі, під час яких сфокусуватися на оцінці командної резильєнтності, тобто здатності кожного окремого працівника та команди загалом впоратися зі складними життєвими подіями та відновитися після труднощів чи стресу. На цих зібраннях спеціалісти вільніше діляться своїми переживаннями, адже поруч є люди, з якими вони щодня працюють пліч-о-пліч. Чи загальнокомандні активності для підтримки морального духу колективу. Наприклад, провести конкурс на дизайн патріотичної футболки: кожен співробітник може подати свій варіант, потім шляхом голосування обрали найкращий і виготовити ці футболки, які потім можна дарувати співробітникам на День народження. Звісно, це складна робота, проте вона дає позитивні зміни для кожного співробітника.

Таким чином, команда – це стратегічний ресурс органу місцевого самоврядування, а командотворення та лідерство є основоположними чинниками, що формують успішного керівника. Завдяки використанню методів тимбілдингу керівником-лідером на всіх стадіях життєдіяльності команди, особливо в умовах воєнного стану дозволяє налагодити роботу серед співробітників, встановити доброзичливі стосунки всередині колективу, розвинути життєстійкість, стресостійкість в членів команди, і як наслідок, підвищити продуктивність праці.

Список використаних джерел:

1. Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу: *Економічний простір*. 2012. №59. С. 218-225.

2. Халахур Ю. Л. Тімблдінг як метод управління персоналом підприємства: *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2024. Випуск 60. URL: <https://surli.cc/ieiysd> (дата звернення: 01.11.2025).

Дмитро Володимирович Романов,
*аспірант кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ВЗАЄМОДІЯ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Зміни в процесах і характері публічного управління, викликані умовами воєнного стану, насамперед торкнулися системи місцевого самоврядування. Згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1] «...для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку...» або в разі «...нескликання сесії відповідно районної, обласної ради...» може бути прийняте рішення про утворення районних і обласних військових адміністрацій. Виконання функцій відповідних військових адміністрацій Законом покладається на районні, обласні державні адміністрації, а начальниками відповідних військових адміністрацій призначаються голови районних, обласних державних адміністрацій. Закон також передбачає, що в разі, коли «...сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження...» [там само], утворюються військові адміністрації населених пунктів (ВАНП). Військові адміністрації на час дії режиму воєнного стану, тобто тимчасово, перебирають на себе не лише повноваження органів виконавчої влади, але й повноваження місцевих рад, що власне не суперечить вищезазваному закону.

У лютому 2022 р. обласні та районні військові адміністрації були створені повсюдно на всій території України, а ВАНП створювали лише в критичних умовах в окупованих, прифронтових або звільнених від окупації населених пунктах. Але (за даними Асоціації міст України) з 2023 р. по 2025 р. кількість ВАНП збільшилася з 184 до 210 одиниць [2] і така тенденція викликає занепокоєння як у представників органів місцевого самоврядування, громадських діячів, науковців України, так і Європейської комісії з питань розширення ЄС. Зокрема у повідомленні Європейської комісії європейському парламенту, європейській раді, європейському економічному та соціальному комітету й комітету регіонів зазначається: «Зі зростанням кількості місцевих військових адміністрацій Україні слід законодавчо уточнити критерії їх створення. Припинення місцевого самоврядування має бути крайнім заходом; альтернативним заходам безпеки слід надавати перевагу, де це дозволяє ситуація, особливо на територіях, віддалених від лінії фронту» [3, с. 24].

Експерти відмічають, що масове створення ВАНП, які підміняють органи місцевого самоврядування або працюють паралельно з ними, створюють проблеми взаємодії, відповідальності та перевитрачання ресурсів. Керівники військових адміністрацій не завжди обізнані з повсякденними потребами громад не володіють ситуацією в освітній сфері (наприклад, щодо кількості учнів, які навчаються онлайн і проживають в громаді) та сфері охорони здоров'я (сімейні лікарі, хоспіси, центри психологічної підтримки), не знайомі зі станом об'єктів житлово-комунального господарства. Створення військових адміністрацій у населених пунктах громад, які не знаходяться на лінії фронту (Чернігів, Одеса, Вараш Рівненської обл., Нетішин Хмельницької обл. тощо) паралельно з діючими місцевими радами прогнозовано обумовлює зростання конфліктності, ускладнюючи тим самим управління в громадах. Не зважаючи на те, що повноваження ВАНП стосуються виключно безпекових питань, вони не можуть не торкатися також ресурсного та фінансового забезпечення виконання цих повноважень. Попри те, що для отримання військовими адміністраціями додаткових функцій щодо розпорядження бюджетами чи управління комунальними підприємствами потрібні спеціальні рішення Верховної Ради по конкретних громадах (а вони не ухвалювалися), ВАНП перебирає на себе вирішення питань фінансово-економічного характеру. Разом із цим відповідальність за безпеку в громадах, яка є функцією ВАНП, досить часто перекладається на органи місцевого самоврядування [4].

Приклади утворення військових адміністрацій в Чернігові та Одесі є сигналом про можливість таким чином усувати з посад голів, які не демонструють належної лояльності до влади. Отже, є підстави погодитися з висновком Європейської комісії про необхідність чіткого визначення критеріїв утворення військових адміністрацій у населених пунктах. Узагальнюючи пропозиції експертів з публічного управління та місцевого самоврядування, представників асоціацій міст і органів місцевого самоврядування, можна окреслити декілька основних питань щодо створення та повноважень військових адміністрацій, які потребують законодавчого врегулювання:

- чітке окреслення повноважень військових адміністрацій, що унеможливить необхідність додаткового втручання Верховної Ради для їх встановлення;
- чіткий перелік причин утворення військових адміністрацій;
- встановлення, що джерелом фінансування діяльності військових адміністрацій має бути державний, а не місцеві бюджети;
- виключення можливості створення військових адміністрацій в населених пунктах, які не перебувають у фронтовій зоні, якщо місцеві ради виконують свої функції;
- виключення можливості створення військових адміністрацій в екзилі (як до прикладу Бердянська військова адміністрація), які не мають можливості виконувати свої функції;
- чітке визначення умов передачі Верховною Радою України (за поданням Президента) повноважень органів місцевого самоврядування військовим адміністраціям;

– унормування процедури передачі влади від військових адміністрацій цивільним адміністраціям та органам місцевого самоврядування.

Відсутність у Законі України «Про правовий режим воєнного стану» норми щодо відновлення діяльності місцевого самоврядування після припинення воєнного стану актуалізує необхідність розроблення спеціального закону про діяльність військових адміністрацій у період дії воєнного стану та після його припинення з прописаною процедурою передачі повноважень новоствореним органам місцевого самоврядування у результаті проведення виборів. У новому законі, на думку експертів, має бути встановлено, що військові адміністрації в населених пунктах мають вирішувати виключно питаннями безпеки та оборони і не повинні втручатися в роботу органів місцевого самоврядування [4].

У зв'язку з тим, що через військову агресію в Україні не були проведені чергові вибори до місцевих рад перед владою постало питання юридичного закріплення принципу безперервності місцевого самоврядування, який встановлено Конституцією України по відношенню до парламентської та президентської гілок влади. З точки зору збереження керованості місцевими справами зрозуміло, що діяльність органів місцевого самоврядування має бути подовжена на час дії воєнного стану, однак ця практика має бути підкріплена відповідним нормативним документом. Однак ця теорія мала бути підкріплена документом. Тому прийняття ВРУ в 2025 р. постанови про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в Україні в умовах військової агресії слід вважати позитивним кроком у забезпеченні легітимності самоврядних представницьких органів влади [5].

У контексті забезпечення розвитку місцевого самоврядування у повоєнний період варто також звернути увагу на проект документу, схваленого Кабінетом Міністрів України, «Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі» [6], яким закладено принципи та визначено основні завдання місцевого самоврядування на перспективу.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19?lang=uk#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

2. Ржеутська Л. Військові адміністрації як загроза місцевому самоврядуванню? URL: <https://www.dw.com/uk/vijskovi-administracii-v-ukraini-ak-zagroza-miscevomu-samovraduvannu/a-74396543> (дата звернення: 22.10.2025).

3. Commission Staff Working Document: Ukraine 2024 Report. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52024SC0699> (дата звернення: 22.10.2025).

4. Загородній М. Військові адміністрації: повзуча централізація чи необхідний інструмент під час війни? URL: <https://www.chesno.org/post/5792/> (дата звернення: 22.10.2025).

5. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації: Постанова Верховної Ради України від 08.10.2025 № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20?lang=uk#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

6. Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі: проект. URL: <https://surl.li/zqkprzx> (дата звернення: 22.10.2025).

Наталія Олександрівна Свинаренко,
*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри української філології та історії
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
м. Харків, Україна*

ПРО ПЕРЕЙМЕНУВАННЯ ГЕОГРАФІЧНИХ НАЗВ НА ХАРКІВЩИНІ ЯК ЧАСТИНА ПРОЦЕСУ ДЕКОМУНІЗАЦІЇ: РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

Карта України з часом змінюється. На зміну одним географічним назвам приходять інші. Місцеве населення ці зміни теж сприймає по-різному: від захопленого позитиву до повного несприйняття. Після розпаду країни рад та падіння країн соціалістичного табору від початку 1990-х років процеси декомунізації, у свої переважній більшості почалися з повалення пам'ятників вождям і паралельно – з процесом перейменування топонімів, що пов'язані з усвідомленням помилок радянського минулого. В Україні ж все було інакше.

Метою даної роботи є аналіз процесу декомунізації (дерадянзації) у різних громадах Харківської області. Завданнями даної роботи є короткий аналіз юридичних аспектів перейменування географічних назв як частина процесу декомунізації; дослідження процесу географічних перейменувань у м. Харкові; дослідження процесу географічних перейменувань у населених пунктах Харківської області.

Після прийняття одного із Законів про декомунізацію – «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» (2015), з'явилася потреба не тільки у видаленні прибирати пам'ятників радянським діячам і елементи радянської державної символіки з громадських місць, але й перейменовувати провулки, вулиці, села, містечка, райони – відповідні законопроекти ініціювалися тоді Українським Інститутом національної пам'яті. У квітні 2023-го року було підписано Закон «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії». По Україні перейменування географічних назв як частина процесу декомунізації відбувалося по-різному і у різних регіонах, і у різних громадах зокрема.

Перші перейменування у громаді м. Харкова відбулися у травні 2022 року. Тоді ж сталися зміни перші зміни географічних назв: з московського району на Салтівський, з московського проспекту – на Героїв Харкова, білгородського узвозу – на вулицю Рятувальників, білгородського шосе – на Харківське. Міська рада запропонувала перейменувати вулицю Студентську на честь Василя Тація, знаного колишнього ректора Харківського національного юридичного університету [3]. В результаті активних громадських обговорень, роботи місцевої топонімічної групи у громаді міста Харкова більшість нових затверджених назв можна віднести до «історичних», наприклад, вулиця Ірининська чи провулок Пушкарний. Також яскравими прикладами повернення попередніх історичних назв є такі: колишній вулиці Рязанській – назву Ірининська, Революції 1905 року – Кузінська, а вулиці Челюскінців – Петропавлівська.

У липні 2024 року у Харківській ОВА проголосували за нові назви вулиць та станцій метрополітену – перейменували 48 вулиць та 3 станції метрополітену. Члени робочої групи, зокрема, проголосували за перейменування станцій метро «Героїв Праці», «Завод імені Малишева» та «Проспект Гагаріна» на «Салтівська», «Заводська» й «Левада» відповідно; вулиць Героїв праці на Нескорених, Лермонтовська на Майка Йогансена, Дружби Народів на Соборності України, Проспект Гагаріна на Проспект Аерокосмічний тощо [3]. Також у Харкові з'явилися нові назви вулиць, які увіковічили імена 13-ї бригади оперативного призначення НГУ «Хартія» та 92-ї окремої штурмової бригади імені Кошового отамана Івана Сірка. До переліку перейменувань мали бути включені всі імена людей, які своєю працею та своїми досягненнями прославили Харківщину на загальнодержавному та світовому рівнях.

У громадах Валківщини та Красноградщини більшість нових назв мають нейтральні елементи за змістом: до прикладу, вулиці Мальовнича, Покровська чи провулок Весняний. В Ізюмській та Мереф'янській громадах більшість нових топонімічних найменувань пов'язано із відомими постатями з історії України, видатними діячами культури, освіти, науки та знаними борцями за незалежність. У Люботинській громаді більшість нових назв присвячено географічним топонімам України – наприклад, в'їзд Кримський чи провулок Салтівський [1].

Комісію з питань перейменування об'єктів топоніміки Валківська міська рада створила 17 жовтня 2022 року. Перші перейменування відбулися за два місяці після її появи – у грудні, назви змінили 4 вулиці та один провулок в с.Сніжків, а також одна вулиця у с. Кантакузівка [1]. Загалом, на кінець травня 2022 року в Ізюмській громаді було перейменовано 94 об'єкти: вперше в історії Харківської області на території громади з'явилися вулиці Бандери та Шухевича, а також «екзотичні» в цілому для України – названі на честь Стіва Джобса та Голди Меїр [2]. Названі вище приклади не є типовими як для населених пунктів Харківської області, та все ж такі випадки перейменувань мають місце.

3 травня 2022 року Красноградською міською радою було ухвалено 11 рішень про перейменування 29-ти об'єктів топоніміки на території громади. Участь громадськості було забезпечено, зокрема, через право на подання петицій. За їх результатами, вулицю було перейменовано на честь Дмитра

Лінського, уродженця м. Краснограда та бійця Окремого загону спеціального призначення «Азов», загиблого при захисті Маріуполя.

Інтернет-джерела повідомляють, що з 17-ти міських громад Харківської області у 5-ти – Богодухівській, Зміївській, Лозівській, Первомайській та Чугуївській – забезпечено високий рівень залученості громадян до процесу «деколонізації» топонімів, у 3-х громадах з цих 5-ти – Богодухівській, Зміївській та Первомайській – більшість нових назв є нейтральними, зокрема, вулиці Річна, Ботанічна чи Шкільна, ще у 2-х громадах превалюють нові назви, пов'язані із постатями з історії України, зокрема, Василем Стусом, Іваном Богуном, Леонідом Глібовим [2]. Подібний приклад – це с.Богданівське Дворічанського району Харківщини, колишнє Жовтнєве, назване у честь Богданівського полку УНР, який у грудні 1918 р.на вказаній території вів оборонні бої.

У Богодухівській міській громаді робочу групу з перейменування об'єктів топоніміки було створено 27 вересня 2022 року. З того часу міська рада змінила назви 124-х вулиць, з них – 63 було «деколонізовано», а ще 61-у «уточнено» додаванням у назви імен до прізвищ, як, наприклад, вулиця Тараса Шевченка замість Шевченка, або Івана Котляревського замість Котляревського [1]. Серед міських громад Харківської області найбільшу кількість об'єктів топоніміки було перейменовано у Лозівській громаді. Станом на кінець травня 2023 року нові назви отримали 123 вулиці та провулки [1].

В деяких громадах нові назви несуть у собі історико-політичне забарвлення, а в інших – абсолютно нейтральне: у Богодухівській, Валківській, Зміївській, Красноградській, Первомайській громадах відносна більшість нових найменувань є аполітичними – наприклад, вулиця Шкільна, Молодіжна, Залізнична, Лісна чи Наукова; у Лозівській, Ізюмській, Мереф'янській та Чугуївській громадах нові назви, здебільшого, носять імена постатей з історії України, насамперед, діячів культури та науки; у Мереф'янській громаді з'явилася вулиця Сікорського Ігоря; у Лозівській – Григорія Сковороди, в Ізюмській – Павла Загребельного; у Люботинській громаді нові найменування вулиць, провулків та в'їздів пов'язані, переважно, з географічними назвами України – з'явилися в'їзди Запорізький та Маріупольський, провулок Салтівський [1]. Окрім перейменувань топоніміки місцевого значення, в Харківській області за час війни були переіменовані, у 2024 року також і великі адміністративні населені пункти: міста Берестин (колишній Красноград, районний центр) та Златопіль (колишнє м. Первомайський, районний центр).

Рівень залучення громадськості до самого процесу перейменувань на території Харківської області був і є різним. В одних випадках були активні громадські обговорення. Було повернуто, у деяких випадках, старі історичні назви, які серед місцевого населенню різних поколінь є звичними Деякі запропоновані місцевою владою назви викликають суперечки серед громадськості- хоча, хіба це не норма для демократичного суспільства? Дуже дивним був би факт одностайного погодження запропонованого варіанту. Також варто враховувати той факт, що практично всі громади Харківщини є прифронтовими, більшість активного населення виїхало, а ті хто залишився, не завжди мають час і можливості відвідувати громадські обговорення чи

проявляти активність у соціальних мережах. Тим паче, для багатьох жителів прифронтових громад зараз є найважливішим проблема збереження свого життя, життя членів родин та особистого майна.

Як на мою думку, на сучасному етапі розвитку нашого суспільства, процес позбавлення суспільства від радянських надбань, що суперечать українській національній ідентичності та традиційним демократичним цінностям триває. Політики найвищого рівня цьому приділяли незначну роль. Процес дерадянзації почався в Україні пізніше, ніж потрібно було (не відразу після проголошення незалежності держави). Перейменування містечок, сіл, вулиць, площ які містили радянські та імперські наративи по Харківській області розтягнулося у часі. Спеціалісти місцевих громад при цьому провели значну роботу для реалізації державних законів про декомунізацію.

Зміна географічних назв на території України, є процесом, у чомусь схожим, а у чомусь відмінним від того, як це здійснюється у розвинених країнах світу. Іншими словами – спільні та відмінні риси у процесі перейменувань українських географічних назв (у ході декомунізації суспільства) є перспективною темою майбутніх досліджень. У майбутньому цікавими будуть міждисциплінарні історико-соціологічні дослідження щодо ставлення місцевого населення до нових назв, які зазнали процесу перейменування.

Список використаних джерел

1. Деколонізація топонімії: як відбуваються перейменування в міських громадах Харківської області. URL: <https://od.org.ua/dekolonizatsiya-toponimii-jak-vidbuvayutcsya-1/> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Особливості дерусифікації. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3500355-osoblivosty-derusyfikatsii> (дата звернення: 26.10.2025).
3. У Харківській ОВА проголосували за нові назви вулиць та станцій метрополітену 25 липня 2024. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/127625> (дата звернення: 26.10.2025).

Олександр Васильович Сень,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва і права
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ДЕЯКІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЙ ГРОМАД В ПЕРІОД ВІЙНИ І ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Серед пріоритетів державної політики України одним з ключових напрямків визначено вдосконалення місцевого самоврядування як ефективної і максимально наближеної до людей місцевої влади. В основу такого підходу закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування і вона реалізується в руслі євроінтеграційного курсу нашої держави. Практичним її

втіленням стала масштабна і досить успішна реформа децентралізації, що передбачає перерозподіл повноважень між органами державної влади і місцевого самоврядування і, відповідно, передачу повноважень і фінансових ресурсів на місця для виконання органами місцевої влади більш широких завдань.

У ст.140 Конституції України проголошено, що «місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України» [1]. Його спроможність забезпечити повноцінне життя і реалізацію потреб громади є одним з ключових індикаторів сталого місцевого розвитку.

Коло завдань, якими опікується місцева влада досить широке: освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний розвиток і комунальне господарство, земельні відносини і ще достатньо багато функцій і питань, які на даний час повністю сфері повноважень і відповідальності органів влади, які формує громада. Щоденні проблеми, які потребують нагального вирішення, займають майже весь час у роботі керівництва місцевої громади. Але за цими нагальними питаннями не повинне залишатися поза увагою стратегічне бачення перспектив розвитку, можливих викликів і шляхів їх подолання.

Лозинська Т.М. визначає сутність стратегії «як загальну концепцію діяльності органу публічної влади, що детермінує пріоритетність цілей, обумовлює постановку завдань і послідовність їх виконання, поєднує політику, ідеологію і філософію органу влади» [4, с. 97]. Така стратегія повинна бути націлена на зміну якості життя в громаді та передбачати сталий розвиток.

Важливим інструментом забезпечення стабільного та збалансованого розвитку в територіальних громадах, який дозволяє визначати ключові пріоритети, передбачати потенційні ризики, знаходити оптимальні шляхи розвитку та подолання кризових ситуацій є стратегічне планування. Його «потрібно розглядати як системний процес, спрямований на визначення проміжних та кінцевих показників, що характеризують економічний розвиток території та яких можна досягнути в майбутньому, здійснюючи відповідні кроки та реалізуючи певні попередньо визначені заходи» [3, с. 168]. Стратегічне планування це системний шлях до управління змінами та бачення майбутнього розвитку громади. Воно включає декілька основних елементів, серед яких ключовим документом, що розробляється в територіальних громадах, являється «Стратегія розвитку» даної громади на відповідний період. Більшість громад на даний час сформували такі стратегії, в деяких вони знаходяться в процесі їх розроблення. Так, за даними опитування, яке проводилося на замовлення Міністерства розвитку громад та територій України від 85 до 95% територіальних громад України вже затвердили або затвердять у найближчій перспективі стратегії розвитку [5].

Військова агресія росії проти України створила нові виклики та спричинила не тільки глибоку гуманітарну кризу, але критично вплинула на економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування країни і громад, поставила під загрозу їх здатність до самозабезпечення та виживання. Необхідно відмітити, що нині за умов воєнного стану органи місцевого самоврядування стали ключовою ланкою забезпечення стійкості і соціальної стабільності,

показали досить високу ефективність в цей складний період. У час війни та й в післявоєнний період, коли громади працюють в непередбачуваних обставинах, забезпечення їх спроможності і самодостатності набуває особливо важливого значення.

Тому «сталий розвиток під час війни видається поняттям глибшим за просту здатність до збереження його складових систем. Він набуває нового контексту та вимагає адаптації стратегій та підходів до врахування специфічних викликів та потреб, що виникають у таких умовах надзвичайної вразливості всіх учасників» [2, с. 8]. Відновлення має відбуватися з думкою про майбутнє. Стратегії мають бути не просто актуальними, а покликані оперативно реагувати на такі виклики як війна та необхідність відбудови країни. В умовах воєнного стану це не просто формальний документ, а інструмент для того, щоб забезпечувати стабілізацію ситуації, ефективно управляти життям і розвитком громади.

Звичайно відновлення життя на територіях які опинилися в зоні військових дій при величезному масштабі руйнувань і втрати людських ресурсів буде забезпечуватися державою відповідно до плану відновлення та розвитку регіонів.

Для тих же громад, які більш віддалені від лінії фронту, варто виділити декілька напрямків, які потребують відображення і значно глибшого опрацювання в їх стратегіях вже зараз.

На перший план в період війни вийшла проблема захисту цивільного населення кожного міста чи села. Вона гостро стоїть практично у всіх населених пунктах, навіть в тих які досить далеко від лінії фронту. Поняттю безпеки громади, на жаль, не приділялася достатня увага при формуванні стратегій розвитку до військової агресії. На даний час вживаються певні локальні заходи, як то будівництво сховищ в навчальних закладах і обладнання їх для населення, але в цілому це завдання для місцевої влади залишається досить складним. Не варто очікувати, що воно втратить актуальність по завершенню бойових дій. Потенційні загрози залишатимуться ще досить тривалий час. Захист і збереження життя людей – одна з ключових місій керівництва громад. Тому формування комплексної системи захисту населення і її реалізація є одним із найважливіших стратегічних завдань.

В цьому ж контексті важливим є бачення дій по подоланню наслідків війни, як то розмінування територій, відновлення забруднених і пошкоджених орних земель, відбудова об'єктів соціальної сфери і виробничих приміщень. Причому така відбудова або оновлення потребує нових сучасних технологічних рішень, основаних на принципах сталого розвитку з значно вищим рівнем енергоефективності і екологічної безпечності.

В час війни значно звузились можливості наповнення бюджетів громад і фінансового забезпечення їх життєдіяльності. Враховуючи складнощі з бюджетом держави як на сьогоднішній час, так і в найближчому майбутньому, не приходить ся очікувати що з його допомогою буде в достатній мірі покриватися дефіцит фінансування територіальних громад та збережеться в повній мірі дотування освіти, охорони здоров'я і ряду інших важливих

соціальних напрямків. Забезпечення фінансової стійкості і самодостатності кожної громади все більше стає безпосередньо сферою її відповідальності. Ключовою можливістю вирішення цієї проблеми залишається розвиток підприємницької діяльності та збільшення завдяки цьому податкових надходжень в бюджет територіальної громади. Благополуччя кожної конкретної громади передусім визначається станом місцевої економіки, місцевого підприємництва, наявністю активних підприємців та жителів, що мають можливість працювати чи займатись власним бізнесом. Стратегія - це і про розвиток людського капіталу, для жителів, це можливість пов'язати власний розвиток з розвитком території, де вони проживають. Мова йде також про інвестиції в розвиток територіальних громад, їх здатність залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси, сприяти економічному зростанню на основі інновацій для забезпечення сталого розвитку. Даний вектор стратегії вимагає більш глибокої розробки. Життєво необхідно для кожної територіальної громади відкривати і розвивати нові напрямки економічного зростання, визначити економічні пріоритети, окреслити і реалізувати всі можливості щодо збереження і розвитку бізнесу, особливо малого підприємництва, стимулювання розширеного товарного виробництва особистими селянськими господарствами, започаткування промислів, туристичної справи і тому подібне.

Ключовою місією громади є турбота про його жителів. Кожна громада покликана бути людиноцентричною, сприяти соціальній згуртованості. В цьому контексті вже зараз особливої підтримки потребують сім'ї наших захисників, внутрішньо переміщені особи, соціально вразливі верстви населення. Не повинні залишитися одні в своєму горі родини загиблих воїнів. Гостро постає питання адаптації і соціальної реабілітації учасників бойових дій по поверненню їх додому, включаючи їх психосоціальну підтримку. Робота в цьому напрямку не може обмежуватися одноразовими акціями. Це має бути системна, глибоко продумана і опрацьована діяльність на стратегічному рівні.

Реальна оцінка і бачення стратегічних перспектив майбутнього громади є запорукою її стійкості та самодостатності, а, поряд з цим, відкриває можливості ефективної участі в програмах державної підтримки місцевого самоврядування та міжнародних проектах.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Герасик, Д., Матвеева, О. Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. *Аспекти публічного управління*, 2024. № 12(4). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152442>.
3. Крайник О.П. Складові економічного розвитку територіальної громади. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип.2(59), ч.2. С.165-176. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178434>
4. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні*

науки та публічне управління. 2025. Вип. 2 (78). С. 95-102. DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14)

5. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19520> (дата звернення: 25.10.2025).

Ірина Миколаївна Шупта,
*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Віктор Вікторович Туз,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

ДОВІРА ДО ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Довіра громадян (англ. trust, confidence in power) органів публічної влади, обраних ними, являється основною передумовою ефективного функціонування політичної системи. Це обов'язковий чинник економічного процвітання сучасної демократії. Довіра поєднує громадськість із політичними інститутами, підвищуючи при цьому рівень їх легітимності та успішність функціонування [1].

Енциклопедичний словник з державного управління характеризує поняття «довіри» як: «Відношення громадськості до органів державної влади, посадових осіб чи результатів їх роботи» [2, с. 173]. Довіра може виступати важливим чинником підвищення стійкості суспільства до криз. Вона повинна базуватися на переконливості та впевненості громадян, їх вірі у відкритість органів влади, високий рівень їх надійності, компетентності, сумлінності, щирості тощо. Успішне функціонування ліберально-демократичного режиму неможливе без належного виконання зазначених принципів довіри громадян до інститутів політичної влади [3, с. 56].

Деякі вчені тлумачать «довіру громадян» як тимчасову оцінку щодо дій влади. Зокрема: І. Лопушинський наголошує про загрозу переростання тимчасових подій та дій влади, які можуть у довготривалій перспективі викликати заперечення та незадоволення громадськості [1]. Окрім цього, автор наголошує на понятті «поріг довіри» та розуміє під ним момент, починаючи з якого можливий перехід довіри у недовіру. Він вважає, що дане поняття залежить від індивідуальних особливостей, досвіду спілкування. Наприклад, якщо міський голова на цілком слушні та справедливі скарги громадськості реагуватиме лише обіцянками, вони ставитимуться до міської ради із великою недовірою.

Інститут демократії та соціального захисту – це основний механізм легітимації влади та формування довіри в суспільстві, який має держава. Він може «обмінюватися» на лояльність та прихильність громадськості і виражатися

шляхом їх участі у виборах, референдумах, демонстраційній підтримці влади тощо.

Результати соціологічних досліджень, проведені протягом років незалежної країни, відображають надзвичайно низький рівень довіри громадян до органів публічної влади. Високий рівень згуртованості громадськості спостерігався з початком повномасштабного воєнного вторгнення Росії в Україну, тобто, в лютому 2022 року. В цей час в країні відбувалася консолідація суспільства. Зростаючий рівень довіри дозволив українцям краще координуватись, донатити на рахунки незнайомих осіб, звертатися за допомогою не лише до своїх родичів чи друзів. Що стосується політичної площини, то така успішна консолідація втілилася в стрімке зростання довіри до державних інституцій і влади, у підтримку обраного курсу та загальну позитивну оцінку напрямку руху стану справ у країні.

В умовах війни в Україні завдання відновлення довіри до органів влади набуває особливого значення. Продовження воєнного стану на території країни, робить неможливим проведення виборів, терміни яких передбачає Конституція України [4]. За таких умов, саме довіра громадян до влади, як ключовий фактор її легітимації, набуває особливої актуальності.

Ситуація в країні спонукає до розвитку соціального діалогу між органами державної влади та громадськістю. Досвід урядування в країнах з розвинутою демократією, доказово свідчить про ефективність соціального діалогу при прийнятті ефективних рішень, удосконаленні якості соціальних чи державних інститутів, підвищенні довіри до органів державної влади.

Обґрунтування динаміки рівня довіри до влади в Україні протягом 2022-2024 рр. можливе з використанням концепції «rally-round-the-flag» [5]. Слово «rally» має декілька варіантів перекладу на українську мову. Проте, назви концепції звучить як «ефект гуртування навколо прапора». Першим, хто спробував описати користь від її використання, стосовно рівня довіри громадян до влади, був американський політолог Дж. Мюллер [5]. У своїй праці «Presidential Popularity from Truman to Johnson» [6] (1970 р.) він припустив можливість зростання популярності президента внаслідок гострого міжнародного протистояння, який безпосередньо зачіпає президента та протистоїть громадськості в цілому. Під впливом війни двох країн ефекти консолідації та зростання довіри до влади можуть виникати і в інших країнах, в тому числі досить віддалених.

Протягом 2022-2024 рр. з'явилися результати досліджень щодо впливу повномасштабної російсько-української війни на довіру до влади. При цьому такі дослідження можна поділяють на декілька напрямків: аналіз впливу на довіру до української влади з боку українців, аналіз впливу на інші країни, що безпосередньо не беруть участі у бойових діях тощо [5]. В липні 2024 року висвітлені результати дослідження «Інструменти легітимації влади в Україні в період дії режиму воєнного стану» [7].

Підвищувати рівень довіри громадськості органам публічної влади можна за допомогою засобів маркетингових комунікацій. Іншим способом підвищення рівня довіри є використання посередників у процесі взаємодії між публічною

владою (співпраця суб'єктів публічного управління із соціальними інститутами, які володіють високим рівнем довіри, ніж сама публічна влада). Проте, численні корупційні скандали, недостатній рівень професіоналізму та моральних цінностей посадовців, непрозорість, не підзвітність українських міст негативно впливають на суспільну консолідацію як на рівні держави, так і окремого міста в цілому та сприяють формуванню недовіри.

Отже, довіра громадськості до органів влади необхідна та являється надзвичайно важливим фактором її легітимації. Особливо за умов продовження воєнного стану в країні та неможливості проведення виборів в передбачені Конституцією України строки. Органи влади мають прагнути підтримувати її високий рівень, навіть в умовах продовження військових дій на території країни. Аналіз дослідження свідчить, що рівень довіри українців до органів влади під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну показав стрімке зростання підтримки президента та позитивних оцінок напрямку руху стану справ у країні на початку війни в лютому 2022 року.

Список використаних джерел

1. Лопушинський І. П. Довіра до влади як державотворчий чинник в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2013, № 2. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2013_2/20.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
2. Енциклопедичний словник з державного управління. За ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
3. Білошицький С. Криза довіри громадськості до представників політичних інститутів. *Політичний менеджмент*, 2009. № 2. С. 56-66.
4. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Авксентьев А. О. Довіра до влади в умовах повномасштабного воєнного вторгнення РФ в Україну: загальноукраїнський та харківський міський вимір. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології»*, 2024. Випуск 45. С. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2024-45-03>.
6. Mueller, J.E., 1970. Presidential Popularity from Truman to Johnson. *The American Political Science Review*. 64 (1): 18-34. DOI: <https://doi.org/10.2307/1955610>.
7. Зеленько Г., Кононенко Н., Овчар І. та ін. Інструменти легітимації влади в період дії режиму воєнного стану, 2024. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/Doslidzhennia_prezentatsiia.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

СЕКЦІЯ 7. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Анастасія Юріївна Гутник,
здобувач вищої освіти
Білоцерківського національного аграрного університету
м. Біла Церква, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ЯК ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У час глобальної цифрової трансформації Україна стала одним із лідерів у сфері електронного врядування. Державна політика спрямована на підвищення ефективності громадських послуг та формування нової моделі взаємодії громадян із державою, заснованої на прозорості та доступності. З 2020 по 2025 роки в Україні було запроваджено ряд інновацій, що змінили підхід до державного управління. Концепція «держава у смартфоні», реалізована через платформу Diia, перетворилася на фундамент цифрової модернізації та стійкості держави в умовах війни. Як зазначає Harvard Kennedy School, український підхід вирізняється mobile-first логікою – орієнтацією на мобільні сервіси як головний канал зв'язку між державою та громадянами. [3]

Платформа Diia стала не лише сервісом, що надає документи у цифровій формі, а й повноцінною державною інфраструктурою. Онлайн-реєстрація бізнесу триває близько десяти хвилин, цифрові паспорти та водійські права мають юридичну силу. Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який заклав основу для інтеграції з європейським простором цифрових послуг. У 2024 році уряд впровадив цифровий гаманець eID-wallet, сумісний зі стандартами eIDAS 2.0, що дозволяє використовувати документи навіть у країнах ЄС. Також з'явився Diia.AI – віртуальний державний помічник, який надає послуги цілодобово через чат-інтерфейс. Україна тестує сумісність із Європейським цифровим гаманцем (EUDI wallet), а також презентувала Digital State UA – платформу демонстрації власних GovTech-рішень на міжнародному рівні. [2; 10]

Незважаючи на успіхи, процес цифровізації стикається з низкою проблем. По-перше, існує цифрова нерівність: у містах сервіси працюють стабільно, натомість у сільських громадах бракує інфраструктури та цифрової грамотності. По-друге, зростання обсягу даних потребує ефективної захисту персональної інформації та державних реєстрів. По-третє, нестача IT-фахівців у місцевих органах влади гальмує впровадження реформ. Крім того, з появою Diia.AI постають питання етики штучного інтелекту, прозорості алгоритмів та контролю рішень. Україна вже розробляє «Білу книгу з етики AI» та кодекси поведінки для IT-компаній, проте правове регулювання поки що відстає від темпів технологічного розвитку.

Цифровізація принесла низку важливих позитивних ефектів. Автоматизація процедур скоротила годину та витрати, зменшила черги та

людський фактор. Цифрові підписи, електронні документи та системи документування зменшують можливості для зловживань та підвищують прозорість переселенців та підтримку бізнесу, що підтверджує її стратегічну роль у кризових умовах. Програма Diia.City створила сприятливі умови для розвитку GovTech-компаній, а аналітики Brookings підкреслюють, що електронне урядування стало життєво важливим для ефективності управління та національної стійкості. [11]

Місто Біла Церква є прикладом успішної адаптації державної цифрової політики на місцевому рівні. У 2025 році міська рада ухвалила програму «Цифрова Білоцерківська громада (2025–2027)», яка передбачає розвиток електронного урядування, електронної демократії, цифрової грамотності та відкритих даних. До ключових елементів відносяться Портал відкритих даних, Єдина платформа електронної взаємодії, онлайн-запис до лікаря, електронний квиток та сервіс «Міський транспорт онлайн». Біла Церква також приєдналася до регіональної програми «Цифрова Київщина», що забезпечує узгодження місцевих та національних сервісів. Міський голова Геннадій Дикий наголошує: «Smart City – це не лише технології, а культура прозорості управління». Подальші плани передбачають розвиток електронної демократії, відкритих даних та підвищення цифрової грамотності населення. [6]

Одним із ключових пріоритетів держави залишається кібербезпека та забезпечення резильєнтності систем. Для цього впроваджуються багаторівневе шифрування, резервне копіювання, multi-cloud архітектури, інцидент-менеджмент та регулярні перевірки безпеки. Держава вимагає від постачальників послуг проходження аудиту безпеки та сертифікації QTSP. Важливим фактором довіри є також прозорість комунікації та можливість користувачів контролювати, хто має доступ до їх даних – як у моделі Естонії. [4]

Україна активно адаптує європейські стандарти eIDAS, принципи відкритих API та відкритих даних. Harvard Kennedy School підкреслює, що українська модель поєднує інноваційність із воєнною стійкістю. Віцепрем'єр Михайло Федоров наголошує: «Тепер кожен державний службовець насамперед думає про запуск онлайн-послуг у “Дії”, а не про її офлайн-версію», що свідчить про трансформацію мислення чиновників. Міжнародні партнери – ЄС, UNDP, USAID – активно підтримують українську цифровізацію фінансово та експертно. UNDP називає Diia "digital lifeline", а Reuters підкреслює: "Digital overhaul is key to Ukraine's war effort". [3; 8]

Цифрова трансформація України – це не просто технологічна модернізація, а зміна самої моделі державного управління. Платформа Diia стала символом прозорості, ефективності та стійкості, а приклад Білої Церкви доводить, що національні ініціативи можуть бути успішно реалізовані на місцевому рівні. Проте важливо пам'ятати про інклюзивність. Як я зазначаю у своїй авторській позиції, цифровізація не повинна створювати нових бар'єрів для вразливих груп населення. Тому необхідно впроваджувати програми цифрового освіти для людей похилого віку та створювати інтеграційні ради Smart City при міських радах для контролю прозорості цифрових рішень. Україна вже довела, що цифрова держава може бути людяною, а наступний крок – зробити її справді

інклюзивною та сталою, адже справжня сила цифрової держави полягає у довірі громадян, а не в алгоритмах. [1]

Цифрова трансформація не лише змінила формат надання послуг, а й поступово перетворює структуру політичної системи. Раніше громадяни були пасивними споживачами державних рішень, нині цифрові сервіси роблять їх активними учасниками. Платформа «Дія» та її розділ «Дія. Вибори», який тестувався у 2023 році, відкрили можливості електронного волевиявлення, петицій та консультацій із громадськістю онлайн. Це створює нову якість взаємодії між владою та суспільством – електронну демократію, де громадянин має пряме вплив на ухвалення рішень. Науковці зазначають, що цифрова політика змінює саму логіку публічного управління – від ієрархічної до мережевої, де кожен користувач є частиною державної інформаційної системи. Український досвід цікавий тим, що цифровізація відбувається не поступово, як у ЄС, а стрибкоподібно під тиском війни, коли цифрові рішення стали питанням виживання держави.

Одним із найважливіших наслідків цифрової трансформації є зростання рівня довіри громадян до держави. Люди бачать реальні результати – швидке оформлення документів, прозорість фінансів, можливість подати звернення без посередників. Дослідження UNDP (2024) показало, що 70% українців довіряють цифровим сервісам більше, ніж традиційним установам. Це безпрецедентний показник для країни, де ще десять років тому державні послуги асоціювались із бюрократією та корупцією. Цифрова взаємодія формує нову політичну культуру – культуру прозорості, швидкої реакції та громадського контролю. Коли держава доступна у смартфоні, а чиновник не може “занапастити папери”, громадянин відчувається більш захищеним. Водночас важливо, щоб розвиток e-government супроводжувалося цифровою етикою – чесним використанням даних та захистом конфіденційності.

Сьогодні політичні рішення дедалі частіше ухвалюються з огляду на розвиток цифрової економіки. Програма Diia.City не лише стимулювала ІТ-бізнес, а й стала прикладом партнерства між державою та приватним сектором. Завдяки цифровим інструментам держава отримує оперативні дані про ринок, спрощує податкові процедури та забезпечує прозорість фінансів. Це зменшує ризики тіньової економіки та зміцнює фінансову стабільність. Наприклад, у 2024 році понад 850 компаній стали резидентами Diia.City, створивши 40 тисяч робочих місць та сплативши понад 10 мільярдів гривень податків. Отже, цифровізація – це не лише зручність, а й інструмент економічного розвитку та безпеки.

Урядова політика та політична воля стали вирішальним чинником прискорення цифрової трансформації України: віце-прем’єр з цифрового розвитку Михайло Федоров підкреслив: «Тепер кожен державний службовець насамперед думає про запуск онлайн-послуги в “Дії”, а не про її офлайн-версію», що відображає орієнтацію на цифровізацію як пріоритетну державну стратегію. На рівні міністерств ключові рішення включали створення і повноваження, запуск програми Diia.City (підтримка ІТ-індустрії) та формалізацію Diia як централізованої платформи державних послуг – усе це дозволило швидко

масштабувати сервіси (реєстрація бізнесу, соціальні виплати, документи) відповідно до нагальних потреб.

З боку технічних команд заступник міністра Олександр Борняков зазначав, що політична підтримка дала змогу швидко впровадити DiiA.AI і розширити спектр послуг. А журналісти підкреслювали, що підхід цифровізації також інтегрується із воєнною необхідністю: «Цифрове перезавантаження є ключовим елементом воєнних зусиль України», писав Reuters – тобто цифрові рішення стали елементом національної безпеки. [8]

Дипломати та міжнародні партнери (ЄС, UNDP, USAID) виконують роль каталізатора: вони не лише фінансують проекти, а й просувають стандарти сумісності з європейським правом. Представники ЄС наголошують на важливості DiiA.Signature для інтеграції українського eID у європейський простір, а донорські програми часто ставлять умови прозорості та відкритих даних. UNDP у звітах називає DiiA «digital lifeline» – цифровою «лінією життя», яка підтримує громадян навіть у кризі.

Водночас цифровізація має і соціальні ризики. Цифрова нерівність все ще існує, особливо серед літніх людей, мешканців сел та людей з інвалідністю. Для них цифрові послуги можуть виглядати як новий бар'єр. Тому держава має поєднувати технологічні інновації з людяністю, розвиваючи програми цифрового освіти та створюючи центри підтримки громадян. Інакше існує ризик появи подвійної України – однієї цифрової, іншої відсталой. Це питання не лише технологій, а й соціальної справедливості [7].

Україна вже стала модельним прикладом цифрової трансформації, який вивчають у Польщі, Литві, Казахстані та ООН. У 2024 році вона офіційно приєдналася до Європейського цифрового хабу, а Міністерство цифрової трансформації отримало запрошення виступити на World GovTech Forum у Брюсселі. Міжнародні експерти відзначають, що українська модель поєднує технологічну інноваційність та моральний вимір – використання цифрових технологій для захисту життя та розвитку економіки під час війни. Саме тому Україна стає символом того, як цифровізація може бути не лише зручністю, а й елементом національної стійкості [9].

Цифрова трансформація політики в Україні – це процес, який поєднує реформи, технології та зміну суспільної свідомості. Вона доводить, що державне управління може бути простим, відкритим та доступним кожному. Приклади DiiA, Білої Церкви та DiiA.City показують, що цифровізація формує нову культуру довіри до влади. Україна поступово стає цифровою державою людяного типу, де технології служитимуть людям, а не навпаки. І, як я наголошую, справжній сенс цифрової політики полягає не у створенні ідеальної платформи, а у формуванні ідеального діалогу між державою та громадянином.

Список використаних джерел:

1. Давидюк А. Потій О. Національне управління кібербезпекою. Таллін, 2024. URL: <https://surl.lu/gxhdcw> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Держава, що допомагає, а не заважає. URL: <https://plan2.dii.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2025).

3. Джеймс Ф. Сміт та Роберт О'Ніл Г. ш. К. Цифрове управління. URL: <https://www.hks.harvard.edu/> (дата звернення: 19.10.2025).

4. Розвиток фінансової грамотності, посилення кібербезпеки та цифровізація бізнесу: Мінцифри продовжує співпрацювати з партнерами. *Урядовий портал* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2025).

5. Моя київщина. URL: <https://mykyivregion.com.ua/> (дата звернення: 19.10.2025).

6. Білоцерківська міська рада : офіційний веб-сайт. URL: https://bc-rada.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.10.2025).

7. Півіщення стійкості шляхом стимулювання цифрової трансформації бізнесу в Україні. 2024. URL: <https://surl.li/aplevu> (дата звернення: 19.10.2025).

8. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2025).

9. Профіль країни з цифрового розвитку. 2025. URL: <https://surl.li/qpregnh> (дата звернення: 19.10.2025).

10. Цифрове посвідчення особи та персональний цифровий гаманець для громадян, резидентів та підприємств ЄС. URL: <https://surl.lu/dlxprkb> (дата звернення: 19.10.2025).

11. Digital State UA. Відкрийте потенціал українських технологій. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk> (дата звернення: 19.10.2025).

Оксана Володимирівна Євсюкова,
*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний
торговельно-економічний університет України
м. Київ, Україна*

Микита Сергійович Кисельов,
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
менеджменту інноваційної діяльності і дорадництва НУБіП України
м. Київ, Україна*

ЕЛЕКТРОННА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯН ЯК ІНДИКАТОР ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифрова трансформація державного управління є одним із ключових трендів глобального розвитку сучасних суспільств. Вона не лише модернізує адміністративні процедури, а й змінює саму філософію відносин між державою і громадянами. У ХХІ столітті ефективна держава розглядається як сервісна структура, покликана надавати якісні, доступні та швидкі послуги у зручний для людини спосіб. У цьому контексті електронна взаємодія між державними інституціями та громадянами стає не просто елементом інформатизації, а системним показником цифрової зрілості публічного управління [2, с. 65].

Під цифровою зрілістю розуміють спроможність держави інтегрувати цифрові технології в усі рівні прийняття управлінських рішень, забезпечуючи одночасно ефективність, відкритість і орієнтацію на потреби громадян. Цей показник охоплює не лише технічну інфраструктуру, а й управлінські компетенції, цифрову культуру, правові механізми, рівень довіри населення до електронних сервісів. Тобто цифрова зрілість – це якісна характеристика держави, яка демонструє, наскільки органічно цифрові інструменти інтегровані в її управлінські процеси.

В Україні активна цифровізація управлінських процесів почалася із створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році та запуску екосистеми «Дія» [4]. Цей проєкт став практичним утіленням концепції «Держава у смартфоні». Завдяки «Дії» електронна взаємодія набула масового характеру: сьогодні мільйони громадян користуються електронними документами, здійснюють реєстраційні дії, подають декларації чи сплачують податки онлайн. Це свідчить про якісні зрушення у сприйнятті ролі держави – із карально-контрольної до сервісно-партнерської.

Символічно, що платформа «Дія» стала не просто технологічним інструментом, а й соціальним явищем, що змінило культуру взаємодії громадян із владою. Люди почали очікувати від держави такого ж рівня зручності, швидкості та прозорості, який пропонують комерційні цифрові сервіси. Саме тому електронна взаємодія стає не тільки індикатором цифрової зрілості, але й каталізатором інституційних реформ – держава змушена переглядати свої підходи до обслуговування, спрощувати регламенти, скорочувати бюрократію.

У межах цієї трансформації ключову роль відіграє довіра громадян. Цифрові сервіси не можуть функціонувати ефективно без впевненості користувача у захисті персональних даних, стабільності системи та відповідальності органів влади. Зростання довіри, у свою чергу, веде до розширення кола користувачів, а отже – до підвищення ефективності самої держави. Таким чином формується замкнутий позитивний цикл: якість сервісів підвищує довіру, а довіра стимулює подальший розвиток сервісів [1, с. 22-23].

Особливого значення електронна взаємодія набула в умовах війни, коли цифрові технології стали інструментом стійкості держави. Через платформу «Дія» українці отримували документи внутрішньо переміщених осіб, подавали заявки на відновлення зруйнованого житла, а також здійснювали донати на потреби оборони. Це засвідчує, що цифрові механізми взаємодії вийшли за межі бюрократичної функції – вони стали засобом комунікації, підтримки, навіть національної єдності.

Водночас рівень цифрової зрілості неможливо оцінювати виключно за кількістю наданих онлайн-послуг. Важливішим є ступінь інтегрованості різних систем, доступність для всіх груп населення, стабільність цифрової ідентифікації. У цьому контексті запровадження систем BankID, MobileID та ID.GOV.UA створює фундамент для безпечної ідентифікації користувачів. Вони гарантують юридичну силу електронних дій, що відповідає вимогам

європейського регламенту eIDAS і відкриває перспективи транскордонного визнання цифрових підписів [4].

Сучасні тенденції інформатизації управлінських процесів демонструють, що електронна взаємодія перетворюється на універсальний критерій оцінки ефективності держави. Якщо громадянин може здійснити адміністративну дію в декілька кліків, не звертаючись до чиновника особисто, це означає, що держава досягла високого рівня цифрової зрілості. Але якщо система вимагає багаторазових підтверджень, надмірних документів або фізичного відвідування установи – це свідчить про інституційну незрілість і технологічну фрагментарність [1, с.6].

Разом із тим, цифрова трансформація вимагає не лише технічних інновацій, а й етичних змін. Питання цифрової етики, збереження приватності, недопущення маніпулювання даними та штучного інтелекту у прийнятті рішень без людського контролю – стають центральними у формуванні довіри до держави. Відтак електронна взаємодія – це не просто обмін інформацією, а нова форма соціального контракту між владою і суспільством, побудована на принципах прозорості, взаємної відповідальності та безпеки.

Порівняльний аналіз досвіду країн ЄС показує, що цифрова зрілість держави вимірюється не швидкістю впровадження технологій, а сталістю цифрових процесів. У Данії, Естонії чи Фінляндії успіх цифрової трансформації зумовлений не лише технологічними досягненнями, а передусім високою цифровою культурою державних службовців, чітким правовим регулюванням і довгостроковими стратегіями розвитку. Україна рухається у цьому ж напрямі, проте потребує подальшого закріплення принципу «digital by default» – тобто автоматичного надання всіх нових послуг у цифровому форматі.

Ключовою проблемою залишається також питання регіональної нерівності у доступі до цифрових сервісів. Незважаючи на значний прогрес, частина сільських територій досі має обмежений доступ до інтернету, що створює ризик цифрової дискримінації. Подолання цього бар'єра має стати одним із пріоритетів державної політики, адже справжня цифрова зрілість можлива лише тоді, коли кожен громадянин має рівні можливості користування електронними послугами [3, с. 76-77].

У перспективі електронна взаємодія все більше інтегруватиметься із системами аналітики великих даних, блокчейн-рішеннями для реєстрів, а також штучним інтелектом для автоматизації управлінських процесів. Це відкриє нові горизонти для прогнозування суспільних тенденцій, підвищення ефективності державних витрат і посилення підзвітності влади. Проте водночас це вимагатиме нових підходів до етичного контролю, кібербезпеки та захисту персональних даних [2, с. 66-67].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що електронна взаємодія держави і громадян у сучасних умовах є не лише показником ефективності управлінських процесів, а й мірилом демократичності, відкритості й довіри. Вона демонструє, наскільки держава здатна трансформуватися відповідно до потреб суспільства, зберігаючи при цьому принципи безпеки, правової визначеності та соціальної відповідальності.

Україна впевнено наближається до моделі «цифрової держави», де електронна взаємодія – не виняток, а норма. Її подальший розвиток потребує системного підходу: від удосконалення нормативної бази до формування цифрової культури в органах публічної влади. Успіх цієї трансформації залежить від гармонійного поєднання технологій, етики й людського капіталу. Лише за таких умов електронна взаємодія стане справжнім індикатором зрілої, стійкої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Гайдученко С. О. Електронне урядування: конспект лекцій для студентів усіх форм навчання спеціальності 281 - Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 54 с.

2. Євсюкова О.В., Кисельов М.С. (2025) Механізми надання публічних послуг у цифровій державі: виклики та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування* Т.36 (75). №1. 2025. URL: <https://surl.li/gouxjt> (дата звернення: 31.10.2025).

3. Сидоренко О. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. *Збірник наукових праць Полтавського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 1, с. 75-81.

4. Дія : веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 31.10.2025).

Вікторія Григорівна Краля,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ, БАР'ЄРИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Електронне урядування (e-government) – це комплекс технологічних рішень, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. У контексті децентралізації, що триває в Україні з 2014 року, саме територіальні громади стали ключовим рівнем взаємодії держави з громадянами [1]. За даними Державної служби статистики [2], у 2023 р. лише 38 % українських громад мали повністю функціональні електронні платформи, що свідчить про значний простір для розвитку.

Попри значні зрушення у сфері цифровізації публічного управління, процес упровадження електронних сервісів у громадах залишається нерівномірним і супроводжується низкою системних труднощів [3]. Однією з ключових проблем є недостатня інфраструктурна забезпеченість, особливо у сільській місцевості. Слабке інтернет-покриття, нестабільне електроживлення та

відсутність сучасного обладнання ускладнюють доступ населення до онлайн-послуг і електронного документообігу.

Не менш значущою є проблема низького рівня цифрової грамотності населення, особливо серед представників старшого покоління та працівників місцевих адміністрацій. За даними опитування ООН (2022 р.) [11], 62 % мешканців сільських територій в Україні вважають себе «не готовими» до використання електронних сервісів. При цьому створюються бар'єри не лише для громадян, а й для самих органів влади, які стикаються з труднощами у впровадженні нових технологічних процесів.

Ще однією суттєвою перешкодою є фрагментація даних. У багатьох громадах інформаційні системи розділені між різними структурними підрозділами, що унеможливорює ефективний обмін даними. Відсутність єдиного електронного реєстру призводить до дублювання запитів і затягування процедур [5].

Серйозним стримувальним чинником виступає також недостатнє фінансування ІТ-сектору на місцевому рівні. Більшість громад мають обмежені бюджети, які не дозволяють системно інвестувати в оновлення технічної бази, закупівлю ліцензійного програмного забезпечення або проведення навчання персоналу.

Додатковою проблемою є опір змінам серед працівників органів місцевого самоврядування. Частина посадових осіб сприймає цифровізацію як загрозу своїм повноваженням або як чинник підвищеного контролю за діяльністю. Через це в окремих громадах фіксуються випадки відмови від використання електронних заяв або повернення до традиційних паперових форм обслуговування [8]. Такий спротив свідчить про потребу не лише у технічних інноваціях, а й у формуванні нової управлінської культури, заснованої на прозорості, відкритості та професіоналізмі.

У сукупності зазначені проблеми свідчать, що цифрова трансформація на місцевому рівні потребує комплексного підходу – поєднання технічного оновлення, освітніх ініціатив і послідовної зміни управлінських практик.

Попри значні успіхи України у впровадженні електронного урядування, на місцевому рівні процес цифрової трансформації залишається фрагментарним і часто гальмується низкою системних бар'єрів. Однією з головних проблем є регуляторна невизначеність: відсутність єдиних законодавчих вимог щодо обов'язковості використання електронних сервісів у діяльності органів місцевого самоврядування призводить до того, що впровадження цифрових рішень залежить переважно від ініціативи окремих громад. Створюється нерівномірність у доступі громадян до послуг та знижується ефективність цифрового управління на рівні держави.

Іншою суттєвою проблемою є відсутність єдиного технічного стандарту, який би забезпечував сумісність і взаємодію між різними електронними платформами. На практиці сервіси «Дія», «Міський портал», «Громадський кабінет» та інші локальні рішення функціонують автономно, що ускладнює обмін даними між структурами та призводить до дублювання інформації.

Кадрові обмеження також виступають вагомим чинником, який гальмує цифрову модернізацію. У багатьох громадах, особливо сільських, працює лише один ІТ-фахівець або «комп'ютерний адміністратор», який змушений виконувати технічні, організаційні та іноді управлінські функції одночасно. Знижується якість технічної підтримки та підвищується ризик збоїв у роботі цифрових систем.

Не менш важливою загрозою є зростання кіберризиків. Через відсутність належного фінансування та слабкий рівень кіберзахисту саме невеликі громади часто стають об'єктами фішинг-атак, витоків даних або несанкціонованого втручання у внутрішні системи, що може призвести до втрати конфіденційної інформації чи зупинки роботи адміністративних структур.

Подолання зазначених труднощів потребує комплексного підходу, який поєднує законодавчі, технологічні, освітні та фінансові інструменти.

Успішна цифровізація неможлива без належної інфраструктури. Важливим напрямом є розширення широкосмугового доступу до Інтернету у межах проєкту «Всеукраїнська цифрова мережа 2025», який фінансується ЄС із бюджетом 150 млн євро [7]. Додатково варто створювати «цифрові хаби» на базі шкіл, бібліотек і ЦНАПів, де громадяни можуть користуватися технікою та отримувати консультації щодо користування електронними послугами.

Цифрова трансформація має соціальний вимір – тому важливо розвивати освітні програми для населення, зокрема проведення днів відкритих дверей, тренінгів і вебінарів, профінансованих за рахунок державних або грантових коштів. Перспективною ініціативою може стати програма «Цифровий наставник», у межах якої волонтери – ІТ-фахівці допомагають громадам впроваджувати нові технології.

Стимулювання цифрових проєктів потребує фінансової підтримки. Запровадження грантів Національного фонду розвитку електронного урядування (NFRU), дасть можливість громадам модернізувати власні системи. Важливим доповненням стане партнерство з приватним сектором, наприклад, спільні ініціативи з ІТ-компаніями (SoftServe, EPAM, Beetroot) у створенні нових електронних платформ, зокрема оновленої версії «Громадського кабінету 2.0» [9].

Усі процеси цифровізації мають супроводжуватися належним рівнем кіберзахисту. Це передбачає впровадження сертифікованих систем управління інформаційною безпекою (ISO/IEC 27001) [10], проведення регулярних аудитів безпеки, а також навчання працівників щодо розпізнавання кібератак та фішингових повідомлень.

Впровадження електронного урядування у територіальних громадах України – це багатофакторний процес, який вимагає синхронізованих дій у сфері законодавства, інфраструктури, освіти, фінансування та безпеки. При успішному подоланні зазначених проблем і бар'єрів, електронне урядування стане потужним інструментом підвищення якості життя громадян, зміцнення довіри до влади та стимулювання економічного розвитку регіонів. Досвід провідних європейських країн і вже реалізованих українських проєктів демонструє, що

цілісний підхід і цілеспрямовані інвестиції можуть забезпечити швидку та стабільну цифрову трансформацію місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. 2019. URL: <https://surl.li/hwanqz> (дата звернення 1.11.2025).
2. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 1.11.2025).
3. Дубневич Ю., Чечель В. Проблеми та перспективи впровадження діджиталізації в територіальних громадах. *Аграрна економіка*, 2024, Т. 17, № 1, с. 62-69
4. Квітка, С., Новіченко, Н., Гусаревич, Н., Піскоха, Н., Бардах, О. та Демошенко, Г., 2020. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 8 (4), с. 129-146.
5. Ковтун М.С., Моїсєєва Є.О., Маркосян В.Г. Проблеми надання електронних послуг в Україні. Електронне наукове видання «*Аналітично-порівняльне правознавство*». URL: <https://surl.li/gtetqu> (дата звернення: 1.11.2025).
6. Назар С. Дослідження питань цифровізації соціального обслуговування в Україні. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. № 2 (11). С. 308-315.
7. Цифрова трансформація економіки України. Квітень 2025 року. URL: <https://surl.li/uqfxxs> (дата звернення: 1.11.2025).
8. Шевченко, О. В. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ: НІСД, 2020.
9. It Ukraine Association. URL: <https://surl.li/doroar> (дата звернення: 1.11.2025).
10. MATARACIOGLU T., OZKAN YILDIRIM S. Obstructions of Turkish public organizations getting ISO/IEC 27001 certified International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol.5, No. 2, June 2014
11. United Nations E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. URL: <https://surl.li/ndjyve> (дата звернення: 1.11.2025).

Галина Павлівна Пасемко,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна*

РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОХОРОНИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Державне забезпечення охорони інтелектуальної власності посідає ключове місце у формуванні сучасної інноваційної економіки та забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності національних господарських систем. Його роль визначається комплексом завдань, спрямованих на створення

правових, інституційних та економічних механізмів, що гарантують належний рівень захисту результатів інтелектуальної діяльності. Насамперед, завдання держави полягає у формуванні чіткої законодавчої бази, яка забезпечує правову визначеність та прозорість у сфері інтелектуальної власності. Це включає як гармонізацію національного законодавства з міжнародними угодами та стандартами, так і запровадження ефективних процедур реєстрації, захисту та комерціалізації об'єктів інтелектуальних прав [1].

Важливим завданням держави виступає також підтримка розвитку інноваційної діяльності та стимулювання трансферу технологій. Забезпечення правової охорони інтелектуальних активів дозволяє суб'єктам господарювання знижувати ризики втрати результатів своєї праці, що, у свою чергу, сприяє активізації науково-дослідної діяльності, інвестицій у високотехнологічні проекти та зростанню економічної динаміки [2]. Сучасна модель державного забезпечення охорони інтелектуальної власності є багатокомпонентною системою, де взаємодіють нормативні, інституційні, контрольні, економічні, освітні та міжнародні елементи. Модель функціонує на основі принципів верховенства права, балансу інтересів авторів, інвесторів та суспільства, а також інтеграції до міжнародного правового простору.

Нормативно-правове забезпечення державного захисту інтелектуальної власності становить фундаментальну складову правової системи будь-якої держави, оскільки воно визначає механізми створення, використання та охорони результатів інтелектуальної діяльності. Його основою виступає система міжнародних договорів, національного законодавства та підзаконних актів, які у комплексі формують правове середовище для ефективного захисту прав правовласників. У сучасних умовах цифровізації нормативно-правове регулювання все більше орієнтується на захист прав у мережі Інтернет, що зумовлює гармонізацію національних законів із міжнародними та європейськими актами.

Інституційний рівень передбачає функціонування спеціалізованих державних органів (патентні відомства, агенції з авторського права, судові інституції), а також координацію їхньої діяльності з іншими органами влади та громадськими структурами. Інституціональна система державного захисту інтелектуальної власності являє собою сукупність органів державної влади, спеціалізованих установ та правових механізмів, спрямованих на створення умов для реалізації, охорони та відновлення порушених прав у цій сфері. Важливим інституційним чинником є міжнародна кооперація. Участь держав у Всесвітній організації інтелектуальної власності, Всесвітній торговій організації та регіональних об'єднаннях сприяє гармонізації законодавства, застосуванню міжнародних стандартів і створенню механізмів транскордонного захисту. Це дозволяє забезпечити інтегрованість національних інституцій у глобальну систему охорони інтелектуальної власності.

Адміністративно-контрольний рівень державного регулювання системи інтелектуальної власності охоплює систему механізмів державного контролю за дотриманням прав інтелектуальної власності: проведення експертизи заявок, реєстрації об'єктів, моніторинг ринку, виявлення порушень, застосування

санкцій і заходів правового захисту. Основу такої системи становлять державні органи спеціальної компетенції – відомства з питань інтелектуальної власності, митні та правоохоронні структури, а також органи, що здійснюють нагляд у сфері ринкового середовища.

Економічно-стимулюючий рівень містить інструменти державної підтримки, спрямовані на підвищення цінності інтелектуальної власності в економічному обігу: податкові пільги, державні гранти, інноваційні програми, сприяння комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Економічно стимулююча система державного захисту інтелектуальної власності ґрунтується на поєднанні правових і фінансово-економічних механізмів, спрямованих на заохочення творчої та інноваційної діяльності. Її сутність полягає не лише у формальному закріпленні прав на результати інтелектуальної діяльності, але й у створенні сприятливих умов для їхньої комерціалізації, практичного застосування та інтеграції в економіку. В умовах сучасних трансформацій економіки та зростання ролі знань і технологій як основного виробничого ресурсу така система виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності держави.

Освітньо-інформаційний рівень забезпечує поширення знань про значення інтелектуальної власності, розвиток правової культури та професійної підготовки фахівців у цій сфері. До цього рівня належить популяризація правомірного використання результатів творчої діяльності, формування суспільної нетерпимості до піратства та контрафакції. Освітньо-інформаційна система державного захисту інтелектуальної власності є комплексом інституційних, правових та комунікаційних механізмів, спрямованих на формування знань, підвищення обізнаності та розвиток практичних навичок у сфері охорони і використання прав інтелектуальної власності. Її особливість полягає у поєднанні освітніх програм, інформаційно-аналітичних ресурсів та електронних сервісів, правовідносин у цій сфері. Така система покликана не лише гарантувати дотримання правових норм, а й створювати умови для формування культури поваги до результатів інтелектуальної діяльності, що є базисом інноваційного розвитку.

Міжнародно-коопераційний рівень орієнтований на інтеграцію до світової системи охорони інтелектуальної власності, співпрацю з міжнародними організаціями (WIPO, WTO, EUIPO тощо), участь у транснаціональних програмах із боротьби з порушеннями прав та уніфікацію правозастосовних практик. Міжнародна коопераційна система державного захисту інтелектуальної власності формується на основі узгодження національних правових систем, стандартизації процедур реєстрації та захисту прав, а також розвитку механізмів транснаціональної взаємодії між державами та міжнародними організаціями. Основним завданням такої системи є забезпечення ефективного правозастосування, гармонізація правил охорони різних видів інтелектуальної власності та сприяння вільному обігу технологій і знань у глобальному масштабі.

Особливо важливою у сучасному глобалізованому контексті є кооперація у сфері цифрового правозастосування. В умовах розвитку Інтернет-технологій та цифрових платформ порушення прав інтелектуальної власності набуває

транснаціонального характеру. Тому міжнародні організації та коаліції держав спільно розробляють стандарти боротьби з піратством та контрафакцією в онлайні, механізми notice-and-takedown, блокування незаконного контенту та застосування технологічних засобів захисту [3].

Швидкий розвиток цифровізації суспільства вимагає особливого ставлення урядової системи до сфери інтелектуальної власності, як важливого інструменту забезпечення прогресу. Система державного захисту інтелектуальної власності в умовах цифровізації спирається на розроблені міжнародні, в тому числі й європейські норми, а також на досвід світової практики електронного адміністрування умов використання інтелектуального капіталу в різних країнах. Цифрова трансформація державного адміністрування інтелектуальної власності охоплює е-подання заявок, електронні реєстри, відкриті дані, а також використання ШІ/аналітики для класифікації та пошуку. За даними «World Intellectual Property Indicators», глобальні офіси інтелектуальної власності швидко нарощують цифрові сервіси і стандартизують дані; це підвищує швидкість і прозорість процедур та спрощує крос-юрисдикційну взаємодію. ВОІВ розвиває стандарти і ініціативи з використання блокчейн-технологій для інтероперабельного обміну даними та підтвердження часових міток/ланцюгів прав [4].

Концептуальні засади та нормативні рамки системи державного захисту інтелектуальної власності в умовах цифровізації змінилися не лише за способами створення та використання інтелектуальних об'єктів, а й в самій архітектурі системи державного захисту: від «офлайнових» правових норм перейшли до інтегрованих цифрових режимів регулювання та нагляду. Базові міжнародні стандарти (TRIPS) зобов'язують держави забезпечувати наявність адміністративних, цивільно-правових і кримінальних засобів правозастосування, придатних для онлайн-середовища (зокрема щодо умисного піратства і контрафакції), із належними процесуальними гарантіями, пропорційністю та ефективністю засобів захисту. Ключову роль для цифрового контенту відіграють «інтернет-договори» ВОІВ, Договір ВОІВ з авторського права (WCT) та Договір ВОІВ про виконання і фонограми (WPPT), які закріпили право на доведення до загального відома (making available) та технологічні засоби захисту (DRM/TPM). Саме вони задали вектор для національного законодавства та регіональних рамок ЄС [5].

Європейський підхід до державного захисту інтелектуальної власності представляє з себе баланс прав у «платформеній» економіці. У ЄС системоутворюючими актами для цифрового середовища стали Директива (ЄС) 2019/790 про авторське право на Єдиному цифровому ринку (DSM) та Регламент (ЄС) 2022/2065 про цифрові послуги (DSA). Політичні принципи застосування Європейської «збалансованої» моделі ґрунтуються на технологічній нейтральності та гнучкості норм, щоб не «закостеніти» під конкретні платформи/формати. Окрім того, сформовано умови пропорційності для користувачів та посередників (баланс прав і свобод у судових і адміністративних процедурах). Проводиться спільне регулювання (co-regulation) з платформами та

галузевими угодами, за умови нагляду держави. Реалізовується завдання збереження даних та доказової політики (аналітика порушень, оцінка впливу, відкриті реєстри). Міжнародна взаємодія здійснюється через ВОІВ-стандарти, транскордонні кооперації, сумісність процесів електронного подання та електронного правозастосування) [6].

Список використаних джерел:

1. Пасемко Г.П., Таран О.М. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*, № 3, 2024. С. 45-58. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-3-45.
2. Пасемко Г.П., Власенко Т.В. Методологічні засади управління інтелектуальною власністю та науковими проектами. *Економічний простір*, 2025, № 202. С. 202-208. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.202-208>.
3. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Журнал «Інформація і право»*. 2023. №1(44). С. 67-78. <https://surl.li/xulenp> (дата звернення: 26.10.2025).
4. Гутий Б.В. Блокчейн та захист інтелектуальної власності: перспективи впровадження. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2025. Том 36 (75). № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/09>
5. World Intellectual Property Organization. WIPO IP Portal and DAS overview. Geneva: WIPO, 2023. URL: <https://www.wipo.int> (дата звернення: 26.10.2025).
6. Європейський Союз. Регламент (ЄС) 2022/2065 про цифрові послуги (Digital Services Act). 19.10.2022. Офіційний журнал ЄС. eur-lex.europa.eu, eu-digital-services-act.com

Тетяна Сергіївна Петренко,
здобувачка вищої освіти спеціальність 051 Економіка
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна

Олена Володимирівна Поночовна,
асистентка кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Інформатизація управлінських процесів у системі місцевого самоврядування – це один із ключових чинників розвитку сучасної держави, що прагне до підвищення ефективності управління, прозорості та залучення громадян до прийняття рішень. В умовах децентралізації та цифрової трансформації суспільства саме місцеві громади стають основним осередком реалізації політики електронного врядування, розвитку цифрових сервісів і створення комфортного середовища для мешканців [1].

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє оптимізувати управлінські процеси, автоматизувати документообіг, забезпечити швидку обробку інформації, контроль за виконанням рішень та ефективну комунікацію між усіма суб'єктами публічного управління. В умовах обмежених ресурсів і високих вимог до ефективності влади інформатизація стає не лише інструментом модернізації, а й необхідністю для сталого розвитку громад.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження електронного врядування, яке забезпечує прозорість діяльності органів влади, скорочення бюрократичних процедур та підвищення рівня довіри населення. Завдяки платформі «Дія» та регіональним ІТ-рішенням громадяни отримують змогу подавати документи, отримувати довідки та контролювати стан запитів без відвідування установ. Це зменшує адміністративне навантаження на працівників, водночас покращуючи якість послуг і знижуючи корупційні ризики.

Не менш важливою є інтеграція геоінформаційних систем (GIS), які дозволяють територіальним громадам вести облік земельних ресурсів, контролювати забудову, планувати транспортну інфраструктуру й ефективно управляти просторовим розвитком. Завдяки GIS можна здійснювати моніторинг стану доріг, водопостачання, зелених зон та соціальних об'єктів, що особливо актуально під час відбудови громад після воєнних руйнувань.

Важливою складовою інформатизації є автоматизація управління фінансами та бюджетом громади. Сучасні електронні системи дозволяють вести бухгалтерський облік, планувати видатки, прогнозувати надходження та відстежувати виконання бюджетних програм у режимі реального часу. Це сприяє підвищенню фінансової дисципліни, скороченню помилок і зловживань, а також забезпечує прозорість використання публічних коштів [2].

Крім того, інформатизація створює умови для розвитку електронної демократії – системи, у якій громадяни беруть активну участь у прийнятті рішень через онлайн-опитування, петиції, громадські бюджети та інші цифрові інструменти [3]. Це формує відповідальне громадянське суспільство і зміцнює зв'язок між владою та населенням. Позитивний приклад таких ініціатив демонструють міста Львів, Дніпро та Полтава, де вже функціонують електронні платформи громадських консультацій.

Разом із тим, активне впровадження цифрових технологій потребує вирішення проблем інформаційної безпеки. Органи місцевого самоврядування мають забезпечувати захист персональних даних, безпечне зберігання інформації та протидію кіберзагрозам [4]. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли інформаційна інфраструктура держави стає мішенню для хакерських атак.

Іншим викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрового управління. Для успішної інформатизації громадам необхідно інвестувати в підготовку та підвищення кваліфікації працівників органів влади. Варто запроваджувати освітні програми, тренінги та стажування з питань електронного документообігу, використання GIS-систем, роботи з відкритими даними та кібербезпеки.

Важливо підкреслити, що інформатизація управління – це не лише впровадження технологій, а зміна управлінської культури. Вона вимагає нових підходів до прийняття рішень, орієнтованих на аналітику, прозорість і співпрацю. Інноваційні інструменти, такі як Big Data, системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems) та хмарні сервіси, дозволяють керівникам громад працювати на основі даних, а не припущень, що суттєво підвищує якість управління [5].

У перспективі цифрова трансформація місцевого самоврядування сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості громад, розвитку малого та середнього бізнесу, а також створенню нових робочих місць у сфері ІТ та цифрових послуг. Завдяки інтеграції електронних систем у сферу освіти, охорони здоров'я, комунальних послуг і соціального захисту громади стають більш стійкими, конкурентоспроможними й комфортними для життя.

Отже, інформатизація управлінських процесів у системі місцевого самоврядування – це стратегічний напрям, що визначає майбутнє розвитку України. Її успіх залежить від поєднання державної підтримки, наукових розробок, міжнародного досвіду та ініціативи місцевих громад. Саме цифрові технології формують основу ефективного, відкритого й підзвітного врядування, яке відповідає викликам ХХІ століття.

Список використаних джерел:

1. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами / І. Семигуліна та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 352-364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3896>
2. Ukrainian Global Innovation Strategy 2030. URL: <https://surl.li/filqbp> (дата звернення: 26.10.2025).
3. Piskokha N. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Public administration aspects*. 2021. Т. 9, № 6. С. 39-45. DOI: <https://doi.org/10.15421/152168>.
4. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 26.10.2025).
5. Digitalisation for recovery in Ukraine. URL: <https://surl.li/twvyas> (дата звернення: 26.10.2025).

Олена Вікторівна Поступна,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

Владислав Олександрович Григоращ,
*здобувач вищої освіти
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЧЕРЕЗ ІНФОРМАТИЗАЦІЮ: РОЛЬ ВІДКРИТОЇ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ У ДОВГОСТРОКОВОМУ УПРАВЛІННІ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Сучасні соціальні та освітні проєкти, спрямовані на подолання значних суспільних прогалин, зокрема низького рівня фінансової грамотності серед молоді, часто стикаються з проблемою короткочасності досягнутих результатів після завершення основного фінансування. Актуальність цієї проблеми зростає в умовах швидкої цифровізації фінансових операцій, коли підлітки віком 14-17 років щодня стикаються з фінансовими рішеннями, починаючи від онлайн-покупок і закінчуючи користуванням банківськими картками. Проблема недостатніх знань з управління особистими фінансами, підтверджена низьким рівнем фінансової грамотності в Україні (середній рівень сформованості компетентності «підприємливість та фінансова грамотність» у школярів 10 класу складає 46,6 %, розуміння та застосування фінансових знань – 28,6 % за даними Національного банку України [3]), призводить до фінансової уразливості молоді в дорослому житті. Ця прогалина в освіті, посилена зростанням кількості шахрайських фінансових схем в Інтернеті та популярністю онлайн-розрахунків, вимагає формування відповідальної фінансової поведінки з раннього віку.

Традиційні освітні методи, орієнтовані на одноразові інтерактивні тренінги та воркшопи із залученням науково-педагогічних та педагогічних працівників економічних дисциплін і представників банківського сектору, не можуть забезпечити довгострокового управління якістю й доступністю освітнього контенту. Таким чином, виникає імперативна потреба в інформатизації управлінських процесів для гарантування сталості та масштабованості результатів соціальних ініціатив.

Зокрема, Міністерство освіти і науки України запроваджує в закладах загальної середньої освіти новий обов'язковий предмет «Підприємництво і фінансова грамотність» для учнів 8-х класів з 2025-2026 навчального року, для учнів 9-х класів – з 2026-2027 навчального року. Це нововведення активно підтримує Національний банк України та з метою підвищення фінансової грамотності серед українців розробив навчальні матеріали для викладання нового предмета, створив ресурси для підготовки педагогічних кадрів, які викладатимуть цей предмет, а також на сайті [2] розмітив необхідні документи:

рамку фінансових компетентностей дітей та молоді; модельну навчальну програму; навчально-методичні матеріали, курси підвищення кваліфікації для вчителів тощо. Ці заходи є частиною загальнодержавної стратегії [1], спрямованої на формування ключових підприємницьких та фінансових компетентностей у молоді.

Вважаємо, що підвищити рівень фінансової грамотності у підлітків на місцевому рівні можна також шляхом впровадження освітнього проєкту. Отже, пропонуємо проєкт «ФінSmart: школа фінансової грамотності для підлітків», який розглядається як емпіричний приклад реалізації інформатизаційної стратегії в управлінні соціально-освітніми ініціативами, головною метою якої є досягнення довгострокової стійкості результатів. Актуальність проєкту детермінована гострою проблемою фінансової уразливості молоді (віком 14-17 років), що виникає внаслідок недостатнього рівня фінансової грамотності. Ця освітня прогалина, посилена динамікою цифровізації фінансових операцій та зростанням кібершахрайства в Інтернеті, вимагає не просто разових освітніх інтервенцій, а систематичного та самопідтримуваного освітнього механізму.

Для подолання цієї диспропорції в межах «ФінSmart» проєктується гібридна освітня модель, що інтегрує очні інтерактивні тренінги та воркшопи для 60 учасників із ключових напрямів (бюджетування, онлайн-банкінг, безпечні фінансові операції) із цифровою інфраструктурою. Центральним елементом цієї інфраструктури, що забезпечує перехід від короткочасного заходу до систематичної освітньої інфраструктури, є створення відкритої онлайн-платформи для самостійного навчання. Цей цифровий механізм, який є ключовим SMART-завданням, функціонує як важливий інструмент управління знаннями та ресурсами. Платформа, запланована до реалізації протягом шести місяців, наповнюється щонайменше 10 навчальними матеріалами (відеоуроками) та 5 тестовими блоками, що дозволяє систематизувати навчальну програму з п'яти модулів («Бюджет», «Заощадження», «Банки», «Інвестиції», «Фінансові ризики») та забезпечити її цілодобову доступність.

Роль онлайн-платформи у довгостроковому управлінні результатами є багатоаспектною та визначальною для сталості проєкту.

По-перше, вона забезпечує вільний і постійний доступ до освітнього контенту, трансформуючи навчальні матеріали, після завершення основного фінансування, у стійкий цифровий актив, що гарантує доступність ресурсів не лише для основної цільової групи, але й для опосередкованих бенефіціарів (науково-педагогічних та педагогічних працівників, батьків).

По-друге, інтеграція тестових блоків безпосередньо у функціонал платформи перетворює її на інструмент управління якістю й оцінювання, що дозволяє проводити об'єктивну підсумкову оцінку та кількісно підтверджувати результати (підвищення рівня знань мінімум на 40 %), що є демонстрацією реального впливу та ефективності реалізації програми відповідно до SMART-завдань.

По-третє, онлайн-платформа є технологічною основою для масштабування проєкту за моделлю «рівний – рівному». Вона надає необхідні стандартизовані цифрові ресурси 10 підготовленим молодим лідерам (амбасадорам), які

продовжують проводити тренінги у своїх закладах освіти. Дана стратегія, доповнена розповсюдженням методичного посібника серед 5 закладів освіти та співпрацею з партнерськими організаціями, значно розширює охоплення проєкту, наділяючи його потенціалом для експансії на рівень регіону.

Таким чином, інформатизація управлінських процесів, здійснювана через створення відкритої онлайн-платформи в рамках проєкту «ФінSmart», є ключовим чинником для переведення ініціативи з категорії часово обмежених освітніх заходів у розряд систематичної, самопідтримуваної освітньої інфраструктури. Цей цифровий інструмент, орієнтований на підвищення фінансової грамотності підлітків, демонструє низку суттєвих переваг, що стосуються сталості та масштабованості соціальних результатів.

Ключова перевага інформатизації полягає у забезпеченні довгострокової сталості та доступності контенту. Онлайн-платформа, функціонально наповнена програмою з п'яти модулів, відеоуроками та інтегрованими тестами, здійснює трансформацію разового освітнього заходу на стійкий цифровий актив. Після завершення основного фінансування навчальні матеріали залишаються у відкритому доступі, що гарантує вільний і постійний доступ для цільової групи (підлітків 14-17 років) та опосередкованих бенефіціарів (учителів, батьків). Це дозволяє ефективно долати проблему короткочасності результатів, оскільки знання та ресурси систематизовані й незалежні від початкової команди проєкту.

Водночас, платформа слугує технологічною основою для управління масштабом та поширення впливу. Вона підтримує модель «рівний – рівному», надаючи стандартизовані цифрові ресурси 10 підготовленим молодим лідерам (амбасадорам), які продовжують проводити тренінги у своїх закладах освіти. Дана стратегія, підтримана розповсюдженням методичного посібника серед 5 закладів освіти і співпрацею з партнерськими організаціями (місцевими банками та освітніми центрами), наділяє проєкт потенціалом для експансії на рівень регіону. Крім того, інтеграція 5 тестових блоків безпосередньо у функціонал платформи перетворює її на інструмент управління якістю й оцінювання, дозволяючи проводити об'єктивну підсумкову оцінку та кількісно підтверджувати результати (підвищення рівня знань мінімум на 40 %), що є надзвичайно важливим для демонстрації реального впливу відповідно до SMART-завдань.

Проте, незважаючи на очевидні переваги, функціонування відкритої онлайн-платформи має низку потенційних недоліків та ризиків.

По-перше, довгострокове функціонування цифрового активу вимагає постійної технічної та контентної підтримки. Фінансова грамотність, особливо щодо онлайн-шахрайства, швидко змінюється, що обумовлює необхідність регулярного оновлення контенту. Відсутність постійного джерела фінансування для технічної підтримки (хостинг, оновлення програмного забезпечення) та актуалізації матеріалів становить значний ризик для сталості.

По-друге, ефективність платформи безпосередньо залежить від рівня цифрової грамотності та доступності обладнання у цільовій аудиторії. У громадах із обмеженими цифровими ресурсами переваги платформи можуть бути нівельовані цифровим розривом, обмежуючи її фактичне використання.

По-третє, платформи для самостійного навчання несуть ризик низької залученості та рівня завершення курсу порівняно з інтерактивними тренінгами. Відсутність прямої модерації після завершення проєкту вимагає розробки додаткових механізмів цифрової гейміфікації чи стимулювання, що не завжди покривається початковим бюджетом.

Підсумовуючи слід зазначити, що вирішальна роль онлайн-платформи полягає у довгостроковому управлінні освітніми результатами та поширенні впливу. Однак, успіх інформатизаційної стратегії залежить від забезпечення сталості самої платформи через безперервну технічну підтримку та урахування реальних умов доступу й цифрової компетентності кінцевих користувачів.

В цілому, вирішальна роль онлайн-платформи полягає у довгостроковому управлінні освітніми результатами та поширенні впливу проєкту. Згідно з планом, після завершення фінансування навчальні матеріали та сама онлайн-платформа залишаться у відкритому доступі, що забезпечує можливість вимірювання ефективності, де ключовим показником є підвищення рівня знань учасників за результатами підсумкового тестування мінімум на 40 %. Крім того, проєкт передбачає підготовку 10 молодих лідерів, здатних проводити подібні тренінги у своїх закладах освіти. Створені амбасадори продовжать проводити навчання у форматі «рівний – рівному», використовуючи матеріали платформи та методичний посібник, що буде розповсюджений серед 5 закладів освіти громади. Дана стратегія, підтримана партнерськими організаціями (місцевими банками та освітніми центрами), які надаватимуть експертів і ресурси, наділяє проєкт потенціалом для розширення на рівень регіону через співпрацю з освітніми закладами. Таким чином, створення відкритої онлайн-платформи перетворює разовий освітній захід на стійкий цифровий актив, який є важливим чинником для переходу «ФінSmart» до систематичної, самопідтримуваної освітньої інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-f>

2. «Підприємництво і фінансова грамотність» 8-9 класи. Інформація для вчителів. *Національний банк України*. URL: <https://promo.bank.gov.ua/finlit/> (дата звернення: 21.10.2025).

3. Рівень сформованості компетентності «Підприємливість та фінансова грамотність» у школярів та школярок 10 класу. Звіт за результатами дослідження. *Національний банк України*. URL: <https://surl.li/zidxzo> (дата звернення: 20.10.2025).

г
а
с
у

(
д
а
т

Артем Анатолійович Саміляк,
*аспірант кафедри Медицини невідкладних станів
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ CBDC: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ Е-ГРИВНІ)

Початок XXI століття характеризується цифровою трансформацією фінансових систем і появою нових форм державного грошового контролю центральних банків (CBDC) – державні електронні гроші, які випускаються центральним банком країни та мають офіційний статус законного платіжного засобу. Вони надають державам інструменти для контролю грошового обігу, підвищення прозорості фінансових операцій і зниження транзакційних витрат. На мою думку, впровадження CBDC в Україні – зокрема у формі е-гривні – є не лише фінансовою, а й управлінською інновацією, здатною сприяти поглибленню децентралізації та формуванню нового типу відносин між державою, громадами й громадянами.

Актуальність теми зумовлена потребою України у побудові цифрової фінансової екосистеми, що відповідає європейським стандартам прозорості, кібербезпеки та підзвітності. В умовах війни та післявоєнного відновлення ефективне управління державними фінансами вимагає гнучких і технологічно стійких механізмів. CBDC може забезпечити не лише стабільність грошового ринку, а й підвищити довіру громадян до державних інституцій, що є основою сталого суспільного розвитку.

Метою дослідження є аналіз еволюції моделей державного регулювання CBDC у провідних країнах світу та визначення можливостей їх адаптації для підтримки фінансової децентралізації в Україні.

У процесі дослідження встановлено, що держави застосовують різні підходи до впровадження цифрових валют залежно від рівня розвитку фінансових систем, політичної культури й технологічних ресурсів. Країни G20 демонструють широкий спектр моделей CBDC – від централізованих державних рішень до децентралізованих гібридних систем, що дозволяє узагальнити ключові підходи для можливого застосування в Україні.

– Китайська модель е-CNY характеризується централізованою архітектурою, повним контролем Народного банку Китаю над емісією й транзакціями, що забезпечує високу керованість, але обмежує приватність користувачів. Крім того, система е-CNY інтегрована з національними платформами цифрової ідентифікації та державними програмами соціальних виплат, що дозволяє уряду ефективно відстежувати грошові потоки в економіці. Разом із тим, така модель викликає занепокоєння серед правозахисних організацій через потенційне порушення фінансової автономії громадян і ризики надмірної концентрації даних у державних структурах [1].

– Бразильський проєкт Drex реалізує принцип публічно-приватного партнерства, де центральний банк встановлює правила, а комерційні установи виконують функції емітентів токенизованих активів. Його архітектура базується на концепції спільного реєстру, що об'єднує фінансові установи в єдину децентралізовану систему. Такий підхід дозволяє зберегти роль банків як посередників, але водночас забезпечує прозорість операцій і автоматизацію процесів через смарт-контракти. Важливо, що модель Drex активно тестується в реальному секторі, включно з муніципальними бюджетами та програмами соціальних виплат, що демонструє її потенціал для децентралізованого управління публічними фінансами [2].

– Європейська модель Digital Euro прагне поєднати прозорість операцій із захистом персональних даних, передбачаючи дворівневу систему обліку - національні банки оперують роздрібними операціями, тоді як ЄЦБ контролює емісію та стандарти. Особливістю є впровадження механізму офлайн-платежів і підвищеного рівня приватності для малих сум, що робить цифрове євро максимально наближеним до готівки. Крім того, модель передбачає створення спільної інфраструктури для країн ЄС, що сприятиме уніфікації фінансових систем і зменшенню залежності від приватних платіжних операторів. ЄЦБ підкреслює, що цифрове євро не має замінити банківські депозити, а слугує стабілізатором фінансового простору Європи [3].

Ці моделі демонструють різні підходи до регуляторного балансу між централізацією та свободою ринку. На мою думку, гібридна модель, що поєднує державне регулювання та локальну автономію, є найбільш доцільною для України. Її впровадження може стати складовою розвитку цифрової децентралізації, коли центральні органи влади забезпечують базові стандарти, а місцеві органи – адаптують цифрові інструменти під потреби громади.

Водночас слід враховувати, що запровадження CBDC потребує не лише технічних рішень, а й чіткої стратегії державного управління ризиками. Одним із ключових викликів є баланс між фінансовою стабільністю та інноваційністю. Якщо центральний банк надмірно централізує операції, знижується довіра приватного сектору, а якщо делегує забагато повноважень комерційним структурам – послаблюється монетарний контроль. На мою думку, для України оптимальним буде сценарій поступової інтеграції CBDC у фінансову систему через пілотні регіональні проєкти, що дозволить уникнути різких макроекономічних коливань.

Крім того, важливим напрямом є синхронізація регуляторної політики з міжнародними стандартами. Європейський центральний банк, МВФ і Банк міжнародних розрахунків активно розробляють рекомендації щодо кібербезпеки, AML/CFT-процедур та збереження конфіденційності користувачів. Досліджуючи їхні підходи, я вважаю, що Україні доцільно інтегрувати норми управління ризиками цифрових валют до нормативної бази НБУ та Мінцифри. Це забезпечить правову сумісність е-гривні з глобальними стандартами цифрових платежів і дозволить надалі брати участь у міжнародних пілотах, таких як mBridge - система транскордонних розрахунків між CBDC

країн Азії, та Project Icebreaker – мережа обміну національними цифровими валютами між центральними банками.

Е-гривня потенційно може стати інфраструктурною платформою для інтеграції фінансових потоків державного та місцевого рівнів. Це відкриває можливість використання CBDC для прозорого розподілу міжбюджетних трансфертів і субвенцій, автоматизованого обліку цільових видатків через смарт-контракти – автоматизовані цифрові угоди, моніторингу використання соціальних виплат у реальному часі та зниження витрат на адміністрування програм розвитку громад. Таке застосування е-гривні підвищить ефективність бюджетної політики, зменшить корупційні ризики й створить нові механізми публічної підзвітності.

Дослідивши досвід країн G20, я вважаю, що для України ключовим завданням є формування інституційного середовища, у межах якого CBDC функціонуватиме не лише як платіжний інструмент, а як елемент цифрового державного управління та фінансової інтеграції. У цьому контексті впровадження е-гривні може стати основою цифрової децентралізованої фінансової архітектури, що поєднує прозорість, ефективність і довіру громадян до держави.

Список використаних джерел:

1. Wang H. How to Understand China's Approach to Central Bank Digital Currency? SSRN Electronic Journal. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4133413>.
2. Banco Central do Brasil. A moeda digital oficial brasileira (Drex) - Referências básicas. Brasília : Banco Central do Brasil, 2023. 22 p. URL: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/real_digital_docs/drex_referencias_basicas_nov2023.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
3. European Central Bank. Progress on the investigation phase of a digital euro - third report. Frankfurt am Main : ECB, 2023. 14 p. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/timeline/progress/shared/pdf/ecb.degov230424_progress.en.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

СЕКЦІЯ 8. ПРАКТИКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

Вікторія Вікторівна Базиченко,
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Херсонського національного технічного університету
м. Херсон, Україна*

ПРАКТИКА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НІМЕЧЧИНИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Німецька модель місцевого самоврядування, заснована на принципах субсидіарності, фінансової автономії та розвинутої адміністративної культури, і є цінним орієнтиром для України, яка проходить етап децентралізації та формування дієздатних громад. Хоча, варто зауважити, що пряме копіювання неможливе через відмінності в історії та правовій культурі, ключові елементи німецької практики можуть бути адаптовані до українських реалій.

Однією з найбільш важливих рис німецької системи є фінансова незалежність громад (комун).

Варто підкреслити, що громади Німеччини мають право встановлювати та збирати місцеві податки (наприклад, податок на промисловість – Gewerbesteuer та податок на нерухомість – Grundsteuer) і отримувати частку від загальнодержавних податків (наприклад, ПДФО). Саме це стимулює місцеву владу створювати сприятливі умови для бізнесу та підвищувати економічну активність[1, с. 386].

Вважаю, що уроком для України є те, що нашій країні необхідно продовжити роботу над розширенням податкової бази на рівні громад, закріпити більш стабільну та значну частку від загальнодержавних податків у місцевих бюджетах і, найголовніше, посилити стимулюючу функцію місцевих податків, щоб громади були безпосередньо зацікавлені у розвитку економіки на своїй території.

Також, варто зауважити, що Німеччина чітко дотримується принципу субсидіарності: питання вирішуються на найнижчому можливому адміністративному рівні. Громади в Німеччині мають виключні повноваження щодо більшості питань місцевого життя (водопостачання, каналізація, місцеві дороги, школи, дитсадки). Делегування державних функцій супроводжується адекватним фінансовим забезпеченням.

Уроком для України є й те, що важливо уникнути спокуси централізувати знову повноваження, передані ОТГ. Необхідно остаточно розмежувати функції між центральними органами влади, обласними адміністраціями (у майбутньому – префектами) та органами місцевого самоврядування, надавши ОТГ повну відповідальність за реалізацію власних і делегованих повноважень.

Разом з вищезазначеним, варто наголосити на тому, що ефективність німецького самоврядування значною мірою залежить від професійності та

стабільності адміністративного апарату. Німецький досвід засвідчує, що більшість чиновників місцевого самоврядування мають статус державних службовців (на посадах публічної служби – Beamte), що гарантує їм захист від політичних змін, високий рівень підготовки та лояльність до закону, а не до політичної партії. Бургомістр (голова громади), часто обирається прямими виборами і має значні управлінські повноваження [2, с. 266].

Якщо розглядати у вищезазначеному контексті Німеччини, то для України потрібне посилення професіоналізації та деполітизації муніципальної служби. Важливо інвестувати у навчання та перепідготовку кадрів, створивши систему, де ключові адміністративні посади займають стабільні та висококваліфіковані фахівці, а не політичні призначенці.

Варто зауважити, що Німеччина має рівень районів (Kreise), які об'єднують менші громади для виконання спільних завдань, що виходять за межі однієї комуни (лікарні, великі об'єкти інфраструктури, управління відходами). Райони в Німеччині виступають як посередники між громадами та земельним урядом, надаючи спеціалізовані послуги, які не під силу малим громадам.

В свою чергу українські райони (після укрупнення) мають взяти на себе функцію співробітництва та координації між укрупненими ОТГ, особливо у питаннях регіонального розвитку, великих інфраструктурних проєктів та надання соціальних послуг міжмуніципального характеру, не дублюючи при цьому функції ОТГ.

Крім того, німецьке самоврядування заохочує пряму участь громадян.

Німецький досвід полягає у використанні інструментів місцевих референдумів (Bürgerentscheid), петицій (Bürgerbegehren) та активну роль громадських рад, що забезпечують прозорість та підзвітність влади.

Для України є важливим законодавче вдосконалення інструментів місцевої демократії, а саме зробивши їх більш доступними та ефективними для громадян, щоб посилити контроль за рішеннями місцевої влади.

Цифрові технології є ключовим елементом модернізації місцевого самоврядування. На кшталт Німеччини та інших практик європейських країн, в Україні можна інтегрувати всі послуги на одній платформі для забезпечення зручності та прозорості. Важливим аспектом є навчання службовців, які працюватимуть із цифровими технологіями, що дозволить уникнути помилок і підвищить ефективність управління. Впровадження також інструментів онлайн-опитувань і консультацій сприятиме залученню громадян до ухвалення важливих рішень [3, с. 82].

Таким чином, німецький досвід є доказом того, що сильне місцеве самоврядування – це запорука успішної федеративної держави. А для України це означає необхідність не лише завершити адміністративно-територіальну реформу, але й глибоко вкоренити принципи фінансової автономії, професіоналізму та субсидіарності у практику діяльності територіальних громад.

Модернізація місцевого самоврядування в Україні на основі європейських практик (на прикладі Німеччини) сприятиме більш ефективному управлінню, розвитку громад і підвищенню довіри до влади, що є важливим для довгострокового успіху децентралізаційної реформи. Україна вже декілька років

проводить реформу децентралізації, метою якої є передача значної частини повноважень від центральних органів влади до місцевих. Це включає надання громадам більшої автономії у прийнятті рішень та управлінні фінансовими ресурсами. Вивчення досвіду Німеччини та інших європейських країн дозволяє уникнути поширених помилок і адаптувати найкращі практики до українських реалій. Одним з ключових викликів для України є забезпечення фінансової спроможності громад. Багато європейських країн, як-от Німеччина, досягли значного успіху в забезпеченні фінансової автономії місцевих органів влади. Вважаю, що досвід Німеччини та інших європейських країн може допомогти Україні оптимізувати моделі управління місцевими бюджетами та знайти нові джерела доходів для громад [4, с. 25].

На сьогодні Україна стикається з проблемою недостатньої прозорості та корупційними ризиками на місцевому рівні. Місцеве самоврядування в Німеччині, а також в інших європейських країнах, активно застосовують механізми громадського контролю та прозорості, що може бути корисним для покращення підзвітності українських органів місцевого самоврядування.

На сьогоднішній день Німеччина та інші європейські країни активно використовують принципи партисипативного управління, коли громадяни беруть участь у прийнятті рішень на місцевому рівні. В Україні важливо забезпечити громадянам доступ до інформації про бюджет, витрати та рішення органів влади. Також, необхідно розвивати механізми моніторингу діяльності місцевих органів, наприклад, через створення громадських рад. Вважаю, що надання грантів та інших форм підтримки активним громадянам дозволить реалізовувати важливі соціальні проєкти на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Демченко І.С. Система джерел європейських правових стандартів місцевого самоврядування. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2011. № 988. С. 386-390.
2. Лелеченко А. П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 3. С. 266-268.
3. Неділько А. І. Зарубіжний досвід публічного управління на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 82-86.
4. Орел А.М., Дяченко В.В. Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 25-33.

Olena Burunova,
doktor nauk ekonomicznych,
adiunkt katedry ekonomii i finansów
Uniwersytetu Jana Długosza w Częstochowie, doktorant
m.Częstochowa, Polska

ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W ROZWOJU PUBLICZNYCH UCZELNI WYŻSZYCH W REGIONIE - NA PRZYKŁADZIE GMINY MIASTA CZĘSTOCHOWA (POLSKA)

Współczesny rozwój społeczno-gospodarczy na poziomie lokalnym i regionalnym wymaga współpracy trzech kluczowych sektorów: nauki, biznesu oraz samorządu terytorialnego. Partnerstwo między tymi sektorami staje się niezbędnym fundamentem kreowania długotrwałych strategii rozwoju [2, s. 9]. Działania w trójkącie nauka – biznes - samorząd terytorialny przyczyniają się do poprawy jakości życia w jednostce samorządu terytorialnego oraz sytuacji na lokalnym rynku pracy [2, s. 10].

Współdziałanie samorządów terytorialnych ze szkołami wyższymi jest dobrowolne dla obu stron. Partnerstwo władz samorządowych z władzami uczelni wyższych określa charakter i zasięg współpracy [1, s. 91].

Przykładem takiej współpracy jest wsparcie Urzędu Miasta Częstochowa uczelni publicznych w ramach programu „Akademicka Częstochowa”, który działa od 2013 roku [5]. Projekt ma celu zwiększyć atrakcyjności częstochowskich szkół wyższych, jak i również przełożyć się na wyniki rekrutacji, a mianowicie – na liczbę młodych ludzi wybierających dostępne tu kierunki studiów. Urząd miasta wspomaga uczelnie wyższe na swoim terenie w skuteczniejszym dopasowaniu się do realnych potrzeb, wyzwań i wymogów lokalnego rynku pracy, żeby nie działały one w oderwaniu od istniejących warunków społeczno-gospodarczych, ale kształciły absolwentki i absolwentów, którzy będą mieli spore szanse odnaleźć się w dobrze zdomowionych w mieście branżach, a także liczyć na rozwój zawodowy, atrakcyjne wynagrodzenie czy wysoką, odpowiadającą europejskim standardom kulturę pracy w międzynarodowym środowisku [7].

Pierwszym pomysłem Programu było ustanowienie Nagrody Prezydenta Miasta za najlepszą pracę licencjacką, inżynierską, magisterską i doktorską poruszającą tematykę związaną z Częstochową.

W ramach Projektu władza miasta przyznaje uczelniom z terenu Częstochowy dotacje na promocje oraz na działania inwestycyjne [5].

Wsparcie częstochowskich uczelni publicznych samorządem terytorialnym występuje w następujących formach:

- tworzenia na uczelniach laboratoria;
- unowocześnienie wyposażenia;
- inwestowanie w uzupełnienie bazy dydaktycznej;
- wspieranie tworzenia kierunków mające znaczenie z punktu widzenia miejscowej gospodarki;

- dofinansowanie konkursów na lepszą pracę licencjacką, magisterską, inżynierską, doktorską;
- dofinansowanie pikników rodzinnych;
- dofinansowanie Częstochowskiego Uniwersytetu Młodego Odkrywcy i Częstochowskiego Uniwersytetu Młodzieży [5].

Ważną rolę w zrównoważonym rozwoju regionu odgrywają dotacje celowe z budżetu Miasta Częstochowy dla publicznych szkół wyższych. Dotacje celowe są to środki przekazywane z budżetu na dofinansowanie lub finansowanie określonych zadań podmiotów administracji publicznej [3, s. 152].

Obecnie w Częstochowie funkcjonuje dwie uczelnie publiczne – Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie oraz Politechnika Częstochowska.

Politechnika Częstochowska powstała w 1949 roku jako Szkoła Inżynierska z jednym Wydziałem Mechanicznym, na którym rozpoczęło studia 160 osób [9]. Dzisiaj uczelnia prowadzi działalność naukową i dydaktyczną na 7 wydziałach – Wydział Budownictwa, Wydział Elektryczny, Wydział Infrastruktury i Środowiska, Wydział Informatyki i Sztucznej Inteligencji, Wydział Inżynierii Mechanicznej, Wydział Inżynierii i Technologii Materiałów, Wydział Zarządzania. Od chwili powstania Uczelnia wykształciła ponad 93 tys. absolwentów [9].

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie rozpoczął swoją działalność w 1971 roku jako Wyższa Szkoła Nauczycielska z dwoma wydziałami: Wydział Matematyczno-Przyrodniczy i Pedagogiczny. Przez ponad 50 lat istnienia Uczelnia znacznie się rozwinęła i urosła w siłę. Obecnie składa się z pięciu wydziałów: Humanistycznego, Nauk Społecznych, Nauk Ścisłych, Przyrodniczych i Technicznych, Prawa i Ekonomii oraz Sztuki. Na strukturę Uniwersytetu składa się również Collegium Medicum im. dr. Władysława Biegańskiego, które powstało w wyniku zmiany nazwy z wcześniej istniejącego Wydziału Nauk o Zdrowiu. W strukturę UJD zaliczają się także jednostki międzywydziałowe: Studium Nauki Języków Obcych i Studium Wychowania Fizycznego i Sportu [10].

Częstochowskie uczelnie publiczne mogą otrzymać dotacji celowe składając wniosek na podstawie Zarządzania Prezydenta Miasta Częstochowy, w którym określono rodzaj, kryteria i sposoby przyznawania środków pieniężnych.

Uczelnie wyższe z terenu Częstochowy mogą ubiegać się o dofinansowanie zadań, wynikających z polskiej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce:

- prowadzenie kształcenia na studiach;
- prowadzenie kształcenia na studiach podyplomowych lub innych form kształcenia;
- prowadzenie działalności naukowej, świadczenie usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki;
- prowadzenie kształcenia doktorantów;
- kształcenie i promowanie kadr uczelni;
- stwarzanie osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie: przyjmowania na uczelnię w celu odbywania kształcenia, kształceniu, prowadzeniu działalności naukowej;
- upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki i kultury, w tym przez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych, informacyjnych i archiwalnych;

– wychowywanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, tradycję narodową, umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka;

- stwarzanie warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów;
- działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych;
- prowadzenie kształcenia specjalistycznego;
- prowadzenie domów studenckich i stołówek studenckich [4].

Dotacja może wynosić kwotę 85% wartości wyżej wymienionych zadań. Maksymalną wysokość dotacji ustala się na poziomie 50 % wartości budżetu przeznaczonego na realizację programu „Akademicka Częstochowa” uchwalonego na rok budżetowy, w którym przyznawana jest dotacja [4].

Środki pieniężne przeznaczone na dotacje dla publicznych uczelni wyższych muszą być określone w uchwale budżetowej na dany rok budżetowy [4]. Dofinansowanie w formie dotacji celowej odbywacie w konkursie otwartym do końca pierwszego kwartału roku budżetowego. Rada Miasta Częstochowy udziela w budżecie miasta dotacje na realizację zadań, których termin rozliczenia nie przekroczy końca danego roku budżetowego.

Sprawy związane z przyjmowaniem wniosków i ich oceną pod względem formalnym oraz analizą merytoryczną prowadzi Wydział Funduszy Europejskich i Rozwoju w Urzędzie Miasta Częstochowy [4].

Decyzje o przekazaniu dotacji podejmuje Prezydent Miasta Częstochowa na podstawie pisemnej umowy, zawartej pomiędzy publiczną częstochowską uczelnią wyższą reprezentowaną przez Rektora a Gminą Miasta Częstochowa, reprezentowaną przez Prezydenta Miasta Częstochowa. Pisemna umowa zawiera:

- zakres planowanego zadania i termin jego realizacji;
- wysokość udzielonej dotacji oraz termin i tryb jej płatności;
- termin wykorzystania dotacji;
- termin i sposób rozliczenia udzielonej dotacji;
- termin zwrotu niewykorzystanej dotacji;
- tryb kontroli wykonania zadania;
- możliwości rozwiązania umowy.

W latach 2013-2023 w ramach inicjatyw „Akademicka Częstochowa” publicznym uczelniom wyższym w Częstochowie było przekazano dotacji łącznie na sumę blisko 1,7 mln złotych. W roku akademickim 2024/2025 obie częstochowskie uczelnie publiczne otrzymały od władzy miasta środków pieniężnych w formie dotacji celowej w kwocie 220 tys. złotych, w tym 120 tys. złotych – na zadanie majątkowe, natomiast 100 tys. zł – na działanie promocyjne. Od roku akademickiego 2024/2025 w Programie promocja rekrutacji odbywa się pod hasłem „Studiuj w Częstochowie” [6].

Współpraca na linii „biznes – nauka – samorząd terytorialny” we współczesnych warunkach ekonomicznych jest niezbędna w celu przygotowania i skutecznego działania młodych ludzi w tych kierunkach, które są potrzebne biznesowi nie tylko w samym mieście, ale i regionu oraz częstochowskiemu lokalnemu rynku pracy. W związku z tym przedsięwzięcie „Akademickiej Częstochowy” współgra z elementami innych miejskich programów – „Teraz Lepsza Praca”. Program ten ma

na celu zapewnić warunki sprzyjające rozwojowi zawodowemu i naukowemu społeczności miasta. Kluczowe znaczenie ma tu współpraca pomiędzy biznesem, nauką a samorządem, co warunkuje dynamiczny rozwój miasta [8].

Realizując zamysł złotego trójkąta „biznes – nauka – samorząd terytorialny”, władza miasta współdziała z uczelniami wyższymi i przedsiębiorcami oraz zbliża do siebie te środowiska z korzyścią dla rozwoju społeczno-gospodarczego Częstochowy i Regionu Częstochowskiego.

Bibliografia:

1. Marzec M. Współdziałanie samorządów lokalnych ze szkołami wyższymi jako forma wzmocnienia prowadzonych wyborów samorządowych. *Roczniki Administracji i Prawa*. 2020. XX. z. 4. S. 91-102. DOI: <https://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0014.8422>.
2. Miszczak K. Znaczenie partnerstwa nauka – biznes – samorząd terytorialny w rozwoju lokalnym i regionalnym. *Impakt Dolny Śląsk. Przegląd Think Tanku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2025. Nr 1. S. 9-20.
3. Sawicka Kr. Wydatki z budżetu gminy w formie dotacji. Zagadnienia prawnofinansowe. *Przegląd Prawa i Administracji LXXX*. 2009. Nr 3127. S. 157-173.
4. Zarządzenie Nr 3188.2024 Prezydenta Miasta Częstochowa z dnia 7 lutego 2024 roku w sprawie określenia zasad udzielania dotacji celowych z budżetu Miasta Częstochowy dla uczelni publicznych z terenu Miasta Częstochowy. URL: <https://bip.czestochowa.pl> (dostęp: 02.11.2025).
5. Akademicka Częstochowa. URL: <https://www.czestochowa.pl/akademicka-czestochowa> (dostęp: 02.11.2025).
6. Częstochowa. Miasto dotuje lokalne szkoły wyższe. No co pójdą środki? URL: <https://dziennikzachodni.pl/czestochowa-miasto-dotuje-lokalne-szkoly-wyzsze-na-co-pojda-srodki/ar/c1-18468893> (dostęp: 02.11.2025).
7. Dotacje dla uczelni. URL: <https://www.czestochowa.pl/dotacje-dla-uczelni> (dostęp: 02.11.2025).
8. Napisałeś pracę dyplomową o Częstochowie? Zgłoś się do miejskiego konkursu. URL: <http://edukacja.aktywnaczestochowa.pl/2025/10/napisales-prace-dyplomowa-o-czestochowie-zglos-sie-do-miejskiego-konkursu> (dostęp: 02.11.2025).
9. Historia Politechniki Częstochowskiej. URL: <https://pcz.pl/uczelnia/historia-uczelni/historia-politechniki> (dostęp: 03.11.2025).
10. O Uczelni. URL: <https://www.ujd.edu.pl/pl/artykul/99/131/o-uczelni> (dostęp: 03.11.2025).

Олена Олександрівна Гуторова,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна*

Андрій Олегович Фігура,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Проблематика розвитку сільських територій є однією з ключових для сталого розвитку держави. Саме сільські громади забезпечують продовольчу безпеку, підтримують демографічну рівновагу та культурну спадщину країни. Водночас у багатьох державах, включно з Україною, сільські регіони стикаються з низкою викликів – депопуляцією, зниженням зайнятості, старінням населення, низьким рівнем інфраструктури та обмеженими можливостями для бізнесу.

Досвід розвинених країн показує, що ефективне управління соціально-економічним розвитком села ґрунтується на принципах місцевого самоврядування, партнерства держави, бізнесу та громади, інноваційного підходу і довгострокового планування.

Однією з найвідоміших моделей європейського управління розвитком сільських територій є програма LEADER, започаткована ще у 1991 році в межах Спільної аграрної політики ЄС. Її головна ідея полягає у принципі «знизу догори», коли саме місцеві громади визначають пріоритети свого розвитку. Для цього створюються локальні групи дії, до складу яких входять представники місцевої влади, підприємців, громадських організацій та жителів. Вони спільно розробляють місцеву стратегію розвитку, а фінансування надається з європейських фондів на конкурсній основі [1; 3]. LEADER довів свою ефективність у Франції, Польщі, Чехії, Литві, Румунії та інших країнах. Основними результатами стало підвищення зайнятості, розвиток малого бізнесу, створення місцевих брендів продукції, розвиток туризму, збереження екологічної рівноваги.

Згодом програма була трансформована у підхід, коли охоплюються не лише сільські, а й міські території. Сучасним продовженням цієї політики стала концепція Smart Villages («розумні села»), яка поєднує розвиток місцевих ініціатив з цифровими технологіями. Так, Smart Villages передбачають використання ІТ-рішень для забезпечення дистанційної освіти, телемедицини, онлайн-послуг, електронного врядування, розвитку зеленої енергетики та цифрового підприємництва. Такий підхід уже показав ефективність у Фінляндії, Австрії, Словенії, де цифровізація сільського життя допомогла подолати ізоляваність територій і зменшити міграцію молоді.

Для України впровадження подібних підходів можливе через створення громадських ініціативних груп, запуск пілотних Smart-проектів у громадах з доступом до швидкісного інтернету, а також залучення донорського фінансування ЄС та міжнародних організацій.

США мають тривалу історію підтримки сільських територій, що реалізується через Департамент сільського господарства. Основною метою цих програм є створення комплексних умов для життя і праці у сільській місцевості, а саме: фінансування водопостачання, електрифікації, телекомунікацій; підтримка будівництва доступного житла; гранти і кредити для розвитку малого бізнесу; підтримка кооперативів, переробних підприємств і фермерських об'єднань; програми дистанційної освіти та телемедицини для віддалених районів [2; 3]. Ефективність таких заходів полягає в тому, що держава не просто виділяє кошти на інфраструктуру, а створює екосистему розвитку – фінансову, консультаційну та освітню підтримку місцевих ініціатив.

Подібна модель може бути використана в Україні шляхом формування державно-приватних партнерств, у межах яких місцеві громади отримують ресурси на модернізацію інфраструктури та розвиток підприємництва.

У Німеччині ще з 1970-х років реалізується програма «Dorferneuerung» («Оновлення села»), спрямована на комплексне відновлення сіл. Вона поєднує модернізацію інфраструктури, розвиток соціальних послуг, благоустрій територій і збереження архітектурної спадщини. Особлива увага приділяється участі мешканців у плануванні розвитку своїх населених пунктів. Кожна громада отримує можливість розробити власний план відновлення, що враховує історичні, культурні, економічні та екологічні особливості. Фінансування здійснюється як з державного, так і з земельних та муніципальних бюджетів, а також за рахунок приватних інвестицій. У результаті реалізації цієї програми сільські території Німеччини стали більш привабливими для життя, туризму й малого бізнесу.

Для України подібна модель може бути цінною у контексті реконструкції післявоєнних територій, особливо на деокупованих землях. Поєднання благоустрою, підтримки малого бізнесу та залучення громадськості створить основу для сталого розвитку.

Скандинавські країни (Норвегія, Швеція, Данія, Фінляндія) демонструють інший підхід – інтеграцію сільських територій у загальну систему державного управління. Там відсутній різкий розрив між «міським» і «сільським» простором. Держава інвестує у транспортну інфраструктуру, інтернет, освіту, екологічні технології, а також стимулює розвиток місцевого підприємництва, креативних індустрій і туризму [4].

Важливою складовою є державна підтримка людського капіталу – сільські школи, лікарні, культурні центри зберігаються навіть у невеликих поселеннях. Скандинавська модель робить ставку на якість життя, довіру та самоврядування, що дає відчуття стабільності й безпеки для мешканців.

Україна може запозичити цей досвід через розвиток сільських хабів послуг, які б поєднували адміністративні, освітні, медичні та соціальні функції.

Аналіз міжнародних практик дозволяє нам визначити напрямки щодо адаптації зарубіжного досвіду для українських сільських громад в Україні. А саме: передбачити створення місцевих груп дії, які розроблятимуть власні стратегії розвитку, а держава надаватиме співфінансування для реалізації проектів; передбачити пілотні громади, де запроваджуватимуться цифрові сервіси; електронне врядування, телемедицина, онлайн-освіта, енергозберігаючі технології; розвивати кооперативний рух. Підтримка виробничих і збутових кооперативів сприятиме підвищенню доданої вартості продукції та зайнятості на місцях; підвищити спроможність громад. Організувати навчальні програми для місцевих менеджерів, лідерів, підприємців, щоб вони могли ефективно планувати й реалізовувати стратегії розвитку; запровадити систему моніторингу якості життя у сільській місцевості. Оцінювати не лише економічні показники, а й доступ до послуг, інфраструктуру, стан довкілля, участь громадян у прийнятті рішень.

Реалізація таких заходів дозволить підвищити рівень зайнятості й доходів населення у сільських громадах; стимулювати розвиток малого бізнесу і соціального підприємництва; зменшити міграцію молоді; забезпечити доступ до сучасних цифрових і соціальних послуг; сформувати ефективну модель багаторівневого управління, де громади стають реальними агентами розвитку.

Зарубіжний досвід переконливо свідчить: сільський розвиток – це не лише аграрна політика, а комплексна система управління простором, людьми й ресурсами. Ключем до успіху є поєднання державної підтримки з місцевою ініціативою, розвитком людського потенціалу, цифрових технологій і партнерських відносин між владою, бізнесом і громадою.

Україна має потенціал для успішної адаптації цих практик, особливо в умовах децентралізації, коли громади отримали більше повноважень і відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Губені Ю. Е., Пелехатий А. В. Зарубіжний досвід управління розвитком сільських територій: можливості для України. *Регіональна економіка*. 2021. №2. С. 45-55.
2. Коваленко О. В. Європейські підходи до розвитку сільських територій у контексті політики LEADER. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 30-36.
3. Михайлов О. В. Розвиток сільських територій: сучасні концепції, зарубіжний досвід, перспективи для України: монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 256 с.
4. Стратегія розвитку сільських територій Європейського Союзу: досвід та рекомендації для України / за ред. Т. О. Зінчук. Житомир : Вид-во ЖНАЕУ, 2019. 196 с.

Oleg Hyrenko, Serhii Dmytrenko,
postgraduate students of the Department of Economics and Public Administration
Poltava state agrarian university
Poltava, Ukraine
Rostyslav Protas,
Higher education student of the Faculty of Law and Economics
Jan Dlugosz University in Czestochowa
Czestochowa, Poland

APPLICATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES: THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES

In the context of public administration in European Union member states, innovative technologies are becoming one of the key means of improving the productivity, transparency and accountability of public institutions. European governments recognise that digital transformation is not limited to the modernisation of technical infrastructure or the automation of administrative procedures – it involves a fundamental change in the culture of governance, decision-making structures and the forms of interaction between public authorities and citizens. Such a transformation means a transition from the traditional model of the 'provider state' to the model of the 'partner state,' in which technologies are integrated with the principles of openness, participation, and orientation towards social needs. The implementation of this transformation in practice involves the introduction of e-government systems, the development of digital platforms for citizen engagement, and the use of analytical tools, big data, and artificial intelligence in management processes. This enables government agencies to optimise workflows, reduce administrative burdens, improve the quality of public services and ensure more efficient interaction between different departments.

Within the EU, the foundations of the so-called 'new generation digital government' are gradually being laid, based on key characteristics: openness, adaptability and service orientation. For example, Estonia, which has introduced a national electronic identification system with the integration of public services into a single digital environment, has become a shining example. This approach has reduced administrative costs, optimised data exchange between public authorities and created convenient services for citizens, thereby increasing trust in the state. Other countries, including Latvia, Lithuania, Finland, and Denmark, are adapting the Estonian experience to their own administrative systems [1].

In Western European countries, Open Data policy has become an essential component of innovative public administration, providing citizens, businesses and the scientific community with the opportunity to freely access large amounts of information about the activities of the state. Pioneers in this field – the United Kingdom, the Netherlands and France – have developed open data portals that are used for analytics, public monitoring and the development of start-ups in the public sector. This strategy fosters a new level of transparency and strengthens the legitimacy of government decisions.

The integration of artificial intelligence (AI) tools and algorithmic systems into management processes deserves special attention. Countries such as Sweden, Finland, and the Netherlands are creating public innovation laboratories where new digital algorithms, forecasting models, and management automation systems are tested. Importantly, these laboratories operate on a multi-sector cooperation model, involving universities, IT companies and civil society organisations, which ensures the rapid scaling up of effective practices.

In the context of transforming public administration, a shift from the traditional model to a co-governance model is becoming increasingly evident. This means that citizens and representatives of the third sector are actively involved in the development, implementation and evaluation of public policies. For example, Finland operates an online platform called Otakantaa, which allows citizens to submit proposals for legislative initiatives, while Spain has introduced the Decide Madrid system, which allows residents to participate in the allocation of the local budget. Such tools create a new trajectory for interaction between the authorities and society, strengthening the principles of partnership and mutual responsibility.

At the same time, the effectiveness of technological modernisation of public administration largely depends on the level of digital competence of civil servants. Most EU Member States have implemented programmes for continuous professional development in the areas of digital governance, cybersecurity and data management. In particular, Denmark has a Digital Governance Academy that trains personnel to work in the context of technological transformation in the public sector.

It is equally important to recognise the challenges accompanying the introduction of innovative technologies in public administration. These challenges include legal constraints, institutional inertia, personal data protection issues, and digital inequality between social groups. In response to these challenges, EU countries are introducing regulatory frameworks with flexible mechanisms, including regulatory sandboxes, which allow new solutions to be tested without the risk of violating the law [2].

In conclusion, European public administration practices demonstrate that innovative technologies not only enhance the efficiency of the state apparatus, but also serve as a catalyst for social modernisation. They contribute to strengthening citizens' trust in the authorities, expanding public participation and establishing the principles of openness, partnership and shared responsibility. Therefore, this experience is an important benchmark for countries seeking to transform their public administration systems by building flexible, service-oriented and digitally mature states.

References:

1. Digital Public Administration Factsheets. *Interoperable-Europe* – website URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/digital-public-administration-factsheets?utm_source=chatgpt.com (accessed: 27.10.2025).
2. Social Sustainability of Digital Transformation: Empirical Evidence from EU-27 Countries. *Cornell University* – website. URL: <https://surl.li/ccfico> (accessed: 27.10.2025).

Назар Богданович Косаревич,
*кандидат економічних наук,
докторант кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна*

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТАМИ БАЗОВОГО РІВНЯ У РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ

Сутність державного управління бюджетами базового рівня полягає у цілеспрямованому впливі органів державної влади та місцевого самоврядування на процеси формування, розподілу й використання фінансових ресурсів держави загалом. Воно спрямоване на забезпечення збалансованості місцевих фінансів, ефективного використання бюджетних коштів та реалізації соціально-економічних пріоритетів держави на місцевому рівні і охоплює планування доходів і видатків, міжбюджетне регулювання, фінансовий контроль, а також розробку і впровадження нормативно-правових механізмів, що визначають межі фінансової автономії громад та їхню відповідальність за результати управлінських рішень.

В умовах децентралізації державне управління бюджетами базового рівня є важливим інструментом узгодження загальнодержавних і місцевих інтересів. Його ефективність визначається не лише обсягом фінансових ресурсів, а й спроможністю органів влади забезпечувати прозорість бюджетного процесу, раціональне використання коштів і підзвітність перед громадою. Від належної організації бюджетного управління на місцевому рівні залежить якість публічних послуг, фінансова стабільність територіальних громад і довіра громадян до влади.

Бюджети територіальних громад становлять первинну ланку бюджетної системи держави та відіграють ключову роль у фінансовому забезпеченні місцевого розвитку. Саме на цьому рівні зосереджена більшість соціально важливих функцій у сфері освіти, охорони здоров'я, благоустрою, житлово-комунального господарства тощо. Моделі управління місцевими бюджетами у світі відрізняються ступенем податкової автономії, масштабами міжбюджетних трансфертів, підходами до фінансового вирівнювання й системою фіскальної відповідальності. У розвинених країнах вони становлять основу публічних фінансів, адже забезпечують стабільність фінансування базових потреб громад і формують підґрунтя сталого соціально-економічного розвитку територій.

З метою глибшого розкриття сутності державного управління бюджетами базового рівня доцільно проаналізувати досвід розвинутих країн, який демонструє різні моделі прийняття управлінських рішень у межах сформованих організаційних систем. Аналіз практик дає змогу виявити закономірності, оцінити переваги та обмеження окремих підходів, а також виокремити чинники, що забезпечують ефективність реалізації фінансової політики.

Для порівняння взято п'ять країн із різними інституційними традиціями: США (англосаксонська децентралізована модель з високою роллю місцевих податків і боргового ринку), Німеччина (кооперативний федералізм і потужне горизонтально-вертикальне вирівнювання), Франція (унітарна держава з домінуванням загальнодержавних дотацій), Польща (постсоціалістична унітарна держава з істотним реформуванням доходів гмін), Швеція (скандинавська модель високої децентралізації та всеосяжного вирівнювання) [5].

Аналітичну основу дослідження становлять дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [4] і Світової обсерваторії субнаціональних фінансів та інвестицій (SNG-WOFI) [5], а також профільні аналітичні джерела й огляди функціонування ринків муніципальних запозичень у вибраних країнах.

У Сполучених Штатах Америки система управління місцевими бюджетами характеризується високим рівнем податкової автономії. Головне джерело доходів становить податок на майно (property tax), з якого формується понад 70 відсотків власних доходів місцевих урядів. Важливою складовою є розвинений ринок муніципальних облігацій – обсяг непогашених боргових інструментів на кінець другого кварталу 2025 року перевищив 4,3 трлн доларів США. Місцеві органи влади використовують ці інструменти для фінансування транспортних, освітніх та комунальних проєктів, дотримуючись суворих правил фінансової звітності.

Німецька модель управління базовими бюджетами базується на принципах кооперативного федералізму. Громади мають власні джерела доходів – торговий податок (Gewerbesteuer), податок на майно (Grundsteuer) та частку від загальнодержавних податків (ПДФО, ПДВ) [6]. Значну роль відіграє система фінансового вирівнювання між землями та муніципалітетами, що гарантує рівні можливості у фінансуванні публічних послуг. З 2025 року в Німеччині набирає чинності оновлена модель оцінки майна, спрямована на забезпечення справедливішого розподілу податкового навантаження [1].

Франція залишається прикладом унітарної системи з потужним державним контролем за фінансами місцевого рівня. Основним інструментом державної підтримки є *dotation globale de fonctionnement* (DGF) – загальна дотація на фінансування базових повноважень комун, обсяг якої у 2024 році перевищив 27 млрд євро [7]. Після скасування податку на житло (*taxe d'habitation*) DGF стала ключовим компенсатором втрат місцевих доходів. Держава здійснює постійний моніторинг ефективності використання дотацій і регулює рівень запозичень муніципалітетів [3].

Польща у процесі реформування фінансової системи місцевого самоврядування поєднала риси централізованої та децентралізованої моделі. Основні доходи гмін формуються за рахунок місцевих податків (на нерухомість, транспортні засоби) і часток у загальнодержавних податках (ПІТ і СІТ). У 2024 році частка власних доходів у бюджетах гмін становила близько 40 відс., а трансфертів – понад 50 відсотків. Головним викликом залишається нестабільність нормативів відрахувань від загальнодержавних податків та дефіцит коштів на фінансування освіти й соціальної сфери [10].

Швеція вирізняється найвищим рівнем фінансової автономії муніципалітетів серед країн ЄС. Основним джерелом доходів комун є місцевий прибутковий податок, середня ставка якого становить близько 32 відсотки. Високий рівень соціальних зобов'язань компенсується ефективною системою фінансового вирівнювання, яка охоплює доходну та витратну компоненти, а також механізми демографічного коригування. Такий підхід дозволяє забезпечувати однакову якість публічних послуг незалежно від територіальних відмінностей. [2]

Дослідження зарубіжного досвіду показує, що ефективне державне управління бюджетами базового рівня у розвинених країнах спирається на цілісну систему взаємопов'язаних принципів, які забезпечують стабільність публічних фінансів, фінансову самостійність територіальних громад і результативність виконання делегованих державою повноважень.

Ключовим чинником дієвості системи виступає податкова автономія, яка закладає основу самодостатності місцевих бюджетів. Можливість громад самостійно формувати дохідну базу, установлювати ставки місцевих податків і зборів, а також ефективно адмініструвати їх надходження створює фінансові стимули до розвитку територій і підвищення якості управлінських рішень. У контексті державного управління податкова автономія виконує не лише функцію забезпечення ресурсної спроможності, а й механізм підвищення відповідальності органів місцевої влади за результати бюджетної політики.

Важливою складовою державної політики у сфері місцевих фінансів є фінансове вирівнювання, яке реалізується через формульні механізми розподілу міжбюджетних трансфертів, що враховують економічний потенціал, демографічні характеристики та соціальні потреби територій. Такий підхід дозволяє державі підтримувати баланс між економічно сильними та слабшими громадами, зменшувати просторові диспропорції й забезпечувати рівні можливості у наданні базових публічних послуг. Успішні моделі вирівнювання у Швеції, Німеччині чи Франції демонструють, що державне втручання в розподіл ресурсів може залишатися ефективним, не обмежуючи при цьому автономію місцевого рівня.

Не менш важливим принципом державного управління є фіскальна відповідальність, яка передбачає суворе дотримання правил бюджетної збалансованості, обмеження дефіциту та боргових навантажень, а також використання запозичень виключно на капітальні інвестиції. У цьому аспекті держава виконує регулюючу та наглядову функцію, запроваджуючи нормативні обмеження і стандарти фінансової дисципліни, водночас стимулюючи органи місцевого самоврядування до ефективного управління борговими інструментами.

Вагомим елементом ефективної моделі державного управління бюджетами базового рівня виступають прозорість і підзвітність. Вони реалізуються через відкритість бюджетної інформації, публікацію звітів про виконання місцевих бюджетів, незалежні аудити та рейтингування фінансової стійкості громад. У багатьох розвинених країнах саме публічність фінансової інформації є інструментом суспільного контролю за діями органів влади, що підвищує рівень

довіри до бюджетного процесу й сприяє підзвітності управлінських рішень перед громадою.

Отже, державне управління бюджетами базового рівня у розвинених країнах є багатовимірною системою, що поєднує регулювання, координацію, контроль і стимулювання розвитку місцевих фінансів. Його ефективність ґрунтується на поєднанні податкової автономії, фінансового вирівнювання, фіскальної відповідальності та прозорості. Така модель забезпечує макрофінансову стабільність і зміцнює фінансову спроможність територіальних громад. Для України впровадження цих засад може стати основою формування сучасної, ефективної та відкритої системи управління місцевими бюджетами.

Список використаних джерел:

1. Король М., Малюк М., Бабинець Р. Аналіз сучасного стану фінансово-бюджетної системи Німеччини. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-7> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Мірошник О. Інститут місцевого самоврядування у Швеції. Президент фонду місцевої демократії (Харків). URL: <http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2013/03/MiroshnykShvec.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Особливості податкової системи Франції на кінець 2024 року – стислий аналіз. URL: <https://open4business.com.ua/osoblyvosti-podatkovoyi-systemy-francziyi-na-kinecz-2024-roku-styslyj-analiz/> (дата звернення: 04.11.2025).
4. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en.html> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Офіційний сайт Всесвітньої обсерваторії з питань фінансів та інвестицій субнаціонального уряду (SNG-WOFI). URL: <https://www.sng-wofi.org/> (дата звернення: 04.11.2025).
6. Податки для бізнесу в Німеччині. URL: <https://poshuk.info/podatky-dlya-biznesu-v-nimechchini/> (дата звернення: 04.11.2025).
7. Презентація глобального операційного гранту (DGF). URL: <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/finances-locales/presentation-de-la-dotation-globale-de-fonctionnement-dgf> (дата звернення: 04.11.2025).
8. Скасування податку на проживання у Франції – головна новина жовтня. URL: <https://property-serviceazur.com/ua/info/news/nalog-otmena/> (дата звернення: 04.11.2025).
9. Ткаченко І. В., Вакуленко В. М., Ткаченко В. О. Конкурентоспроможність держави в умовах глобалізації: роль міжнародної співпраці та парадигми публічного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-2-9674>
10. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи: матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 травня 2024 р.) / за ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 104 с.

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

ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРАЇНАХ СХІДНОЇ ЄВРОПИ І БАЛКАН У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Війна та її наслідки завжди залишають глибокий слід у соціально-економічній структурі держави, зокрема у сфері публічного управління та туризму. Після завершення активних бойових дій країни стикаються з подвійним викликом, а саме необхідністю відновлення базової інфраструктури та відродження довіри до державних інституцій. У цьому контексті публічне управління у сфері туризму відіграє важливу роль як інструмент соціально-економічної стабілізації та міжрегіональної інтеграції. Досвід Балканських країн, таких як Боснія і Герцеговина, Сербія, Албанія та Північна Македонія, показує, що ефективна політика децентралізації, прозоре управління ресурсами та активна участь громад можуть значно прискорити процес відновлення [2, с. 9-11]. У випадку Східної Європи, особливо Польщі, Чехії та Румунії, туризм став каталізатором економічного зростання після кризових періодів [1, с. 13]. Для України важливо враховувати ці приклади у розробці післявоєнної політики у сфері туризму, оскільки саме ця галузь має значний потенціал для регіонального розвитку, зайнятості населення та формування позитивного іміджу держави у світі.

У країнах Балканського регіону після воєнних конфліктів спостерігалася виражена тенденція до децентралізації управління у сфері туризму, що стало ключовим чинником для відновлення соціально-економічної стабільності. Децентралізація дозволила передати значну частину управлінських повноважень від центральних органів влади до місцевих громад і муніципалітетів, які краще розуміли потреби власних територій. Такий підхід сприяв ефективнішому використанню ресурсів, адже місцеві адміністрації мали змогу визначати власні пріоритети розвитку – чи то зосередження на історико-культурному туризмі, екологічному відпочинку, чи розвитку гастрономічних маршрутів.

Важливим каталізатором цього процесу стали програми фінансування Європейського Союзу, зокрема ІРА II (Instrument for Pre-Accession Assistance), спрямована на підтримку реформ у країнах-кандидатах і потенційних кандидатах на вступ до ЄС. Завдяки цим програмам муніципалітети Албанії, Північної Македонії, Сербії та Боснії і Герцеговини отримали доступ до структурних фондів, які використовувалися для відновлення зруйнованих туристичних об'єктів, покращення транспортної інфраструктури, модернізації готельного сектору та створення інформаційних туристичних центрів [1, с. 19]. У низці регіонів було започатковано транскордонні ініціативи, наприклад,

створення спільних туристичних маршрутів між Чорногорією, Албанією та Північною Македонією, що сприяло не лише економічній співпраці, а й культурному обміну між країнами.

Особливе значення у відновленні туристичної інфраструктури набуло публічно-приватне партнерство (PPP). Завдяки цьому механізму держава змогла залучити приватних інвесторів до фінансування відбудови об'єктів культурної спадщини, будівництва туристичних кластерів та розвитку сервісної інфраструктури. Прикладом успішної реалізації таких ініціатив є реконструкція історичних центрів у Сараєво, Приштині або Дубровнику, де приватний бізнес інвестував у відновлення готелів, музеїв та культурних просторів у співпраці з муніципалітетами [3, с.с. 18-34]. Цей підхід забезпечив не лише створення нових робочих місць, але й підвищив довіру громадян до публічної влади, що стало важливою умовою стабілізації політичної ситуації після конфліктів.

У країнах Східної Європи процеси відновлення туризму також були тісно пов'язані з реформами публічного управління. Інституції, відповідальні за координацію туристичної політики, почали активно впроваджувати сучасні моделі управління дестинаціями (Destination Management Models), які базуються на принципах сталого розвитку, інноваційності та участі громадськості. Наприклад, у Польщі та Чехії було створено національні туристичні агентства, які координують маркетингову діяльність, проводять дослідження ринку і сприяють формуванню позитивного іміджу країни за кордоном. Такі інституції діють на основі принципів відкритості, підзвітності та цифрової інтеграції, використовуючи платформи аналітики даних для моніторингу туристичних потоків і прогнозування сезонних коливань попиту. Тож, поєднання децентралізації, програм фінансової підтримки ЄС, публічно-приватного партнерства та цифрових інструментів управління дозволило країнам Балкан і Східної Європи не лише відновити туристичний сектор після війни, але й сформувати довгострокову стратегію сталого розвитку, що інтегрує соціальні, культурні та економічні аспекти територіального управління.

Одним з найважливіших напрямів модернізації публічного управління є цифровізація. У країнах Балкан впровадження електронного врядування дозволило оптимізувати процеси ліцензування, обліку туристичних потоків і моніторингу якості послуг. Наприклад, у Хорватії функціонує національна платформа eVisitor, яка збирає статистичні дані з усіх туристичних об'єктів та забезпечує прозорість взаємодії між державою, бізнесом і туристами [4, с. 11-12]. Для України впровадження аналогічних цифрових систем могло б значно підвищити ефективність управління галуззю та покращити аналітичні можливості органів влади.

Не менш вагомим чинником розвитку туристичної галузі є підвищення кваліфікації кадрів. Досвід Словенії та Сербії свідчить, що створення регіональних навчальних центрів із залученням університетів та бізнесу сприяє підвищенню професійних компетенцій працівників туристичної сфери [2, с. 12]. В Україні доцільно створити систему післявоєнної підготовки кадрів, зорієнтовану на стандарти сталого розвитку, цифрових технологій та екологічної відповідальності.

Підсумовуючи аналіз, можна підкреслити – досвід країн Балкан і Східної Європи демонструє, що публічне управління у сфері туризму може стати одним із ключових чинників економічної стабілізації у післявоєнний період. Завдяки поєднанню принципів децентралізації, цифровізації та державно-приватного партнерства можливо забезпечити ефективне відновлення туристичної інфраструктури та залучення інвестицій. Україна, використовуючи цей досвід, може створити конкурентоспроможну модель управління туризмом, яка буде відповідати європейським стандартам, сприятиме розвитку регіонів і підвищить довіру громадян до інституцій влади. Застосування зазначених механізмів не лише сприятиме економічному зростанню, але й формуватиме позитивний міжнародний імідж України як безпечної та привабливої туристичної дестинації.

Список використаних джерел:

1. Нешкович С. (Nešković S.) Європейська інтеграція у сфері туризму як орган публічного управління країн Західних Балкан. *CEEOL*, 2020. URL: <https://surl.li/vfoimv> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Зака А. (Zaka A.) Публічне управління та місцеве самоврядування у посткомуністичну епоху в Боснії і Герцеговині, Косово та Сербії. *SSRN*, 2021. URL: <https://surl.li/iuqewe> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Река С. (Reka S.) Управління туризмом у перехідний післявоєнний період: приклад Косово. *Шеффільдський Галамський університет*, 2017. URL: <https://surl.li/dcwmgn> (дата звернення: 02.11.2025).
4. Джека А., Джафа Е. (Xheka A., Xhafa E.) Публічне управління та місцеве самоврядування у посткомуністичну епоху в Албанії та Македонії. *SSRN*, 2021. URL: <https://surl.li/itfbhg> (дата звернення: 02.11.2025).

Ольга Іванівна Сердюк,

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

Світлана Іванівна Туль,

*т.в.о. директора Агенції регіонального розвитку
Полтавської області «Офіс євроінтеграції»,
студентка спеціальності Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
м. Полтава, Україна*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ

Стратегічне управління публічними інвестиціями є функцією держави, що забезпечує довгострокову макроекономічну стабільність та соціальний прогрес. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та необхідності модернізації критичної інфраструктури, особливої актуальності набуває використання

інноваційних механізмів, зокрема державно-приватного партнерства (ДПП). Компаративний аналіз інвестиційних моделей Республіки Польща та України дозволяє виявити диференційовані стратегічні підходи до мобілізації капіталу та підвищення ефективності реалізації суспільно значущих проєктів.

Концептуально стратегічне управління публічними інвестиціями являє собою циклічний процес, що охоплює стратегічне планування, пріоритезацію, відбір, імплементацію, моніторинг та оцінку інвестиційних проєктів відповідно до національних пріоритетів розвитку. Публічні інвестиції, як фінансові асигнування з боку державного та місцевих бюджетів, орієнтовані на створення суспільного блага. Натомість, ДПП виступає як інституціоналізований гібридний механізм, що дозволяє делегувати приватному сектору ризики та функції управління в обмін на підвищену ефективність та інноваційність, компенсуючи фіскальні обмеження публічного сектору.

У Польщі стратегічне управління публічними інвестиціями інтегроване в загальнодержавну Політику ДПП, що має чіткі кількісні та якісні цілі до 2030 року. Загальнодержавна Політика ДПП Польщі до 2030 року, затверджена Резолюцією Ради Міністрів від 25 вересня 2023 року, є оновленою стратегічною рамкою, що продовжує цілі Політики ДПП 2017 року, але адаптована до сучасних економічних викликів, включаючи наслідки пандемії COVID-19 та війну в Україні [7]. Її стратегічна мета полягає у просуванні формули ДПП для забезпечення ефективності, якості та стійкості публічних інвестицій, припускаючи довгострокову максимізацію соціально-економічних вигод. Імплементація Політики здійснюється урядом, де провідну роль виконує Центральний підрозділ ДПП (PPP CU), відповідальний за координацію, консультаційну підтримку та моніторинг. Документ тісно корелює з ключовими національними стратегіями, зокрема Стратегією відповідального розвитку та Стратегією продуктивності 2030, прагнучи підвищити ефективність державних витрат та залучити приватний капітал, досвід і ноу-хау. Окрему увагу приділено подоланню ключових бар'єрів, таких як недостатній рівень знань серед публічних суб'єктів та необхідність поширення гібридної формули (ДПП із залученням коштів ЄС).

Стратегічний вектор спрямований на розширення застосування формули ДПП для максимізації стійкості інвестиційних рішень. Ключовими індикаторами успішності є забезпечення ефективності процедур відбору приватного партнера на рівні 55% та укладення мінімум 150 нових договорів, що свідчить про системний підхід до інституціоналізації партнерства.

Аналіз ринку ДПП Польщі, що охоплює 206 укладених договорів загальною вартістю 2,93 млрд дол. США, демонструє його децентралізований характер та зрілість на місцевому рівні. Характерною особливістю є висока частка малих проєктів (81% мають вартість менше 13,6 млн дол. США) та домінування органів місцевого самоврядування як ініціаторів (91% проєктів). Секторальна структура чітко відображає пріоритети інфраструктурного розвитку: 51% проєктів (105 одиниць) припадає на інфраструктуру і транспорт, а також значні обсяги інвестицій спрямовані в освіту і культуру (20%) та енергетику (16%) [2].

В Україні процес стратегічного планування публічних інвестицій регламентується системою середньострокового бюджетного планування та багаторівневим відбором. Процедура ініціювання починається з підготовки техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) та обов'язкового проведення аналізу «витрати-вигоди» для великих проєктів, особливо тих, що потребують міжнародного фінансування [4; 5]. Ключовою особливістю є цифровізація усіх етапів через екосистему DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Appraisal and Management), яка забезпечує стандартизацію, верифікацію та прозорість даних, що є критичним фактором для підвищення довіри міжнародних донорів та громадянського суспільства.

Українська модель стратегічне управління публічними інвестиціями знаходиться на етапі трансформації, зумовленої необхідністю відновлення та євроінтеграції, з акцентом на прозорість та ефективність. Система DREAM акумулювала портфель з 195 проєктів, орієнтовна вартість яких сягає 12,54 трлн євро, що підкреслює значний масштаб інвестиційних потреб та їхню стратегічну важливість для майбутнього держави [1].

Секторальна пріоритезація в системі DREAM відображає стратегічні потреби держави у стійкості та відновленні критичної інфраструктури. Найбільша концентрація проєктів спостерігається у сферах енергетики (58 одиниць), транспорту (50) та муніципальної інфраструктури та послуг (44), що є безпосередньою відповіддю на виклики, пов'язані з війною та енергетичною безпекою. Це контрастує з польським досвідом, де більша увага приділяється соціальній та локальній інфраструктурі через механізми ДПП.

Критично важливим елементом українського стратегічного управління публічними інвестиціями є залучення зовнішнього фінансування через міжнародні інституції. Яскравим прикладом є участь польського Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) у межах Ukraine Facility, який пропонує інноваційний механізм співфінансування проєктів громад та їх комунальних підприємств вартістю до 20 млн євро. Модель фінансування є змішаною, поєднуючи довгостроковий кредит у гривні, значний інвестиційний грант (15-50% витрат) та внесок громади (10%), що мінімізує фінансове навантаження на місцеві бюджети та стимулює інвестиційну активність [2; 6].

Компаративний синтез двох моделей виявляє суттєві відмінності у фокусі. Польща демонструє зрілу, децентралізовану культуру ДПП, де успіх інвестицій значною мірою залежить від активності місцевого самоврядування. Україна, навпаки, зосереджена на великомасштабних інвестиціях у відновлення, керованих цифровою платформою DREAM, що забезпечує необхідну прозорість та уніфікацію стандартів для міжнародних донорів.

Водночас, спільним елементом є стратегічне значення інвестицій у комунальний сектор та транспортну інфраструктуру. Досвід Польщі свідчить про високий потенціал ДПП на муніципальному рівні, що є стратегічним напрямом для України. Інтеграція польського досвіду у використання ДПП для невеликих, але чисельних проєктів, може стати каталізатором регіонального розвитку в Україні, доповнюючи загальнонаціональні програми, що управляються через DREAM.

Отже, ефективне стратегічне управління публічними інвестиціями вимагає адаптивного поєднання інструментів. Польський досвід надає модель для масштабування ДПП на рівні місцевого самоврядування. Українська ж інновація у вигляді DREAM забезпечує прозорість та систему обліку, що є критичною перевагою в умовах залучення масштабної міжнародної допомоги. Майбутня стратегія України повинна поєднувати ці переваги: використовувати цифрову екосистему для управління великими проєктами відновлення та одночасно активно імплементувати механізми ДПП для підвищення ефективності та залучення приватного капіталу на регіональному та місцевому рівнях.

Список використаних джерел:

1. Єдиний проєктний портфель держави. DREAM. 2025. URL: <https://bi.dream.gov.ua/#/spp> (дата звернення 04.11.2025).
2. Півоварчик М. Стратегічні та правові основи державно-приватного партнерства (ДПП) у Польщі. 2025. URL: <https://surl.li/ahlhwv> (дата звернення 04.11.2025).
3. Польський BGK запроцює в Україні: нові інвестиційні гранти та фінансова підтримка відновлення. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://surl.li/gzpuiej> (дата звернення 04.11.2025).
4. Реформа управління публічними інвестиціями. Результати впровадження на національному рівні. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://surl.li/uusvld> (дата звернення 04.11.2025).
5. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій. DREAM. 2025. URL: <https://dream.gov.ua/ua/mtp> (дата звернення 04.11.2025).
6. Фінансування інвестиційних проєктів громад та муніципальних підприємств в Україні в межах Ukraine Facility та технічна підтримка за кошти уряду Польщі. 2025. URL: <https://surl.li/nsnndh> (дата звернення 04.11.2025).
7. The government policy for the development of PPPs up to 2030. URL: <https://surl.li/atddwp> (дата звернення 04.11.2025).

Євгеній Олегович Устінов,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

ЕТИКА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ У ФРАНЦІЇ

У такій прогресивній європейській країні, як Франція, етика публічного службовця означає, передусім, повагу до закону. Вона формується в площині управління кадрами, яку розглядають в юридичному та дисциплінарному аспектах. Коли ми говоримо про французьку адміністрацію, то в ній управляти персоналом означає застосовувати статuti, організовувати конкурси, готувати накази про призначення на посади, ухвалювати рішення про службові

переміщення та про виведення за штат, відмінити ставки та посадові оклади та багато іншого.

Такий традиційний підхід до регулювання поведінкою службовців зумовила низка факторів, а саме:

- значна централізація державного управління; монополія юристів з вивчення проблем адміністративного управління, розробка суто правових аспектів праці державної служби;
- закрита система публічної служби;
- кадрова політика, в основі якої лежить поняття кар'єри і корпорації;
- правова підготовка кадрів, які в свою чергу мають керуються «концепцією про людину порядку», «правилами тих, хто знає собі ціну».

Етична інфраструктура у Франції забезпечує функціонування підвищених моральних стандартів державної служби завдяки створенню спеціальних органів, які відповідають за етичну політику, проте не за адміністративні повноваження. Саме ці органи зобов'язані здійснювати спостереження, виявляти серйозні порушення щодо етики поведінки публічних службовців, слідкувати за їх поведінкою, надаючи в необхідних випадках інформацію для прокуратури та інших контролюючих органів.

Такими органами є Центральний департамент з попередження корупції (1993), міжміністерська комісія з розслідування контрактів, які заключаються службовцями (1994), Вища Рада з етики (1995), члени якої зобов'язані слідкувати за легітимністю дій урядових служб в очах громадськості. Їх діяльність сприяє введенню в адміністративну діяльність професійної етики (рис. 1), що приводить до глибоких змін в самому контексті професійної діяльності публічних службовців, оскільки забезпечує і його захист від зовнішнього впливу. В його нормах об'єднані обов'язки та гарантії етичних відносин державного службовця з адміністрацією, політичною владою, споживачами [1].

Етика публічних службовців у Франції стосується також і таких елементів державної служби, як набір, навчання, організація кар'єри, управління персоналом. Вона пов'язана і з оцінюванням персоналу, внутрішнім контролем, моніторингом і ревізіями, що означає, що етика регулює індивідуальну та колективну поведінку та пов'язана з культурою та субкультурами груп і установ [2].

Можна відзначити чотири запоруки успіху функціонування етичних кодексів у французькій практиці, у формуванні яких ключову роль відіграв досвід таких країн, як США, Великобританія та Швейцарія, зокрема:

- 1) усвідомлення реальної потреби в закріпленні етичних норм;
- 2) участь державних службовців в розробці кодексу;
- 3) розробка практичних рекомендацій з впровадження етичних норм та їх вивчення в процесі моральної просвіти;
- 4) участь керівництва органів публічної влади в цьому русі.

Отже, традиційний французький підхід до професійної етики трансформується під впливом управління людськими ресурсами (УЛР), який став ядром модернізації державного управління.

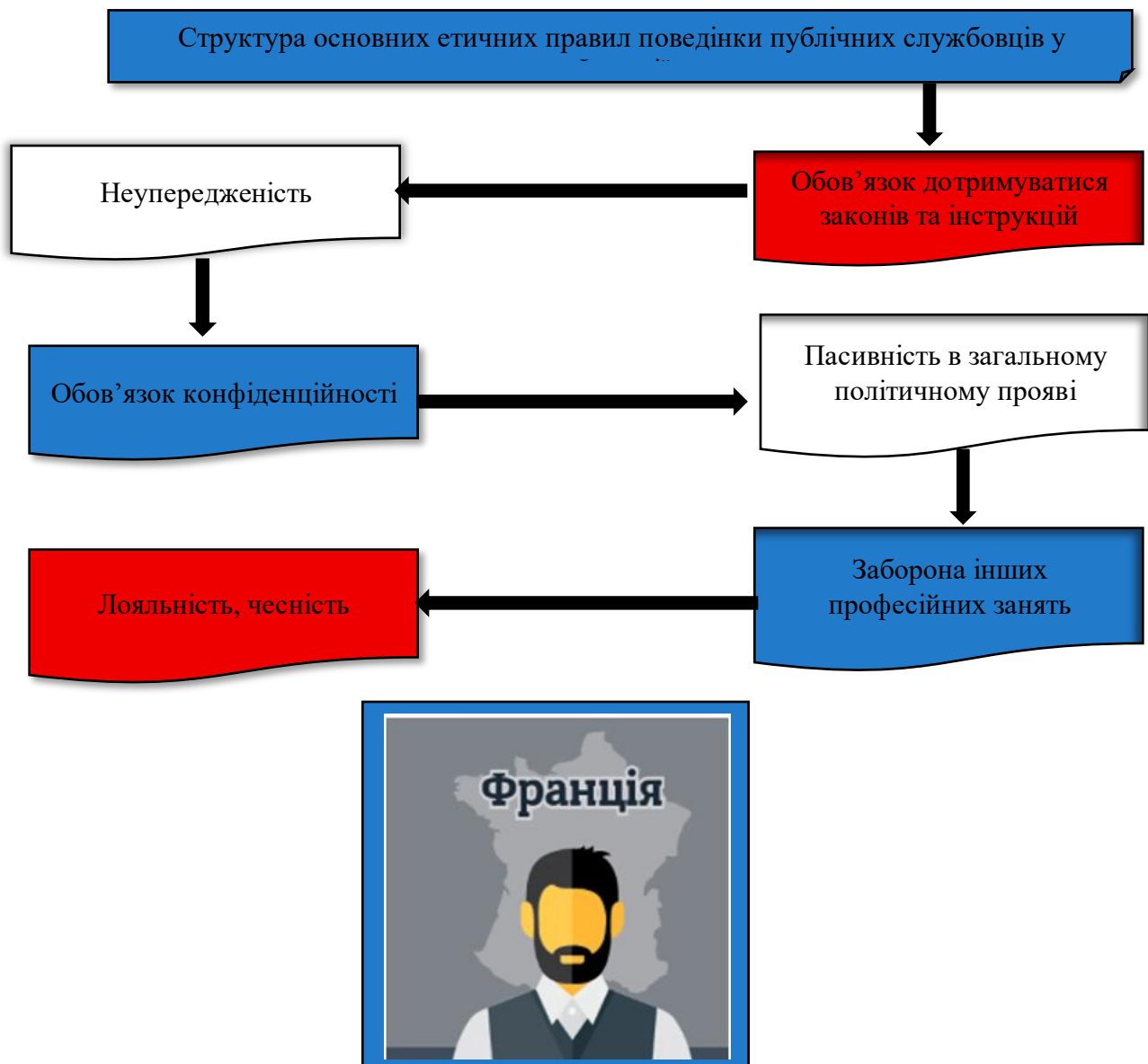


Рис. 1. Структура основних етичних правил поведінки публічних службовців у Франції

Особливої значущості набуває освіта з професійної етики. Ключову роль у цих змінах відіграє етика поведінки керівника, якому надано право використовувати всі необхідні інструменти УЛР для потреб професійної етики. Ця модернізація системи регулювання поведінки відбувається «під потужним керівництвом центру», що нейтралізує традиційні механізми компромісів між міністерствами, службовцями та профспілками.

Список використаних джерел:

1. Maurice K. Reaffirming Public-Service Values and Professionalism : The International Review of Administrative Sciences. 1997. Vol. 63. № 3.
2. Dunsire A. Bureaucratic Morality in the United Kingdom : International Political Science Review. 1988. Vol. 9. № 3. P. 179-85.

Ольга Русланівна Чернякова,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
м. Київ, Україна

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ : ГЕНДЕРНИЙ ВИМІР ТА УЧАСТЬ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

Розбудова ефективної системи місцевого самоврядування є одним із ключових напрямів демократичних трансформацій в Україні. У контексті децентралізації влади важливо не лише передавати повноваження на місця, але й забезпечувати інклюзивну участь усіх членів громади у процесах прийняття рішень. Досвід зарубіжних країн свідчить, що успішна децентралізація неможлива без гендерно збалансованої участі та розвитку інституційної спроможності місцевих органів влади.

Залучення жінок до управління, політики, місцевих ініціатив і некласичних професій є не лише питанням соціальної справедливості, а й чинником економічного зростання та підвищення ефективності управлінських рішень. Уряди низки держав – від країн ЄС до африканського континенту – уже реалізували успішні приклади поєднання урядових і місцевих стратегій, що дозволили досягти більшої рівності у представництві та доступі до ресурсів.

Для України, яка продовжує впроваджувати реформу децентралізації, вивчення таких практик є надзвичайно важливим. Воно дозволяє не лише адаптувати ефективні моделі до національного контексту, але й посилити зв'язок між державними ініціативами та діяльністю органів місцевого самоврядування, сприяючи формуванню відкритої, інклюзивної та сучасної системи управління.

Одним із ключових напрямів демократизації суспільства є усунення бар'єрів, що обмежують участь жінок у політичному житті. Згідно з міжнародними дослідженнями, ці перешкоди проявляються на трьох рівнях – індивідуальному, інституційному та соціокультурному [1, 2]. Для створення сприятливого середовища, у якому жінки можуть брати рівну та стійку участь у політичних процесах, необхідно забезпечити системні зміни на кожному з цих рівнів.

Такі зміни вимагають спільних зусиль держави, громадянського суспільства та міжнародної спільноти [3, 4]. Лідери релігійних громад, парламентарі, активісти та навіть члени родин можуть відігравати окрему роль у подоланні перешкод, що стримують жінок від участі в управлінні. У багатьох країнах світу жінки досі залишаються на периферії політичного життя через дискримінаційні закони, інституційні бар'єри, культурні стереотипи та обмежений доступ до якісної освіти, медицини й ресурсів.

Одним із найефективніших тимчасових механізмів для забезпечення рівності участі є впровадження гендерних квот. Досвід різних країн доводить, що жінки, обрані на політичні посади, здатні істотно впливати на розвиток соціальної політики, сприяти інклюзивним рішенням та краще враховувати

потреби своїх виборців [5]. Більше того, присутність жінок у представницьких органах позитивно впливає на реформи в галузі охорони здоров'я, освіти, подолання бідності та розвитку громад [6, 7, 8].

Успішно реалізовані моделі – наприклад, законодавче закріплення паритету у Сенегалі чи кампанії навчання кандидаток за підтримки ООН – показують, що правильно розроблені квотні системи можуть забезпечити перехід до стабільного гендерного балансу у політичному лідерстві [9]. Такі заходи мають бути адаптовані до політичного та культурного контексту кожної держави, проте їхня ефективність залежить від поєднання урядової політики, місцевих ініціатив та активної підтримки міжнародних партнерів.

Важливу роль у просуванні участі жінок у процесах прийняття рішень відіграла Резолюція Ради Безпеки ООН №1325 «Жінки, мир і безпека», ухвалена у 2000 році. Вона закликає до:

- активної участі жінок у мирних процесах;
- захисту прав дівчат і жінок у конфліктних ситуаціях;
- гендерної підготовки у рамках миротворчих місій;
- інтеграції гендерного підходу в усі діяльності ООН, що стосуються конфліктів, миру та безпеки [10].

Дослідження показують, що залучення жінок до демократичних переходів значно підвищує шанси на успішне завершення мирних переговорів: коли жінки беруть реальну участь у мирних процесах, ймовірність припинення насильства протягом року зростає на 24% [11].

Такі перехідні періоди створюють унікальну можливість переглянути інституції та соціальні норми задля більш інклюзивного управління, що, своєю чергою, сприяє формуванню стійких демократій та запобіганню майбутнім конфліктам.

Попри це, жінки досі залишаються недопредставленими у керівних структурах у зонах конфліктів і постконфліктних регіонах: у 2015 році вони займали лише 18% парламентських місць, що на 4% менше за світовий показник [12]. Навіть за підтримки ООН, у 2000–2015 роках близько 75% мирних угод не містили жодних згадок про участь жінок [13, 14].

Цікавою практичною реалізацією є проєкт «Women at the Peace Table» (Жінки за столом миру) в Індонезії, реалізований у співпраці між урядом і громадянським суспільством. Він сприяв створенню інклюзивного діалогу щодо ролі жінок у врегулюванні конфліктів і розробці гендерно чутливих політик для зміцнення миру.

Після серії засідань був опублікований звіт «*Women at the Indonesian Peace Table: Enhancing the Contributions of Women to Conflict Resolutions*», який засвідчив позитивний вплив жінок у прийнятті рішень. Проєкт також передбачав тренінги та навчальні сесії щодо взаємозв'язку між жінками, миром і безпекою [15].

Посади, що передбачають політичну владу, мають бути доступними для всіх жінок, незалежно від віку, рівня освіти, соціально-економічного статусу, географічного походження, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності або будь-яких інших демографічних ознак.

На глобальному рівні молодь традиційно активна в громадських ініціативах і рухах громадянського суспільства, проте її представництво на офіційних владних посадах залишається мінімальним. У третині країн світу мінімальний вік для обрання до парламенту становить 25 років, але лише 1,65% парламентарів мають менше 30 років, а 13,5% – менше 40 років [16, 17].

У США, наприклад, молоді жінки частіше залучаються до волонтерської політичної діяльності, ніж їхні чоловічі ровесники, проте рівень їхньої впевненості у власних лідерських здібностях та політичних амбіціях помітно знижується в підлітковому віці [18]. Цей чинник формує довготривалий розрив у політичному представництві між чоловіками та жінками.

Ще більш вразливою категорією залишаються корінні народи та етнічні меншини, особливо жінки з таких спільнот. Згідно з дослідженням Міжпарламентського союзу, у 12 парламентах світу представники корінних народів суттєво недопредставлені, а в 9 – повністю відсутні (серед 33 парламентів, за якими є дані). Менше половини парламентів взагалі володіють інформацією про участь корінних народів у своїх органах влади, що пояснюється браком правового визнання таких груп.

Жінки ж з числа маргіналізованих спільнот стикаються із багаторівневою, або інтерсекційною дискримінацією, що значно ускладнює їхню політичну участь і доступ до керівних посад.

Щоб подолати структурні бар'єри, необхідно створювати можливості для навчання та розвитку політичного лідерства серед жінок. Такі програми надають учасницям практичні навички та знання, необхідні для ефективної участі в політичному процесі, розвивають впевненість, здатність до стратегічного мислення й управління командами.

У багатьох країнах світу подібні ініціативи вже приносять помітні результати. Наприклад, у 2013 році об'єднання жіночих організацій створило програму «Train, Run, Win and Lead» («Навчайся, балотуйся, перемагай і лідируй»), яка навчала жінок основ політичної діяльності, структури влади та способів ефективного лідерства. Програма мала подвійний ефект: по-перше, вона посилила впевненість жінок у власних можливостях, а по-друге – реально змінила політичний ландшафт. Уже після першої серії тренінгів половина випускниць виграла місцеві вибори, де раніше переважно домінували чоловіки.

Такі ініціативи демонструють, що освіта, наставництво та створення безпечного простору для участі є ключовими факторами залучення жінок до політичного життя.

Ефективне врахування потреб жінок і дівчат у суспільному розвитку неможливе без їхнього представництва в органах влади. Зростання кількості жінок на керівних посадах змінює державні пріоритети – зокрема, у соціальній політиці, освіті, охороні здоров'я та гендерній рівності.

Наприклад, у скандинавських країнах, де жінки активно залучені до управління, спостерігається більш справедливий розподіл державних ресурсів і зростання уваги до суспільного добробуту.

Однак глобальний дисбаланс зберігається. Згідно з дослідженнями, 73,5% компаній у світі мають хоча б одну жінку в раді директорів, але лише 20,1%

мають щонайменше трьох жінок – рівень, який дозволяє досягти «критичної маси» для повноцінного впливу [19, 20].

Жінки є ключовими учасницями процесів адаптації до змін клімату та запобігання природним катастрофам. Дослідження показують, що заходи зі зменшення ризиків катастроф – включно з плануванням, управлінням ресурсами, збереженням земель і довкілля, покращенням систем попередження – є ефективними лише тоді, коли жінки залучені до ухвалення рішень [21].

Іншими словами, інтеграція гендерної перспективи у сферу екологічного управління не лише сприяє сталому розвитку, але й зміцнює суспільну стійкість до кризових ситуацій.

Досвід зарубіжних країн переконливо демонструє, що повноцінне залучення жінок до політичного життя, особливо на місцевому рівні, є ключовим чинником формування стабільних, інклюзивних і демократичних суспільств. У більшості демократичних держав реальні кроки в напрямі гендерної рівності починалися з визнання системних бар'єрів – правових, соціокультурних, економічних – та створення механізмів підтримки, зокрема через квоти, навчальні програми, освітні ініціативи, розвиток жіночого лідерства.

Водночас у більшості країн світу зберігається недопредставленість жінок у парламенті, уряді та органах місцевої влади, що неминуче призводить до обмеженого урахування жіночих ініціатив і гендерно чутливих питань на рівні громад. Саме тому важливо не лише досягти формального паритету, а й створити сприятливе середовище для участі жінок у прийнятті рішень — від місцевих рад до національних структур.

Іноземний досвід доводить, що інвестиції у жіноче лідерство, освіту та громадську активність мають довготривалий соціально-економічний ефект:

- підвищується рівень довіри громадян до влади;
- зростає якість і результативність місцевої політики;
- зміцнюється соціальна згуртованість і стійкість до криз.

Для України, яка нині проходить активний етап децентралізації, цей досвід є надзвичайно цінним. Саме зараз є можливість уникнути помилок, яких припускалися інші країни, та закласти більш збалансовану систему місцевого врядування, у якій участь жінок не буде факультативною, а стане невід'ємною частиною демократичного процесу.

Таким чином, гендерна рівність у політиці та місцевому самоврядуванні — це не лише питання справедливості, а й стратегічний ресурс розвитку. Урахування цього підходу під час побудови нової моделі місцевої влади дозволить Україні посилити свій демократичний потенціал, підвищити ефективність управління та забезпечити сталий розвиток громад.

Список використаних джерел:

1. Markham, S. Women as Agents of Change: Having Voice in Society and Influencing Policy. *National Democratic Institute*. 2013. URL: <https://surl.li/iuvqwb> (дата звернення: 28.10.2025).

2. Addressing Violence Against Women in Politics: A Theory of Change Approach. *National Democratic Institute*. 2017. URL: <https://surl.lt/uazeme> (дата звернення: 28.10.2025).

3. Kosovo: Overcoming Barriers to Women's Political Participation. URL: <https://surli.cc/qklyrj> (дата звернення: 28.10.2025).
4. State of Affairs in Women, Peace and Security. *The Hague: Knowledge Platform Security & Rule of Law*, 2015. URL: <https://www.inclusivesecurity.org/wp-content/uploads/2015/02/State-of-Affairs-in-Women-Peace-and-Security.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Camissa, A., Reingold, B. Women in State Legislators and State Legislative Research: Beyond Sameness and Difference. *State Politics and Policy Quarterly*. 2004. Vol. 4, No. 2. P. 181-212.
6. Palanithurai, G. Role of Elected Women Representatives in Evolving Alternative Governance at Grassroots. *Social Change and Development*. 2005. Vol. 3.
7. Beaman, L., et al. Political Reservation and Substantive Representation: Evidence from Indian Village Councils. Washington; New Delhi: Brookings Institution Press; National Council of Applied Economic Research, 2010. URL: <http://wappp.hks.harvard.edu/files/wappp/files/politicalreservationandsubstantiverepresentation.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
8. O'Neil, T., Plank, G., Domingo, P. Support to Women and Girls' Leadership: A Rapid Review of the Evidence. London: ODI, 2015. URL: <https://surl.li/tdrwwi> (дата звернення: 29.10.2025).
9. Pande, R., Ford, D. Gender Quotas and Female Leadership. Background Paper for the World Development Report on Gender. World Bank, 2011. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9120/WDR2012-0008.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
10. Resolution 1325 (2000) United Nations Security Council, 31 Oct. 2000. URL: <https://surl.lu/gjzgeu> (дата звернення: 29.10.2025).
11. Stone, L. Can Women Make the World More Peaceful? *The Guardian*. 11 Aug. 2014. URL: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2014/aug/11/women-conflict-peace-society> (дата звернення: 29.10.2025).
12. Report of the Secretary-General on Women, Peace and Security. United Nations Security Council, 16 Sep. 2015. URL: <https://surl.li/ftbnf> (дата звернення: 29.10.2025).
13. Press Release: Amidst Rising Extremism, Women's Role in Peace and Recovery Remains Hampered and Underutilized. UN Women, 12 Oct. 2015. URL: <https://surl.li/ochagr> (дата звернення: 29.10.2025).
14. A Portal on Women Peace & Security. UNIFEM. URL: <http://www.womenwarpeace.org> (дата звернення: 29.10.2025).
15. Peacemaking in Asia and the Pacific: Women's Participation, Perspectives, Priorities. Centre for Humanitarian Dialogue, Mar. 2011. URL: <https://surl.lt/zriktl> (дата звернення: 29.10.2025).
16. Enhancing Youth Political Participation throughout the Electoral Cycle: A Good Practice Guide. UNDP, 1 Jan. 2013. URL: <https://surli.cc/edwuob> (дата звернення: 29.10.2025).
17. Power, G. Global Parliamentary Report: The Changing Nature of Parliamentary Representation. UNDP, Apr. 2012. URL: <https://surl.li/nldahr> (дата звернення: 30.10.2025).

18. Support to Women and Girls' Leadership: A Rapid Review of the Evidence. ODI, Mar. 2015. URL: <https://surl.li/rrsbav> (дата звернення: 30.10.2025).

19. Lee, L.-E., Marshall, R., Rallis, D., Moscardi, M. Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards/ MSCI, Nov. 2015. URL: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b> (дата звернення: 30.10.2025).

20. Kramer, V. W., Konrad, A. M., Erkut, S. Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance. Wellesley Centers for Women's Publications, 2006. URL: <https://www.wcwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

21. Gender Responsive Disaster Risk Reduction: A Contribution by the United Nations to the Consultation Leading to the Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction. United Nations, 2015. URL: <https://www.undrr.org/publication/gender-responsive-disaster-risk-reduction> (дата звернення: 30.10.2025).

Мирослав Дмитрович Янченко,
*здобувач вищої освіти,
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

ЕСТОНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Найважливішою засадою демократичного устрою сучасних держав є місцеве самоврядування. У країнах Європи місцеве самоврядування розглядається не тільки як частина публічного управління, а як механізм участі населення у прийнятті рішень, що стосуються функціонування та життя в громаді. Ефективність місцевого самоврядування є маркером, що визначає рівень розвитку громадянського суспільства, якість надання послуг та рівень довіри до місцевої влади.

Досвід зарубіжних країн демонструє, що місцеве самоврядування може бути ефективним інструментом сталого розвитку, соціальної згуртованості та економічного зростання території. Обмін досвідом у сфері місцевого самоврядування з країнами Європейського Союзу є дуже важливим для України, оскільки допомагає нашій державі ефективніше впроваджувати європейські підходи до державного управління та прискорює процес євроінтеграції. Налагоджування контактів з європейськими органами місцевого самоврядування (далі – ОМС), участь у міжнародних проектах та партнерство з інвесторами збільшують професійний рівень українських публічних службовців, зміцнює інституційну спроможність громад та формують зміну у культурі місцевого самоврядування, які формуються на основі людяності та прозорості процесів.

Таким чином, аналіз систем місцевого самоврядування в зарубіжних країнах дозволяє не лише зрозуміти їхню структуру та принципи функціонування, але й перейняти ефективні моделі, здатні сприяти подальшому вдосконаленню української системи управління на місцевому рівні.

Для розуміння принципів і системи функціонування ОМС у країнах Європи, спочатку необхідно дізнатись на чому базується уся їхня система місцевого управління. Варто зауважити, що певним фундаментом цієї системи виступає документ – Європейська хартія місцевого самоврядування. Вона визначає, що місцеве самоврядування – це право і реальна спроможність органів місцевої влади самостійно вирішувати значну частину публічних справ (саме тих, що стосується даної громади) у межах закону, під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення. Також Хартія визначає механізм реалізації цього права. Зазначається, що: «це право здійснюється радами або зборами, члени яких вільно обираються таємним голосуванням на основі прямого, рівного, загального виборчого права і які можуть мати підзвітні їм виконавчі органи. Це положення жодним чином не заважає використанню зборів громадян, референдумів чи будь-якої іншої форми прямої участі громадян, якщо це дозволяється законом» [1].

Корисним прикладом розбудови системи місцевого самоврядування серед пострадянських країн є Естонія. Здобувши незалежність, ця країна взяла курс на глибоку адміністративну реформу, що призвела до створення спроможних територіальних громад, підвищення якості надання послуг та прозорості системи управління. Нормативно-правовим фундаментом естонських ОМС є Конституція Республіки Естонія, а саме розділ XIV, що визначає принципи функціонування ОМС, їх права та обов'язки [4], Закон про адміністративні реформи [3] та Закон про організації місцевого самоврядування [6].

В Естонії паралельно відбувались дві взаємопов'язані реформи: реформа децентралізації та адміністративна. В результаті, у 2016 році територія країни була поділена на 15 адміністративно-територіальних одиниць, які називаються повітами (мааконди). Реформи проходили у 4 етапи. Перший етап – реорганізація моделі ОМС. Другий – зміна структури регіонального рівня. Третій – зміна концепції ОМС. І, нарешті, четвертий – фінансова децентралізація.

Після нововведень в Естонії було утворено 79 громад: 15 міських та 64 сільських. Така зміна адміністративно-територіального устрою зменшила фрагментацію країни, забезпечила ефективне використання ресурсів та підвищила управлінську спроможність.

Представницьким органом громади в Естонії є муніципальна рада, що обирається на термін строком на 4 роки. Порядок проведення виборів у країні є достатньо інклюзивним, оскільки можуть голосувати не тільки громадяни країни, а ще іноземці, що проживають в даній територіальній громаді. Також відмінною різницею є те, що голосувати можна з 16 років, а не з 18 як у більшості пострадянських країн.

Проте, необхідно зазначити, що через повномасштабне вторгнення російських військ на територію України, Міністерство юстиції Естонії підготувало проект закону про заборону громадянам країни-агресора тимчасово голосувати на місцевих виборах. В аргументації до проекту закону йдеться про те, що за сучасних умов таке право у росіян в Естонії може призвести до дестабілізаційних процесів в середині країни.

Відповідно до Закон про організації місцевого самоврядування, виконавчу владу в муніципалітетах здійснює «уряд», що утворюється за рішенням

муніципальної ради. Виконавчу владу на містах очолює мер, а у селах\селищах – волосний старшина.

З 2018 року в системі місцевого самоврядування Естонії важливу роль виконує Асоціація міст і муніципалітетів (ELVL). Асоціація представляє та координує інтереси 77 місцевих самоврядувань, що охоплює майже всю територію Естонії, та всюди є партнером держави. Асоціація є консультантом уряду в питаннях державного бюджету, міжбюджетних відносин, фінансування делегованих повноважень та законодавчих ініціатив [5].

Серед основних принципів місцевого самоврядування визначним є принцип автономії. Це самостійне та остаточне вирішення питань місцевого значення. Для цього місцеве самоврядування повинно мати відповідні фінансові ресурси, а місцеві ради незалежно від центральних органів влади повинні мати право ухвалювати рішення, що в першу чергу відповідають інтересам громади, навіть, якщо це рішення не співпадає з позицією держави. Право автономії муніципалітетів в Естонії закріплено у законодавстві. Якщо місцева рада вважає, що якийсь закон або постанова – уряду чи міністра – порушують конституційні права місцевого самоврядування, то має право оскаржити акт у Державному суді. Конструкцією Конституції Естонії також зобов'язується враховувати думку громад, що територіально формують муніципалітети, перед будь-якими змінами їх меж [2].

Головною, визначальною рисою ОМС Республіки Естонія є висока цифровізація. З 2007 року в країні діє закон «Про доступ до публічної інформації», відповідно до якого державні й муніципальні установи повинні впроваджувати електронні сервіси. 99 % адміністративних послуг громадяни Естонії отримують онлайн, і це завдяки державній системі електронного урядування X-road. Крім того, діє система електронного голосування i-Voting. Зазначені впровадження знижують бюрократизм та підвищують прозорість, що сприяє зміцненню довіри до влади.

Отже, естонський досвід розвитку місцевого самоврядування демонструє, що ефективну децентралізацію можливо забезпечити лише за умов автономії громади, чіткої юридичної основи та впровадження цифрових технологій. Закріплення в Конституції права муніципалітетів самостійно вирішувати питання місцевого значення, оскаржувати в суді рішення центральних органів та розвинута система фінансового самозабезпечення сприяють стабільному функціонуванню ОМС. Естонія стала також прикладом успішної цифровізації публічного управління: електронні сервіси, платформа X-Road та система i-Voting забезпечили прозорість, ефективність та довіру громадян до влади.

Для України досвід Естонії є певним орієнтиром у вдосконаленні реформ децентралізації. Зокрема, важливим моментом є забезпечення правових гарантій автономії місцевого самоврядування, утворення місцевими самоврядуваннями власних асоціацій та впровадження цифрових технологій. Інтеграція цих підходів сприятиме зміцненню демократичних інституцій, підвищенню якості наданих послуг та формування високого рівня довіри до влади.

Список використаних джерел:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія, м. Страсбург, 15 жовтня 1985 р. URL: <https://surli.cc/hcgsmx> (дата звернення: 27.10.2025).

2. Руденко М. В. Особливості децентралізації в Республіці Естонія – досвід для України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 1 (47). С. 267-279.

3. Administrative Reform Act (Riigi Teataja). “Riigi Teataja”, 07.06.2016. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/514072016004/consolide> (дата звернення: 27.10.2025).

4. Eesti Vabariigi Põhiseadus. URL: <https://president.ee/et/eesti-vabariik/pohiseadus/> (дата звернення: 27.10.2025).

5. The Association of Estonian Cities and Municipalities (AECM). Eesti Linnade ja Valdade Liit (ELVL). URL: <https://www.elvl.ee/aecm> (дата звернення: 27.10.2025).

6. Local Government Organisation Act (Riigi Teataja). 13.04.2011. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/509012014003/consolide> (дата звернення: 27.10.2025).

СЕКЦІЯ 9. ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Тетяна Василівна Арбузова,
*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
Білоцерківського національного аграрного університету
м. Біла Церква, Україна*

ПІСЛЯВОЄННА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА: ФОРМУВАННЯ «НОВОЇ МАПИ» РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України вимагає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й перегляду просторових пріоритетів – створення «нової мапи» регіонального розвитку, яка врахує демографічні зміни, безпекові ризики, кліматичні виклики та прагнення до європейської інтеграції (аналітичні оцінки – Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4); World Bank – Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction, and Reform Trust Fund (URTF) [1]; EU – Ukraine Facility [2]).

Термін «нова мапа» (або «нова карта») розвитку України почав помітно фігурувати у фаховому дискурсі після 2022 року, тобто вже в умовах повномасштабної війни, коли стало очевидним, що просторовий та соціально-економічний ландшафт країни істотно змінився і попередні стратегії регіонального розвитку більше не відповідають новим реаліям. Перші публічні згадки у виступах українських урядовців, експертів, аналітичних центрів, зокрема, у дискусіях про «відбудову не так, як було». Починають говорити про потребу намалювати «нову карту» відновлення країни. У 2023 році термін поширюється у документах, експертних аналітиках, презентаціях під час конференцій з відбудови в Лугано (2022), Лондоні (2023) та інших міжнародних майданчиках. Його починають використовувати в контексті просторового планування, нових економічних хабів, логістичних коридорів, міграції населення та зміни центрів економічної активності. А в 2024-2025 рр. термін закріплюється у регіональній політиці та дискурсі відбудови – у звітах Світового банку [1], [3], [4], ЄС щодо Ukraine Facility [2], аналітиці Ukrainian Recovery Conference, матеріалах профільних think-tank'ів та урядових презентаціях [7], [9]. «Нова мапа» починає вживатися як концепт переосмислення територіального розвитку України після війни – з урахуванням безпеки, демографії, регіональної спеціалізації та життєстійкості (resilience).

Проблематика і вихідні дані формування «нової мапи» розвитку регіонів України ґрунтуються на таких ключових аспектах: масштабі збитків та наявних оцінках й нерівності та зміщенні центрів тяжіння. В контексті першого вихідного положення оновлена спільна оцінка Уряду України, Світового банку, Єврокомісії та ООН (Оперативна оцінка збитків та потреб – RDNA4) оцінює

потреби у відновленні та реконструкції приблизно в \$524 млрд за наступне десятиліття (станом на 31 грудня 2024 року), що робить відбудову системною, багатосекторною та тривалою за часовими рамками [1]. Щодо другої проблеми – нерівності та зміщенні центрів тяжіння – констатовано, що війна посилила територіальні диспропорції (вразливі регіони, постраждалі міста) і змінила міграційні та економічні осі. Це вимагає корекції попередніх просторових стратегій та врахування нових «центрів» економічної активності[3].

Основними принципами створення «нової мапи» регіонального розвитку є: поліцентризм і мережевість – формування мережі субрегіональних хабів (поліцентричний розвиток) сприяє розподілу економічної активності, зменшенню навантаження на окремі мегаполіси та підвищенню стійкості територій. Поліцентричний підхід має поєднуватися з пріоритетами відновлення житла, інфраструктури та бізнесу [4]; довгострокова і гнучка просторово-інвестиційна логіка – «нова мапа» повинна бути заснована на сценаріях розвитку (швидке відновлення / поступове відновлення / транзитні сценарії), враховувати безпекові ризики та дозволяти перегляд пріоритетів у разі ескалацій чи нових потреб (World Bank – URTF, EU Facility guidance) [4], [2]; «зеленість» та кліматична стійкість – відбудова має бути «зеленою»: енергоефективне житло, стійка енергетика, кліматична адаптація й екологічна модернізація інфраструктури. Це підвищує довгострокову економічну ефективність інвестицій [5]; дані та просторове моделювання – швидка й точна «нова мапа» можлива лише за наявності сучасних даних про ушкодження, мобільність населення, мережеві зв'язки (транспорт, логістика, енергетика), які використовуються в ГІС-моделях для пріоритизації інвестицій [6].

Механізми та інструменти реалізації «нової мапи» регіонального розвитку України передбачають ряд етапів: фаза 1 – швидке відновлення (repair & restore). Пріоритети: житлові будинки, дороги, енергопостачання, критична соціальна інфраструктура; застосування прозорих критеріїв відбору проєктів та стандартизованих процедур закупівель [4]. (практика URTF та оперативні програми). Фаза 2 – стратегічна реконструкція (rebuild smarter). На цій стадії реалізуються поліцентричні плани: визначення субрегіональних хабів, інвестиційні маршрути, розвиток логістичних коридорів, промислових кластерів і місцевих послуг. Державні стратегії повинні надавати інструментарій для субрегіонального програмування [7]. Фінансові механізми включають комбінацію державних фондів (Державний фонд регіонального розвитку (DFRR), бюджетні програми), міжнародного донорства (EU Ukraine Facility, World Bank URTF), багатосторонніх інвестиційних інструментів, публічно-приватного партнерства та приватних фондів (наприклад, Європейський Flagship Fund для відбудови). Для великих проєктів важлива інвестиційна гарантія та деривативи ризиків [2]. Для інституційної координації та місцевого залучення необхідні міжвідомчі координаційні механізми, регіональні проєктні офіси, прозорі процедури участі громад та бізнесу у виборі пріоритетів – це підвищує легітимність рішень і якість проєктів [8].

Щоб обрати субрегіональні хаби (центри нового розвитку), рекомендовано застосувати багатомірну матрицю критеріїв: ступінь ушкоджень та потенціал

відновлення (наявність економічних операторів, інфраструктури) [6]; транспортна й логістична доступність (зв'язок із національними коридорами) [4]; соціальний капітал і людський ресурс (потенціал праці, кадри) [3]; безпекові міркування (відносний ризик нових руйнувань чи близькість до лінії фронту) [8]; екологічна придатність / кліматична вразливість [5].

Ризики та шляхи їх мінімізації процесу формування «нової мапи» розвитку України включають: 1) недостатнє фінансування або непередбачуваність донорської підтримки. Вирішення цієї проблеми вбачається в диверсифікації джерел фінансування, використанні багаторічних механізмів (наприклад, EU Ukraine Facility) і створення ефективних фондів ризиків [2]; 2) корупційні ризики та низька прозорість, а їх мінімізація – стандартизовані прозорі процедури, публічні платформи звітності та незалежний аудит (досвід UR TF та рекомендації донорів [4]); 3) соціальна напруга через переміщення населення та пріоритизацію проєктів. Зменшення ризику передбачає включення соціальних гарантій, програм підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і механізмів участі громад у плануванні [3].

Узагальнимо практичні рекомендації по кроках, до яких потрібно вдатися, аби сформуванню «нову карту» регіонального розвитку України:

1. Провести остаточне картографування ушкоджень і ресурсів із застосуванням геоінформаційної системи (ГІС) і оновлених RDNA-даних, на їхній основі сформуванню проєктну «нову мапу» з визначенням потенційних хабів (локальні / субрегіональні) [1].

2. Скласти багаторічні інвестиційні плани для хабів з чіткими показниками результатів (PIR, KPI) і планами фінансування (державні + донорські + приватні) [4], [9].

3. Забезпечити інституційну спроможність (регіональні проєктні офіси, підвищення компетенцій місцевих адміністрацій, механізми участі громад) [8].

4. Інтегрувати «зелені» стандарти та кліматичну адаптацію у всі проєкти відновлення [5].

5. Запровадити прозорі механізми моніторингу, оцінки та коригування планів з публічною звітністю [4].

Таким чином, формування «нової мапи» післявоєнної України має поєднувати короткострокове відновлення з довгостроковою стратегією просторового розвитку на основі поліцентричних підходів, даних і прозорих інвестиційних механізмів. Успішність цієї трансформації залежатиме від злагодженої координації між центральною владою, місцевими громадами, міжнародними партнерами та приватним капіталом.

Список використаних джерел:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4) : *World Bank Group*. 25.02.2025. URL: <https://surl.lu/fhkzpo> (дата звернення: 01.11.2025).

2. Recovery and reconstruction of Ukraine : *European Commission*. 2024. URL: <https://surl.li/bdgawj> (дата звернення: 29.10.2025).

3. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024 : *The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations*. February 2025. 202 p. URL: <https://surl.li/arvjhx> (дата звернення: 02.11.2025).

4. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction, and Reform Trust Fund Building Blocks for Ukraine's Recovery and Long-Term Reconstruction. 2024 Annual Report : *World Bank Group*, 2024. 84 p. URL: <https://surl.li/gojpwj> (дата звернення: 01.11.2025).

5. Post-war green reconstruction of Ukraine. Processes, stakeholders, public participation. Policy paper january – february 2024 : *Heinrich Böll Foundation, Kyiv office*. Kyiv / Berlin, 2024. URL: <https://surl.li/zfpikt> (дата звернення: 01.11.2025).

6. Ukraine rapid damage and needs assessment. August 2022 : *The World Bank, Government of Ukraine, European Commission*. 2022. 244 p. URL: <https://surl.li/jwauwg> (дата звернення: 28.10.2025).

7. State strategy of regional development for 2021-2027 : *Міністерство розвитку громад та територій України*. Презентація. 8 с. URL: <https://surl.li/msdnud> (дата звернення: 31.10.2025).

8. Updated state strategy for regional development for 2021-2027: Key aspects. Information booklet : *Ministry for restoration*. 11 p. URL: <https://surl.li/bbgyaw> (дата звернення: 28.10.2025).

9. Ukraine recovery priorities 2025 : *Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine*. Kyiv: MTU, 2025. 12 p. URL: <https://surl.li/amoocg> (дата звернення: 30.10.2025).

Олена Олександрівна Гуторова,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
м. Харків, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Просторове планування у країнах Європейського Союзу розглядається як один із ключових інструментів забезпечення збалансованого територіального розвитку, раціонального використання природних ресурсів і підвищення якості життя населення. Його сутність полягає у стратегічному управлінні простором, що поєднує економічні, екологічні, соціальні та культурні аспекти розвитку територій. На місцевому рівні просторове планування виконує функцію інтеграції рішень щодо землекористування, забудови, розвитку інфраструктури та охорони довкілля.

Україна вже зробила значний крок у напрямі наближення системи просторового планування до європейських стандартів – насамперед через

запровадження комплексних планів просторового розвитку територій громад. Проте існує низка проблем, що стримують ефективність цього процесу. До таких проблем ми можемо віднести відсутність стабільного фінансування розробки планів; нестачу кваліфікованих кадрів і практичних навичок використання ГІС-технологій; неузгодженість повноважень між органами влади різних рівнів; обмежений доступ до просторових даних; потреба у врахуванні безпекових факторів під час воєнного стану [1; 2].

У різних країнах Європи просторове планування має спільні риси – стратегічність, екологічну збалансованість і широку участь громадськості. Водночас кожна країна має власну модель управління цим процесом, що визначається адміністративним устроєм, законодавством і культурними традиціями. Європейська перспектива просторового розвитку визначає три головні принципи:

- рівний доступ до інфраструктури та знань, що забезпечує територіальну справедливість.
- поліцентричний розвиток територій, який передбачає підтримку малих і середніх міст поряд із великими агломераціями
- раціональне використання природних ресурсів і культурної спадщини.

Ці принципи стали основою національних і регіональних систем планування в більшості європейських країн. Просторове планування координується із політиками регіонального розвитку, охорони довкілля, транспорту, сільського господарства та житлового будівництва.

У Німеччині просторове планування має чітко визначену ієрархію: федеральний рівень, земельний рівень та місцевий рівень. На місцевому рівні муніципалітети розробляють план використання території та детальний план забудови, які є юридично обов’язковими документами. Процес планування передбачає активну участь громадськості, відкриті консультації та цифрову публічність матеріалів. Головний акцент робиться на збалансуванні між економічним розвитком і збереженням ландшафтів.

Для України доцільно перейняти принцип багаторівневої узгодженості просторових планів і підхід до розмежування компетенцій між державними, регіональними та місцевими органами влади.

У Франції ключові документи у цьому напрямку охоплюють питання просторового розвитку, транспорту, зелених зон, житлової політики, інженерної інфраструктури. Особливістю французької моделі є інтеграція просторового планування з екологічними стратегіями – кожен план проходить оцінку впливу на довкілля. Місцеві ради несуть відповідальність за узгодженість планів розвитку з регіональними і національними документами.

Для України цей досвід корисний у контексті запровадження чіткої процедури публічних обговорень просторових документів, підвищення юридичної сили місцевих планів і посилення ролі громад у плануванні розвитку території.

Польща, як сусід України і член ЄС, має досвід, який може бути безпосередньо адаптований. Просторове планування тут регулюється Законом

«Про планування та забудову територій» (2003 р.). На місцевому рівні ключовим документом є Місцевий план просторового розвитку, що встановлює функціональне призначення земельних ділянок. Польща активно впроваджує цифрові геоінформаційні системи (ГІС) для картографування і публічного доступу до планів. Процес розробки обов'язково включає консультації з мешканцями громади та приватними інвесторами.

Україні варто взяти за основу досвід Польщі у створенні відкритих геопорталів і впровадженні цифрових інструментів управління просторовими даними.

У Швеції просторове планування базується на принципі «планування знизу вгору», тобто муніципалітети мають значну автономію у прийнятті рішень. Головним документом є Комплексний план, який визначає стратегічні напрями розвитку громади з урахуванням екологічних стандартів і соціальної рівності. Швеція приділяє особливу увагу участі громадськості, прозорості процедур і цифровим інструментам моделювання просторових змін.

Для України важливим є застосування принципу «планування знизу вгору», що передбачає врахування локальних ініціатив і потреб мешканців громади.

Естонія має сучасний Закон про планування, який поєднує стратегічне та регіональне планування, визначаючи процедури громадського контролю та прозорість ухвалення рішень. Латвія реалізує Закон про планування території, який регулює створення довгострокових стратегій, тематичних планів і використання просторових даних через державну геоінформаційну систему.

Для України важливо запровадити подібну єдину інформаційну систему просторового розвитку, що забезпечить інтеграцію планів усіх рівнів.

Європейський досвід свідчить, що успішне просторове планування на місцевому рівні базується на таких засадах:

- законодавча визначеність і чітка ієрархія планувальних документів;
- стратегічна інтеграція економічних, соціальних та екологічних цілей;
- цифровізація процесів планування (ГІС, відкриті дані, геопортали);
- участь громади у розробленні та затвердженні документів;
- відповідальність органів місцевого самоврядування за реалізацію планів [3].

Для України адаптація цих принципів означає не лише створення комплексних планів просторового розвитку громад, але й формування нової культури планування – відкритої, технологічної та орієнтованої на сталий розвиток.

З огляду на зазначене, постає необхідність адаптації успішних європейських підходів до українських реалій із врахуванням територіальної, соціально-економічної та безпекової специфіки.

Запропоновані напрями вдосконалення просторового планування територій територіальних громад базуються на принципах, перевірених європейською практикою, і враховують українські реалії. Їхня реалізація

сприятиме формуванню сучасної, прозорої та цифрової системи управління простором, що дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість територій і створити передумови для відновлення та сталого розвитку у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Гуторов А. О., Центилю К. Л. Інклюзивний розвиток сільських територій: організаційно-економічне забезпечення та стратегічні пріоритети: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 140 с.
2. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Удосконалення стратегічного планування розвитку сільських територій в умовах зміни клімату та цифрових трансформацій: науково-методичний аспект. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. Харків: ДБТУ, 2025. № 1. С. 3-16.
3. Кравців В. С., Жук П. В., Попадинець Н. М. Просторове планування територій в умовах децентралізації: європейський досвід та українські реалії. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 5-15.

Олена Вікторівна Поступна,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІЙ У КОНТЕКСТІ ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ: ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Сучасний підхід до просторового планування в Україні повинен трансформуватися від статичного інструменту зонування та регламентації до динамічної, інтегрованої системи управління територіальним розвитком, центральною ідеєю якої є стійкість. В умовах постконфліктного відновлення та перманентних безпекових загроз, неадекватність традиційних методів, які не передбачають комплексного аналізу ризиків та функціональної надмірності інфраструктури, стає загрозливою.

Наукова парадигма дослідження полягає у забезпеченні стійкості територіальних громад як їхньої здатності не лише витримувати зовнішні шоки (військові, техногенні, кліматичні), але й швидко відновлювати ключові функції, а також трансформуватися таким чином, щоб уникнути вразливостей, які існували до кризи. Для державного управління це означає необхідність інституціоналізації ризик-орієнтованого підходу в усіх етапах просторового планування [2].

Основою ризик-орієнтованого підходу є методологія інтеграції безпекового компоненту у комплексні плани просторового розвитку. Це включає

ідентифікацію та картографування усіх потенційних загроз та ризиків з подальшою просторовою оцінкою вразливості різних функціональних зон, проектування стійкості та формування адаптивних управлінських моделей.

Ідентифікація та картографування ризиків є початковим і надзвичайно важливим етапом у формуванні адаптивних моделей просторового планування.

Цей процес трансформує абстрактні загрози у просторово-визначені та кількісно оцінені дані, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Традиційно просторове планування фокусувалося на природних (паводки, зсуви) та техногенних (аварії на виробництві) ризиках [3]. В умовах повоєнного відновлення необхідно розширити цей спектр, включаючи постконфліктні ризики, такі як:

- військові та безпекові ризики: залишкова мінно-вибухова небезпека (потребує визначення та категоризації територій за рівнем забруднення вибухонебезпечними предметами); руйнування критичної інфраструктури (потребує оцінки рівня функціональних втрат в енергетичних, транспортних та життєзабезпечувальних мережах); зональність можливих повторних атак (доцільно здійснити аналіз географії та логіки попередніх обстрілів для прогнозування потенційно небезпечних зон для нового будівництва);

- техногенні та вторинні ризики: екологічні катастрофи (необхідно провести оцінювання ризиків забруднення ґрунтів та водних ресурсів внаслідок руйнування промислових об'єктів (наприклад, хімічних заводів, нафтобаз тощо)); будівельні відходи (обсяги, склад та просторове розміщення значних накопичень зруйнованих конструкцій, які можуть стати джерелом забруднення та вимагають планування логістики утилізації/переробки);

- соціально-демографічні ризики: диспропорція населення (аналіз зон, які втратили більшість мешканців (ризик запустіння), та зон значного притоку внутрішньо переміщених осіб (ризик соціальної напруги та перенавантаження інфраструктури).

Забезпечення ефективності управління ризиками у просторовому плануванні імперативно вимагає їхньої візуалізації та точної просторової атрибуції, що досягається шляхом інтеграції геоінформаційних систем (далі – ГІС) як ключового аналітичного та моделюючого інструментарію. Процес ГІС-аналізу розпочинається зі створення багат шарових карт ризиків, що полягає у просторовому накладанні шарів джерел загрози (наприклад, даних про залишкову мінно-вибухову небезпеку) на шари критичної вразливості об'єктів планування та соціальної інфраструктури (зокрема, розташування закладів освіти, охорони здоров'я та житлових масивів). Наступним етапом є моделювання вразливості, яке передбачає застосування кількісних геопросторових моделей для оцінки ступеня потенційного впливу та масштабу збитків, які може зазнати певна територія чи об'єкт від прогнозованого ризику (наприклад, моделювання зон можливого затоплення внаслідок гіпотетичного руйнування гідротехнічних споруд або радіусу ураження від техногенної аварії). Паралельно здійснюється картографування ресурсів стійкості – процес ідентифікації та просторової фіксації елементів, що підвищують функціональну

стійкість громади. До цих ресурсів відносяться існуючі захисні споруди цивільного захисту, резервні земельні ділянки, призначені для швидкого розгортання модульної інфраструктури, альтернативні (дублюючі) транспортні артерії, а також локалізовані та децентралізовані джерела резервного життєзабезпечення (водо- та енергопостачання) [1].

Фіналізація аналізу відбувається через зонування територій за рівнем допустимого ризику, що формується на основі комплексного синтезу всіх попередньо отриманих даних. Такий підхід забезпечує диференціацію територіального управління: зона червоного кольору (високий ризик) визначається як територія, де нове капітальне будівництво є неприпустимим до моменту повної ліквідації загроз (наприклад, активна залишкова мінно-вибухова небезпека чи значне екологічне забруднення), тоді як зона жовтого кольору (середній ризик) допускає будівельну діяльність за умови обов'язкового впровадження додаткових інженерних, конструктивних та захисних рішень (зокрема, будівництво споруд з підвищеним класом стійкості та інтеграція нормативно визначених захисних укриттів).

Таким чином, якісна ідентифікація та картографування є основою для переходу до ризик-орієнтованого зонування, що безпосередньо впливає на прийняття рішень щодо цільового призначення земель, щільності забудови та обсягів інвестицій у захисні заходи, забезпечуючи безпеку й ефективність відновлення.

Проектування стійкості є фундаментальним методологічним зрушенням у просторовому плануванні, що вимагає переходу від пріоритету виключної економічної ефективності до забезпечення системної надійності та функціональної надмірності територіальних систем. Такий підхід надзвичайно важливий для гарантування здатності територіальної громади адаптуватися та оперативно відновлюватися після значних військових, техногенних чи природних впливів. Ключовим архітектурним елементом забезпечення такої стійкості є децентралізація критичних інженерних мереж, що передбачає заміну традиційних, високоцентралізованих та лінійно-вразливих інфраструктурних систем на модульні, автономні та просторово розподілені кластери. Наприклад, замість опори на єдине потужне джерело енерго- чи водопостачання, яке може бути повністю виведене з ладу внаслідок єдиного впливу, впроваджуються локальні енергетичні мікромережі, що інтегрують відновлювані джерела енергії, а також автономні системи водопідготовки та очищення стоків. Така модуляризація забезпечує принципову ізоляцію збоїв – руйнування одного вузла чи сегменту не призводить до каскадного колапсу всієї мережі, підтримуючи таким чином життєзабезпечення у більшості функціональних зон громади.

Додатковою, не менш важливою компонентою, є інтеграція буферних зон та функціонально-просторових резервів у структуру планувальної документації. Буферні зони (наприклад, зелені коридори, санітарно-захисні зони навколо критичної інфраструктури чи рекреаційні території з обмеженою капітальною забудовою) виконують функцію фізичного та функціонального демпфування, мінімізуючи вторинні пошкодження та поширення руйнівних наслідків.

Водночас, функціонально-просторові резерви є чітко визначеними у комплексному плані земельними ділянками, які мають бути збережені від постійної капітальної забудови і зарезервовані для екстреного розгортання тимчасової, але критично необхідної інфраструктури, такої як модульні медичні центри, тимчасове житло для евакуйованих або логістичні хаби для гуманітарної допомоги. Це забезпечує стратегічну часову та просторову гнучкість реагування на кризові ситуації. У сукупності, децентралізація, буферні зони та резервування простору створюють багаторівневу захисну матрицю, що значно підвищує адаптивну ємність територіальної системи, гарантуючи, що навіть в умовах значних руйнувань основні соціальні та економічні функції можуть бути збережені або оперативно відновлені.

Формування адаптивних управлінських моделей є ключовим етапом у забезпеченні територіальної стійкості. Цей етап вимагає інституційного відходу від детермінованого, ієрархічного планування до гнучких, багаторівневих систем державного управління, здатних оперативно реагувати на динамічні виклики повоєнного періоду. Наукова необхідність розробки таких моделей обґрунтована потребою в інституційній гнучкості та процедурній динаміці в умовах високої невизначеності. Адаптивність тут розуміється як здатність управлінської системи до коригування цілей, методів і ресурсів на основі постійного моніторингу просторових змін.

Центральними складовими цих моделей є гнучка нормативно-правова база, що передбачає розробку механізмів для оперативної зміни цільового призначення земель та містобудівних регламентів у зонах критичних руйнувань або для розгортання тимчасової інфраструктури, зокрема шляхом спрощення процедур та легалізації рішень, прийнятих в умовах форс-мажору. Це доповнюється децентралізацією прийняття рішень та управління ресурсами, що забезпечує розширення повноважень та фінансової автономії територіальних громад для швидкого відновлення та локалізації ризиків, мінімізуючи вторинні втрати через відсутність тривалого очікування централізованих рішень. Важливим аналітичним фундаментом є впровадження цифрових платформ для моніторингу із використанням ГІС та реєстрів для безперервного відстеження прогресу відновлення, оцінки інвестиційних потоків та верифікації використання просторових резервів, створюючи ефективний механізм зворотного зв'язку для коригувальних дій.

Ефективність функціонування цих моделей залежить від інституційного забезпечення – чіткого розподілу повноважень та створення багаторівневих координаційних структур між усіма рівнями влади, а також із залученням стейкхолдерів (наприклад, представників приватного сектору, міжнародних донорів). Це забезпечує узгодження секторальних політик із просторовими рішеннями та підвищує прозорість процесу. Фінансова стійкість відновлення підтримується через механізми державно-приватного партнерства та пріоритезацію інвестицій у проекти з найбільшим мультиплікативним ефектом на безпеку та економічний потенціал території. Таким чином, формування адаптивних управлінських моделей є комплексним інституційним проєктом,

який перетворює просторове планування на стратегічну основу для якісного стрибка у розвитку територіальних громад, інтегруючи безпеку, економіку та екологію на принципах стійкості.

Список використаних джерел:

1. Апостолова-Сосса Л. О. Аспект міської стійкості при плануванні розвитку українських міст в умовах воєнного часу. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10(2024). С. 248-256. URL: <http://spd.knuba.edu.ua/article/view/323470/313690> (дата звернення: 01.11.2025).

2. Поступна О. Забезпечення стійкого розвитку регіонів у період повоєнного відновлення України шляхом формування її іміджу в туристичній та курортно-рекреаційній сфері. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : електрон. наук. фах. вид. Одеса, 2025. Вип. 33. С. 169-176. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/327325> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Wahba S., Das M. B., Chun Yu. Building Back Stronger: Urban Resilience Through Post-Conflict Reconstruction. JIA SIPA. 6/2/2022. Pp. 1-23. URL: <https://jia.sipa.columbia.edu/building-back-stronger-urban-resilience-through-post-conflict-reconstruction> (дата звернення: 01.11.2025).

СЕКЦІЯ 10. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Олександр Іванович Гуторов,
*доктор економічних наук, професор,
провідний науковий співробітник відділу
геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень,
Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства,
м. Одеса, Україна*

ГРАНТОВІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ АГРАРНИХ ПРОЄКТІВ: ПЕРЕВАГИ, МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Сільське господарство України є однією з провідних галузей економіки, що забезпечує продовольчу безпеку та формує значну частку валового внутрішнього продукту. Для розвитку аграрного сектору необхідне постійне фінансування, впровадження сучасних технологій і модернізація виробничих процесів [1, 2, 3, 4]. Одними з основних інструментів підтримки агропроектів є грантові та інвестиційні механізми.

Гранти є безповоротною фінансовою допомогою, що надається на реалізацію конкретних проєктів, спрямованих на досягнення суспільно важливих цілей – підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, розвиток сільських територій, впровадження екологічно чистих технологій, енергоефективність, розвиток кооперації тощо.

Грантове фінансування є одним із ефективних інструментів підтримки аграрного бізнесу, оскільки воно сприяє залученню коштів без необхідності їх повернення [5]. Головною метою грантів є стимулювання інвестиційної активності, підвищення технологічного рівня виробництва та розвиток підприємницької ініціативи на селі. Завдяки грантам фермери отримують можливість впроваджувати сучасні технології вирощування та переробки продукції, розширювати виробничі потужності, створювати робочі місця у сільських громадах, диверсифікувати види діяльності (наприклад, розвивати агротуризм чи біоенергетику).

В Україні діє система державних, міжнародних та приватних грантових програм. Основними джерелами грантів для аграрного сектору є:

1). державні програми підтримки – фінансуються за рахунок державного бюджету України. Приклади:

– програма «Робота: Власна справа» (гранти на розвиток садівництва, тепличного господарства, переробки сільгосппродукції);

– державні програми підтримки фермерських господарств через Український державний фонд підтримки фермерських господарств;

2). міжнародні донорські програми – реалізуються за підтримки міжнародних організацій, таких як:

- FAO (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) – надає технічну допомогу й гранти на розвиток стійких систем виробництва;

- USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) – підтримує ініціативи з підвищення ефективності агробізнесу, зокрема через програму «AGRO»;

- Європейський Союз (через програми COSME, Horizon Europe, EU4Business, ENPARD);

- Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) – фінансує розвиток кооперації, інноваційних технологій та переробки;

3). приватні фонди та благодійні організації – наприклад, Український жіночий фонд, фонди Western NIS Enterprise Fund, Luminate, аграрні ініціативи великих корпорацій («МХП-Громадам», «Кернел. Громаді»).

Гранти у сфері сільського господарства можуть надаватися на різні цілі, серед яких: створення та розвиток фермерських господарств і кооперативів; розвиток переробки агропродукції та створення доданої вартості; впровадження цифрових технологій та інновацій у виробничі процеси; підвищення екологічної стійкості та енергоефективності; навчальні програми, консультаційна підтримка та розвиток підприємницьких навичок.

Грантове фінансування має суттєві переваги для аграрної сфери через безповоротний характер фінансування, можливість впровадження інноваційних проєктів навіть за відсутності власного капіталу, стимулювання партнерства між бізнесом, наукою та громадським сектором, підвищення прозорості та ефективності управління агропідприємствами. Однак при цьому для отримання грантів є і певні складнощі щодо підготовки грантових заявок та бізнес-планів; необхідності підтвердження фінансової стабільності заявника; високого рівня конкуренції між учасниками програм; потреби у чіткому дотриманні звітності та моніторингу реалізації проєкту.

У контексті євроінтеграції Україна активно адаптує систему грантової підтримки до європейських стандартів. Очікується розширення співпраці з міжнародними фондами та збільшення фінансування інноваційних агропроєктів, зокрема у сферах: «зеленого» сільського господарства; цифровізації виробництва; розвитку сільських громад через соціальні агроініціативи; залучення молоді та жінок у сільський бізнес.

Інвестиції передбачають вкладення коштів з очікуванням отримання прибутку. В аграрному секторі вони можуть бути як приватними, так і державними або міжнародними [6].

Прямі інвестиції використовуються для закупівлі обладнання, будівництва теплиць, розширення земельних площ. Джерелами їх є приватні інвестори, венчурні фонди, агрохолдинги. Перевага – швидке масштабування виробництва та підвищення прибутковості. При цьому держава надає часткове фінансування або гарантії, а приватний сектор – інвестиції та управління. Як правило, прямі інвестиції використовуються для розвитку логістики, будівництва елеваторів та переробних підприємств.

Венчурні інвестиції спрямовані на стартапи та інновації в агротехнологіях і дозволяють швидко впроваджувати нові технологічні рішення та нетрадиційні бізнес-моделі.

Державні програми інвестицій такі, як програма «Доступні кредити 5-7-9%» передбачає здешевлення кредитів для малого та середнього бізнесу шляхом компенсації частини відсоткової ставки, що здійснюється через Фонд розвитку підприємництва та уповноважені банки.

Ефективними в аграрній сфері можна вважати міжнародні інвестиційні програми (наприклад, Європейський інвестиційний банк (ЕІВ), ІФС (США), FAO), мета яких полягає в модернізації агросектору, підвищенні його експортного потенціалу. Для цього можуть надаватися кредити під низький відсоток, гранти, фінансування інфраструктурних проєктів.

Інвестиційні механізми дозволяють масштабувати виробництво, модернізувати аграрні підприємства та інтегрувати їх у міжнародні ринки. Проте вони вимагають обережного планування через ризики, пов'язані із залежністю від кліматичних і ринкових факторів, довгим періодом окупності порівняно з інформаційними технологіями або промисловими стартапами, наданням додаткових державних гарантій та страхування врожаю.

Таким чином, грантові та інвестиційні механізми є ключовими інструментами підтримки агробізнесу в Україні. Гранти дозволяють реалізовувати інноваційні проєкти без фінансового ризику, а інвестиції сприяють масштабуванню виробництва та підвищенню його ефективності. Комбінування цих механізмів, а також використання державної підтримки і міжнародних програм, дозволяє українським агропідприємствам залишатися конкурентоспроможними та інтегруватися у світові ринки.

Список використаних джерел:

1. Гуторов А. О., Центило К. Л. Інклюзивний розвиток сільських територій: організаційно-економічне забезпечення та стратегічні пріоритети: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 140 с.
2. Інвестування розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій: монографія / за ред. О. В. Захарчука і М. І. Кісіля. К. : ННЦ «ІАЕ», 2021. 312 с.
3. Lupenko Yu. O., Gutorov A. O., Gutorov O. I. Investment Ensuring for Development of Integration Relations in the Agricultural Sector of Ukrainian Economy *Financial and Credit Activity : Problems of Theory and Practice*. 2018. Vol. 4, No. 27. Pp. 381-389.
4. Руденко С. В. Інвестиційні механізми забезпечення стійкості та безпеки аграрного сектору : монографія. К. : ППШ, 2023. 305 с.
5. Бородіна О. М. Грантова підтримка аграрного бізнесу: сучасні можливості та виклики. *Економіка АПК*. 2023. № 7. С. 42–49.
6. Гуторов О. І., Крамаренко К. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спец. 073 «Менеджмент» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харків: ХНАУ, 2021. 249 с.

Лариса Володимирівна Курносенко,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

Віталій Вікторович Русаков,
*аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

ЕКОНОМІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ПРИВАТНИМИ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Післявоєнна відбудова України висуває особливі вимоги до відновлення не лише доріг і будівель, а передусім – системи охорони здоров'я, яка має бути гнучкою, економічно життєздатною і здатною діяти в умовах тривалої нестабільності. Місцеве самоврядування сьогодні перетворюється на головного координатора цього процесу, адже саме на рівні громад вирішується, якою буде медична інфраструктура, хто забезпечуватиме населення послугами і як залучатимуться ресурси. Приватна медицина у свою чергу виступає не просто додатком до державної, а рівноправним партнером, який може дати швидкість, інновації, інвестиції. Взаємодія між органами місцевого самоврядування та приватними закладами часто ще не має відпрацьованих механізмів, але вона вже формується як одна з ключових економічних умов відбудови.

Економічна взаємодія між органами місцевого самоврядування та приватними медичними закладами ґрунтується на принципах партнерського управління, що поєднує елементи державного регулювання, саморегуляції та ринкової конкуренції. Як підкреслюють А. Мунько, Д. Лі та М. Тагачін, у сучасних умовах воєнного стану місцеве самоврядування перетворюється на ключового координатора публічної взаємодії з громадянами та інституціями, забезпечуючи адаптивність управлінських процесів і оперативне реагування на потреби населення [1]. У цьому контексті органи місцевої влади виступають гарантом публічних інтересів, формують нормативно-правові умови функціонування приватного сектору охорони здоров'я, тоді як приватні медичні структури привносять фінансову мобільність, інноваційність та гнучкість. Така модель партнерства передбачає не лише спільне використання ресурсів, а й розподіл відповідальності за досягнення соціально-економічних результатів у сфері охорони здоров'я.

У своїй економічній сутності співпраця місцевого самоврядування і приватного медичного сектору відображає баланс між двома цілями – забезпеченням суспільного блага та досягненням приватної ефективності. За спостереженням А. Козіна, саме делегування окремих функцій органам місцевого самоврядування у співпраці з громадськими інститутами створює передумови для нової моделі управління, де публічний сектор не конкурує, а

координує розвиток економіки громади [2]. Подібного висновку доходять О.Рудницька та А. Тичина, які відзначають, що сучасна українська система місцевого самоврядування формується на основі кращих світових практик і поступово переходить до інтегрованої моделі управління, орієнтованої на партнерство, інновації та результат [3]. Таким чином, ефективність економічної взаємодії визначається узгодженістю бюджетних, податкових і інвестиційних механізмів, які забезпечують фінансову стійкість громад та розвиток приватної медицини як елементу локальної економіки.

Аналіз сучасного стану економічної взаємодії місцевого самоврядування з приватними медичними закладами виявляє низку системних бар'єрів, що стримують розвиток партнерських відносин на рівні громад. Незважаючи на задекларовані принципи децентралізації, реальна спроможність органів місцевої влади ефективно управляти ресурсами, залучати інвестиції та координувати співпрацю з бізнесом залишається обмеженою. Це створює розрив між нормативними намірами державної політики та практичними можливостями громад забезпечувати сталий розвиток локальної медичної інфраструктури.

Однією з ключових проблем економічної взаємодії місцевого самоврядування з приватними медичними закладами є низький рівень фінансової автономії громад. Попри реформу децентралізації, більшість територіальних громад продовжують залежати від міжбюджетних трансфертів, дотацій вирівнювання та субвенцій з державного бюджету. Наприклад, у 2024 році понад 60% громад мали дефіцит власних доходів, що обмежувало можливість фінансувати інфраструктурні або партнерські проекти у сфері медицини. Це означає, що навіть за наявності бажання створити сучасний медичний центр чи підтримати приватну ініціативу, громада часто не має достатніх фінансових ресурсів для співфінансування або надання податкових стимулів.

Другою суттєвою проблемою є відсутність стимулюючих місцевих податкових інструментів. Місцеві ради мають право встановлювати ставки єдиного податку, податку на майно, туристичного збору тощо, але їхня податкова політика здебільшого не орієнтована на підтримку медичного підприємництва. Наприклад, у більшості громад відсутні знижені ставки орендної плати або податкові пільги для суб'єктів, які інвестують у медичну інфраструктуру, енергомодернізацію медичних закладів чи створення робочих місць для лікарів. У результаті приватні інвестори не бачать економічної вигоди у співпраці з місцевими органами влади, обираючи великі міста або міжнародні грантові програми як джерело фінансування.

Ще однією слабкою ланкою виступає недосконалість системи публічних закупівель медичних послуг на місцевому рівні. Хоча платформа ProZorro формально забезпечує прозорість процесу, вона не враховує специфіку медичних послуг, зокрема необхідність довгострокових контрактів, інноваційного обладнання чи індивідуального підходу до лікування. У практиці деяких громад (наприклад, у Черкаській та Одеській областях) фіксувалися випадки, коли конкурси на медичні закупівлі зривалися через відсутність учасників або через непрозорі технічні вимоги, що відсікають приватних провайдерів. Це свідчить

про недостатню гнучкість регуляторних механізмів і слабку координацію між державними та місцевими замовниками.

Не менш актуальною є слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері управління партнерськими проектами. Більшість органів не мають спеціалізованих підрозділів чи фахівців з економічного планування, державно-приватного партнерства або медичної економіки. Часто ініціативи громади залишаються на рівні меморандумів, бо ніхто не вміє підготувати техніко-економічне обґрунтування чи бізнес-план, який би відповідав вимогам інвестора. У сільських громадах кадрова проблема ще гостріша: управлінські функції концентруються в руках кількох осіб, які фізично не встигають опрацьовувати потенційні партнерські проекти у сфері охорони здоров'я.

Нарешті, важливим бар'єром для розвитку партнерства є відсутність цілісної системи стратегічного планування на місцевому рівні. У більшості стратегій розвитку громад розділи, присвячені охороні здоров'я, є формальними, без конкретних індикаторів, цільових показників чи механізмів співпраці з приватними закладами. Наприклад, у багатьох стратегіях до 2027 року передбачено «покращення доступу до медичних послуг», однак відсутні згадки про конкретні моделі фінансування або співфінансування з приватним сектором. Така ситуація не лише ускладнює реалізацію проектів, а й створює відчуття невизначеності у потенційних інвесторів, які не бачать довгострокових гарантій з боку органів місцевого самоврядування.

Удосконалення економічних механізмів взаємодії місцевого самоврядування з приватними медичними закладами є необхідною умовою формування сучасної, конкурентоспроможної та фінансово стійкої системи охорони здоров'я на рівні громад. Післявоєнна відбудова створює унікальне вікно можливостей для переосмислення ролі місцевої влади як активного учасника економічного розвитку, а не лише адміністратора бюджетних процесів. Розробка і впровадження нових інструментів партнерства дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, розширити мережу послуг і забезпечити сталість місцевої економіки у соціально чутливій сфері охорони здоров'я.

Одним із першочергових напрямів має стати розширення податкових стимулів для медичних інвесторів. Місцеві ради можуть встановлювати пільгові ставки земельного податку, орендної плати або податку на нерухомість для суб'єктів, що інвестують у створення чи модернізацію медичних об'єктів. Такі рішення не зменшують загальні бюджетні надходження, а навпаки, у довгостроковій перспективі сприяють їх зростанню за рахунок розширення податкової бази та залучення інноваційних підприємств у громаду. Практика показує, що навіть часткові податкові преференції стимулюють відкриття приватних кабінетів сімейної медицини або діагностичних центрів у невеликих населених пунктах, де раніше такі послуги були недоступними.

Другим важливим напрямом є запровадження локальних програм державно-приватного партнерства у сфері первинної та спеціалізованої допомоги. На місцевому рівні це можуть бути спільні інвестиційні проекти з облаштування амбулаторій, лабораторій, телемедичних платформ чи центрів

реабілітації. Органи місцевого самоврядування можуть виступати замовниками або співфінансистами, надаючи приміщення, земельні ділянки чи пільгові кредити, тоді як приватні партнери забезпечують технічне оснащення, персонал і управління. Такий формат партнерства довів свою ефективність у громадах Львівщини та Вінниччини, де приватно-муніципальні медичні центри стали прикладом збалансованого поєднання соціальної місії й економічної вигоди.

Наступним кроком є розвиток інституцій місцевих агентств розвитку як координаторів медичних проєктів. Ці структури можуть виконувати роль посередників між органами влади, інвесторами, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Їх завдання полягає у підготовці проєктної документації, залученні грантових коштів, формуванні інвестиційних паспортів медичної інфраструктури громад. У ряді європейських країн саме агентства розвитку виступають ключовими драйверами партнерських програм у сфері охорони здоров'я.

Останнім, але не менш значущим напрямом є удосконалення економічного планування у стратегіях розвитку територіальних громад з урахуванням потреб охорони здоров'я. Стратегічні документи повинні містити не лише загальні цілі, а й конкретні фінансово-економічні показники, що дозволяють вимірювати ефективність співпраці з приватним сектором. Доцільно передбачати індикатори створення нових робочих місць, обсяги залучених інвестицій, рівень забезпеченості населення медичними послугами. Формування таких стратегій із залученням представників приватних медичних закладів сприятиме підвищенню довіри бізнесу до місцевої влади, що є фундаментом для тривалого партнерства.

Отже, ефективна взаємодія місцевого самоврядування з приватними медичними закладами в післявоєнний період має стати одним із ключових чинників економічного відновлення громад, поєднуючи інвестиційний потенціал бізнесу з публічною відповідальністю влади за розвиток системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Мунько, А. Ю., Лі, Д. В., & Тагачін, М. К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>

2. Козін, А. О. Тенденції розвитку реалізації делегованих повноважень органів місцевого самоврядування в рамках співпраці з громадськими інститутами». *Актуальні проблеми публічного управління і місцевого самоврядування*. 2024. №3. С. 116-122 URL: http://apnl.dnu.in.ua/3_2024/21.pdf (дата звернення: 3.11.2025).

3. Рудницька, О. П., & Тичина А.С. Сучасна українська модель системи місцевого самоврядування у контексті зарубіжного муніципального досвіду. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. №1. С. 71-79 . DOI <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-9>

Електронне видання

**МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**Матеріали
V Міжнародної науково-практичної конференції
(05 листопада 2025 року)**

Відповідальний редактор – Медвідь Вікторія Юріївна
Заступники відповідального редактора – Лозинська Тамара Миколаївна,
Дорофєєв Олександр Вікторович

Полтава 2025