Держава та регіони

Серія: Публічне управління і адміністрування
2025 р., № 1

Науково-виробничий журнал виходить щоквартально

Голова редакційної ради: О. В. Мащенко,
доктор економічних наук, доктор юридичних наук, професор

Редакційна рада:
Кіктенко О. В., доктор наук з державного управління, доцент
Руденко О. М., доктор наук з державного управління, доцент

Головний редактор:
Покатаєв П. С., доктор юридичних наук, доктор наук з державного управління, професор

Редакційна колегія:
Горник В. Г., доктор наук з державного управління, доцент
Заблоцький В. В., доктор наук з державного управління, професор
Колтун В. С., доктор наук з державного управління, доцент
Латинін М. А., доктор наук з державного управління, професор
Лозинська Т. М., доктор наук з державного управління, професор
Рингач Н. О., доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник
Хожило І. І., доктор наук з державного управління, доцент
Роман Грмо, Assoc.prof., PaedDr. Ing., PhD., MBA

Відповідальний редактор: С. В. Белькова
Редактори: А. О. Бессараб, В. Ю. Петрова
Технічний редактор: Ю. В. Волошина
Дизайнер обкладинки: Я. В. Зоська

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») з публічного управління (спеціальність: D4. Публічне управління та адміністрування) відповідно до Наказу МОН України від 29.06.2021 № 735 (Додаток 4)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща)

Засновник:
Класичний приватний університет
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1543 від 09.05.2024 року.

Видавництво та друк –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022

Журнал ухвалено до друку вченою радою Класичного приватного університету
26.02.2025, протокол № 6

Усі права захищені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора і редакції. У разі передрукування посилання на журнал «ДЕРЖАВА та РЕГІОНИ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ» обов'язкове.

Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

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

Мови видання: українська, англійська, польська, німецька, французька, болгарська, румунська

Адреса редакції:
Класичний приватний університет
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б.
Телефони/факс: (0612) 220-58-42, 63-99-73.

Здано до набору 10.02.2025.
Підписано до друку 26.02.2025.
Формат 60×84/8. Ризографія. Тираж 300 пр.
Замовлення № 0525/381.

ISSN 1813-3401

© Класичний приватний університет, 2025

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Г. М. Шерстюк, В. О. Корнієнко, І. О. Вишняк, О. М. Танасогло
ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСТЕРИТОРІАЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ **6**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВЛІННЯ

О.-С. Я. Бачинський
МОДЕЛІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗОВАНОГО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ **14**

В. С. Вовк
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ **22**

V. V. Vozniesienskii
DEVELOPMENT OF TOOLS FOR MANAGING INITIATIVE PROJECTS BASED ON A VARIABLE APPROACH **28**

Ю. М. Дзюрах, Ю. Б. Дмитришин
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ **35**

І. П. Динник
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ **42**

С. С. Журило
ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ **48**

I. V. Kalchenko
APPROACHES TO DEVELOPING A REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY IN PUBLIC ADMINISTRATION **54**

Я. П. Кожушко
ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ **58**

В. М. Кравченко
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРИКОРДОННИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ **63**

O. Yu. Kudrina, S. V. Kolokolov
DEVELOPING MODELS OF CROSS-SECTORAL COOPERATION BETWEEN PARTICIPANTS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS **68**

Н. О. Малько
ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ НЕПОВНОЛІТНІХ **75**

О. О. Медведенко
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ **84**

О. О. Медведенко
РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ **89**

N. S. Illiashenko, A. I. Myronenko
ANALYSIS OF INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ADMINISTRATION.....94

А. В. Никоньонок
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БУДІВНИЦТВОМ СПОРТИВНИХ ОБ'ЄКТІВ.....101

В. М. Огаренко, К. В. Печеник
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....108

Л. М. Пилипенко, Р. О. Мацик
ЕНЕРГЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....114

А. В. Попік
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....121

О. А. Пушкар
ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ СУЧАСНОГО МЕГАПОЛІСУ.....127

О. М. Руденко, О. Б. Дмитренко
ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МОЖЛИВОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....132

О. А. Солодкий
АЙДЕНТИКА ЯК СКЛАДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ: ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....140

Ю. Д. Стефанчук
ТЕНДЕНЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 146

А. Д. Тимоха
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА.....153

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

О. А. Кавилін
ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....163

Є. В. Тальний
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....171

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Д. І. Антонюк
РОЛЬ ГРОМАДСЬКОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РАДИ У НАЛАГОДЖЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....176

Т. С. Яровой
РЕТРОСПЕКТИВА ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....182

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Sherstiuk H. M., Korniienko V. O., Vyshniak I. O., Tanasohlo O. M.
PECULIARITIES OF TRANSTERRITORIALITY IN PUBLIC ADMINISTRATION **6**

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Bachynskyi O.-S. J.
ARTIFICIAL INTELLIGENCE MODELS FOR AUTOMATED ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS' ADAPTATION **14**

Vovk V. S.
STATE REGULATION OF BUSINESS ACTIVITY IN MODERN CONDITIONS: THEORETICAL ASPECT **22**

Vozniesienskii V. V.
DEVELOPMENT OF TOOLS FOR MANAGING INITIATIVE PROJECTS BASED ON A VARIABLE APPROACH **28**

Dziurakh Yu. M., Dmitryshyn Yu. B.
STRATEGIC ANALYSIS OF STATE POLICY FOR THE PRIVATE MEDICINE DEVELOPMENT IN UKRAINE **35**

Dynnyk I. P.
PUBLIC MANAGEMENT OF THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES **42**

Zhurylo S. S.
EFFECTIVENESS OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION: SPECIFIC PROBLEMS AND SOLUTIONS **48**

Kalchenko I. V.
APPROACHES TO DEVELOPING A REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY IN PUBLIC ADMINISTRATION **54**

Kozhushko Ya. P.
BASIC CONCEPTS AND KEY ELEMENTS STATE MIGRATION POLICY **58**

Kravchenko V. M.
CHALLENGES AND PROSPECTS OF REFORMING THE PERSONNEL POLICY OF UKRAINE'S BORDER SERVICES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION **63**

Kudrina O. Yu., Kolokolov S. V.
DEVELOPING MODELS OF CROSS-SECTORAL COOPERATION BETWEEN PARTICIPANTS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS **68**

Malko N. O.
CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PUBLIC POLICY OF PREVENTING JUVENILE CYBERCRIME **75**

Medvedenko O. O.
THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT **84**

Medvedenko O. O.
THE ROLE OF STATE AND LOCAL AUTHORITIES IN PROVIDING CIVIL PROTECTION OF THE POPULATION **89**

Illiashenko N. S., Myronenko A. I.
ANALYSIS OF INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ADMINISTRATION.....94
Nikonyonok A.V.
DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC MANAGEMENT OF SPORTS FACILITIES CONSTRUCTION.....101
Oharenko V. M., Pechenyk K. V.
STATE POLICY IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE.....108
Pylypenko L. M., Matsyk R. O.
ENERGY SUPPLY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION.....114
Popik A. V.
MODERN APPROACHES TO THE IMPROVEMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION COMMUNICATIONS IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION.....121
Pushkar O. A.
INFORMATION POLICY OF EXECUTIVE BODIES OF A MODERN MEGAPOLIS.....127
Rudenko O. M., Dmytrenko O. B.
CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS: OPPORTUNITIES AND POTENTIAL IN POST-CRISIS RECOVERY OF UKRAINE.....132
Solodkyi O. A.
IDENTITY AS A COMPONENT OF TERRITORIAL BRANDING: A TOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION.....140
Stefanchuk Yu. D.
TENDENCIES IN ESTABLISHING LOCAL BUDGETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....146
Tymokha A. D.
THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING MECHANISMS FOR PUBLIC MANAGEMENT OF ROAD INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT.....153

LOCAL SELF-GOVERNMENT

Kavylin O. A.
STATE CONTROL OVER THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES.....163
Talnyi Ye. V.
EUROPEAN STANDARDS AND APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....171

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY AND PROTECTION OF PUBLIC ORDER

Antoniuk D. I.
THE ROLE OF THE PUBLIC ANTI-CORRUPTION COUNCIL IN ENSURING THE EFFECTIVE OPERATION OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE DURING MARTIAL LAW.....176
Yarovoi T. S.
RETROSPECTIVE OF ENERGY POLICY FORMATION IN UKRAINE IN THE SYSTEM OF NATIONAL SECURITY.....182

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.1

Г. М. Шерстюк
кандидат юридичних наук,
доцент кафедри адміністративного права і процесу факультету превентивної діяльності
Національної поліції України
Одеського державного університету внутрішніх справ

В. О. Корнієнко
кандидат юридичних наук,
магістр публічного управління та адміністрування

І. О. Вишняк
кандидат наук з державного управління

О. М. Танасогло
магістр публічного управління та адміністрування

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСТЕРИТОРІАЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Обрання Україною шляху до європейської інтеграції потребує від нашої державної влади виважених політичних і економічних кроків, зокрема, ефективного транскордонного співробітництва, що може істотно розширити повноваження органів публічного управління, зміцнивши при цьому демократію як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні, що в результаті поліпшить умови ведення бізнесу, сприятиме підвищенню якості життя населення; соціальній та демографічній конвергенції; встановленню доступних цін на товари і послуги для населення та економічному розвитку нашої держави в цілому. У зв'язку з цим формування системи транстериторіального співробітництва є актуальним питанням оскільки побудова новий взаємовідносин України з країнами Європейського Союзу потребуватиме в першу чергу адаптації законодавства з метою формування політики ефективного транскордонного співробітництва України з ЄС з урахуванням національних інтересів.

Дослідженню цього важливого питання присвятили свої наукові праці відомі вітчизняні та зарубіжні науковці. Праці І. Артьомова, І. Вовканич, А. Данилишина, Н. Діус, О. Крейчі, Ю. Куросвської-Пиж, В. Реутова, О. Ровта, О. Тищенка, С. Устич, К. Щепанської-Вощиної та багатьох інших свідчить про підвищену зацікавленість до формування єдиного підходу для розробки якісної та грунтовної концепції транстериторіальності публічного управління.

Метою дослідження є аналіз положень законодавства Європейського Союзу, які в обов'язковому порядку повинні бути застосовані органами державної влади навіть без офіційного визнання цих норамативних актів іншою державою-членом. Отже, можемо говорити про необхідність дослідження такого правового феномену, як адміністративний плюралізм, що відображений у порядку нагляду органами публічного управління за виконанням положень офіційних актів держав-членів Європейського Союзу, а також у проблеми кваліфікації офіційного акту нормативного характеру на території окремої держави.

Ключові слова: *адміністративний плюралізм, визнання іноземних адміністративних актів, перевірка законності, проблема кваліфікації, адміністративний нагляд, транстериторіальність публічного управління.*

© Шерстюк Г. М., Корнієнко В. О., Вишняк І. О., Танасогло О. М., 2025

Постановка проблеми. В умовах європейської інтеграції українське публічне управління стикається з явищем, яке в зарубіжній професійній літературі називають адміністративним плюралізмом. У класичній, державній концепції адміністративних відносин дія внутрішніх офіційних актів завжди обмежувалася кордонами держави, і, навпаки, дія іноземних офіційних актів у країні зумовлювалася офіційним визнанням національною публічною адміністрацією. Це завжди було однією з причин, чому доктрина адміністративного права традиційно не розглядала відносини з іноземними державами і залишала це питання на розсуд доктрини міжнародного права. Проте ця класична, територіальна концепція адміністративних відносин, здається, відійшла в минуле.[1] Справа в тому, що в багатьох випадках положення законодавства Європейського Союзу надають чинності офіційним актам держави-члена на території інших держав-членів без необхідності їх офіційного визнання (per recognitionem) цією приймаючою державою-членом. Зарубіжна професійна література говорить у цьому контексті про транстериторіальні наслідки та називає офіційні акти, які набувають цих наслідків, транстериторіальними адміністративними актами.

Цей принцип традиційно випливає вченими щодо інших дій, які набувають транскордонної дії (особливо на основі акту визнання, тобто exactu).Навіть якщо іноземним офіційним діям надається юридична сила в країні, вони тим самим не стають діями в розумінні національного права. У цьому контексті Клаус Кеніг уже дійшов висновку, що принцип презумпції правильності адміністративних актів також застосовується в міжнародному адміністративному праві. Таким чином, навіть незаконні дії набувають транстериторіальних наслідків за умов, викладених нижче, зокрема за умови наявності правової основи. Водночас концепція цих діянь ґрунтується на транстериторіальному поширенні дії діяння. Таким чином, це не концепція, заснована на якійсь вигадці чи припущенні. Умови, встановлені в правових системах тих держав, на території яких транстериторіальні адміністративні акти набувають чинності, не мають відношення до законності цих форм адміністративної діяльності. Це твердження особливо важливо стосовно актів, щодо яких, внаслідок отримання директив, можуть існувати відмінності в статусі окремих національних правових норм [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню цього важливого питання присвятили свої наукові праці відомі вітчизняні та зарубіжні науковці. Праці І. Артьомова, І. Вовканич, А. Данилишина, Н. Діус, О. Крейчі, Ю. Куросвської-Пиж, В. Реутова, О. Ровта, О. Тищенка, С. Устич, К. Щепанської-Вощиної та багатьох інших свідчить про підвищену зацікавленість до формування єдиного підходу для розробки якісної та грунтовної концепції транстериторіальності публічного управління.

Метою дослідження є аналіз положень законодавства Європейського Союзу, які в обов'язковому порядку повинні бути застосовані органами державної влади навіть без офіційного визнання цих норамативних актів іншою державою-членом.

Виклад основного матеріалу. Протилежне (тобто, оцінка законності відповідно до правових систем інших держав) може призвести до розпаду всієї моделі транстериторіальності. У той же час факт полягає в тому, що законодавство ЄС щодо транстериторіальних адміністративних актів також реагує на цю ситуацію, чітко проголошуючи пріоритет повноважень над будь-якими суперечливими національними правилами. Транстериторіальні наслідки офіційних актів означають феномен адміністративного плюралізму в адміністративному просторі ЄС. Не тільки акти, видані відповідно до нього, можуть мати чинність на території держави-члена власні правові норми, а також акти, видані відповідно до процесуальних норм іноземних держав-членів.

На цю проблему вказував у своєму дослідженні Ангелос Геронтас, який проаналізував несумісність німецької концепції адміністративного акту (Verwaltungsakt) і французької концепції acteadministratif, яка окрім індивідуальних владних актів включає також нормативні абстрактні акти та публічно-правові договори. Таким чином, відповідником фігури "Verwaltungsakt" є "acteadministratifunilaéralindi viduel". Він також вказує на конкретні випадки, коли абстрактно-конкретні акти можуть також мати транскордонні наслідки [3].

Керстін Райнахер на сторінках свого дослідження, присвяченого впливу права ЄС на адміністративні процедури, додатково звертає увагу на гіпотетичну можливість того, що публічно-правові договори можуть також мати транскордонні наслідки за певних обставин. Справа в тому, що в професійній літературі

досі відсутнє чітке визначення того, які адміністративні форми все ще можна класифікувати як транстериторіальні адміністративні акти. Правові норми традиційно надають транскордонні наслідки ряду дій, включення яких може бути дещо суперечливим. У цьому контексті видатний італійський вчений-адміністративіст Джанчінто делла Кананеа навіть запитує, чи не можна вважати поняття «адміністративний акт» застарілим у зв'язку з множенням транстериторіальних наслідків різних форм офіційних актів. Таким чином, поняття транстериторіальних адміністративних актів охоплює набагато ширшу групу офіційних адміністративних актів згідно з нашою правовою системою[4].

Стосовно здійснення нагляду за виконанням зобов'язань, що випливають із транстериторіальних адміністративних актів, правове регулювання має відображати два протилежні фактори: з одного боку, зобов'язання підконтрольного адресата випливають із транстериторіального адміністративного акта, виданого його державою походження відповідно до норм публічного права країни походження. Тому саме цей адміністративний орган має оптимальні можливості для оцінки виконання покладених зобов'язань та їх відповідності умовам, встановленим у виданому акті, та вимогам правового порядку рідної держави. З іншого боку, юридично обов'язковий транстериторіальний адміністративний акт дозволяє здійснювати права, надані також на території іншої приймаючої держави, за умови, що застосовні нормативні акти прямо припускають, що адресат акту керуватиметься правовою системою цієї держави при виконанні своєї діяльності. Саме адміністративний орган цієї приймаючої держави має найкращі можливості визначити відповідність діяльності адресата акта національній правовій системі. Водночас саме цей адміністративний орган має найефективніші засоби контролю за суб'єктом господарювання на своїй території. Суверенне верховенство держави також передбачає, що саме цей адміністративний орган повинен, у принципі, здійснювати адміністративний нагляд за адресатом транстериторіального адміністративного акта. Тому можна виділити два різні підходи до вирішення окресленої проблеми.

Перший підхід стосується так званої децентралізованої моделі і полягає в наданні наглядових повноважень насамперед адміністративному органу «держави перебування». Ця модель, що відображає принцип суверенної рівності держав, традиційно відображалася в тих міжнародних договорах, які надавали транстериторіальну дію певним офіційним актам їх договірних сторін. Друга так звана конкурентна модель полягає в наданні наглядових повноважень переважно адміністративному органу країни походження. Що стосується транстериторіальних адміністративних актів, законодавство Європейського Союзу обирає другу з наведених вище моделей, яка випливає з процедури реалізації транстериторіального адміністративного акта в рамках правової системи конкретної держави, передаючи повноваження у сфері нагляду за виконанням зобов'язань адміністративними органами, які видали відповідний акт[5].

Деякі автори вважають цей принцип проявом набуття особливого територіального суверенітету, в рамках якого держава може здійснювати примусову владу на території іншої суверенної держави. Певне пом'якшення дефіциту, що виникає внаслідок суворого впровадження моделі конкуренції, забезпечує модель спільного адміністративного нагляду, в рамках якої нагляд здійснюється в суворо визначених випадках органом приймаючої держави. Ця модель відображає зацікавленість в ефективному публічному управлінні та водночас зацікавленість держави перебування в ефективному захисті суспільних інтересів на своїй території. Водночас застосовується вищезазначений постулат про те, що адресат транстериторіального адміністративного акта зв'язаний правовими нормами цієї держави при здійсненні своїх повноважень на території іншої держави. Таким чином, принцип нагляду держави походження передбачає, що адміністративний орган держави походження контролює як відповідність дій адресата зобов'язанням, наданим у виданому транстериторіальному адміністративному акті, так і відповідність його дій положенням. При цьому адміністративний орган у своїй діяльності завжди пов'язаний виключно з національним правопорядком. Вищезазначене також стосується випадків застосування санкцій до адресата транстериторіального адміністративного акту адміністративним органом країни походження, які можуть бути реалізовані лише відповідно до правової системи держави походження, навіть якщо порушення зобов'язання сталося на території «приймаючої» держави, або внаслідок порушення її правової системи.

Концепція обов'язковості транстериторіальних адміністративних актів правовою системою

держави, яка вчинила адміністративну дію, передбачає питання про те, які адміністративні органи мають повноваження порушувати юридичну силу цих актів. Це стосується транскордонних наслідків акту визнання. В світових наукових доктринах публічного управління була досягнута принципова згода щодо того, що виконавча влада держави, яка видала акт, згодом має повноваження анулювати або змінювати правовими процедурними засобами. Карл Ноймайер лаконічно зазначив з цього приводу, що з урахуванням чітких положень відповідних міжнародних договорів, які він сам назвав аномаліями в цих правовідносинах, повноваження адміністративних органів анулювати суверенні акти іноземної держави будуть прямо суперечити принципам міжнародного права, зокрема принципу невтручання та принципу юрисдикційного імунітету держав[6]. Адміністративна діяльність інших держав може бути кваліфікована як акти Iureimperii в міжнародному праві. Вищезазначені постулати згодом знайшли широкий відгук у доктрині міжнародного адміністративного права і в даний час прийняті також по відношенню до транстериторіальних адміністративних актів.

Фолькер Неслер підтверджує цей висновок телеологічним аргументом щодо мети транстериторіальних актів. Цей висновок також підтверджується існуючою прецедентною практикою Європейського суду з прав людини, який зробив висновок, що якби органи влади інших держав також мали повноваження скасовувати або змінювати видані транстериторіальні адміністративні акти, мета, яку переслідує законодавство ЄС шляхом надання їм транстериторіальних наслідків, не була б досягнута.Протилежної точки зору дотримувався підхід щодо оцінки суверенного акту з транскордонними наслідками виключно відповідно до правових норм держави, яка його видала. Згідно з цим підходом повноваження національних адміністративних органів анулювати або змінювати іноземний адміністративний акт з транскордонними наслідками не можна вважати порушенням принципу суверенної рівності держав і невтручання суверенний акт обмежений сферою суверенітету держави, яка його видала. Згідно з цією точкою зору, наслідки скасування або зміни обмежені лише територією однієї держави і не виходять за межі її суверенітету. Ця точка зору розглядає надання повноважень піддавати перегляду іноземних суверенних актів як прояв суверенітету держави, а не як втручання в суверенітет іншої держави.[7] Однак аргументація цієї точки зору не була прийнята в доктрині міжнародного адміністративного права, оскільки вказані особливі форми співробітництва на нашу думку слід сприймати з точки зору принципу лояльної співпраці (стаття 4(3) Договору про Європейський Союз), яку можна визначити на трьох рівнях. По-перше, у прецедентному праві Європейського Союзу постійно робиться висновок, що принцип щирої співпраці означає, що держави-члени повинні покладатися на взаємну довіру в адміністративному співробітництві в сферах, гармонізованих правом Союзу. У цьому контексті, деякі прецеденті практики навіть припускають, що взаємна довіра є загальним принципом адміністративного співробітництва, який також має застосовуватися в сферах, ще не гармонізованих правом Союзу. По-друге, держави-члени повинні забезпечити цілісність тих рішень, які можуть мати наслідки по відношенню до третіх країн. Цей обов'язок вважається conditiosinequanon для функціонування моделі транскордонних наслідків рішень у межах Союзу. По-третє, принцип лояльної співпраці передбачає зобов'язання адміністративних органів окремих держав-членів активно співпрацювати з адміністративними органами інших держав-членів у сферах їхньої компетенції.

Вище зазначені висновки на практиці зіткнулися з тим фактом, що деякі законодавчі положення щодо дій з транскордонною дією прямо закріплюють повноваження адміністративних органів інших держав щодо цих дій. У законодавстві Європейського Союзу це стосується, наприклад, Візового кодексу, який закріплює повноваження адміністративного органу оголошувати візу недійсною або анулювати її. Що стосується підстави визнання візи недійсною, то Візовий кодекс передбачає це має місце у разі «очевидності, що на момент видачі візи не було дотримано умов для видачі візи, зокрема, якщо є серйозні підстави вважати, що віза була отримана шахрайським шляхом. «Віза, як правило, оголошується недійсною компетентним адміністративним органом держави-члена, яка видала візу. Однак у Візовому кодексі прямо зазначено, що компетентний орган іншої держави-члена також має повноваження оголосити візу недійсною, і що в такому випадку органи держави-члена, яка видала візу, інформуються про це. Що стосується скасування

візи, то передбачено, що віза буде скасована, якщо буде зрозуміло, що умови для надання візи більше не виконуються. Що стосується компетенції, Візовий кодекс передбачає, що віза, в принципі, може бути анульована компетентним органом держави-члена, яка видала візу. Однак віза також може бути анульована компетентним органом іншої держави-члена; у такому випадку органи влади держави-члена, яка видала візу, повинні бути поінформовані про це. Нарешті, Візовий кодекс також надає компетентному органу іншої держави-члена повноваження анулювати візу на прохання її власника. Навіть у цьому випадку компетентні органи держави-члена, яка видала візу, повинні бути проінформовані про анулювання.[8]

Іншим прикладом є Директива 2011/61/ЄС, яка у своїй ст. 45 абз. 9 закріплює повноваження адміністративних органів приймаючої держави-члена переглядати іноземний дозвіл, за умови, що ці органи «мають чіткі та доказові причини незгоди з дозволом керівника, який не є членом ЄС, наданимконтрольною державою-членом. Вищезазначені конкретні випадки прямого визнання компетенції адміністративних органів іншої держави-члена скасовувати або визнавати іноземний адміністративний акт недійсним стало предметом широкої полеміки у фаховій літературі. Надання вищезазначених повноважень вважається винятком із загального правила, згідно з яким транстериторіальний адміністративний акт може бути анульований виключно компетентним адміністративним органом держави, яка його видала. Включення цього винятку в положення прямо застосовного правового регулювання відображає той факт, що транстериторіальні наслідки в цьому випадку становлять значне втручання у суверенітет суверенної держави. З цієї причини окремі держави-члени вважали за необхідне чітко зарезервувати можливість у формулюванні правового регулювання щодо скасування або прийняти рішення про визнання недійсним. Однак це застереження слід розглядати як винятковий випадок, який не призводить до порушення загальноприйнятого принципу, згідно з яким повноваження скасовувати або змінювати транстериторіальні адміністративні акти мають виключно адміністративні органи держави, яка їх видала.

Стосовно транстериторіальних наслідків офіційних дій слід застосовувати принцип лояльної співпраці. У разі транстериторіальних адміністративних актів, які виявляють інші недоліки, адміністративні органи зобов'язані звернутися до виконавчої влади іншої держави-члена з проханням про виправлення. «Якщо держава-член має серйозні сумніви щодо законності посвідчення водія, виданого іншою державою-членом, вона повинна повідомити про це іншу державу-члена в рамках взаємної співпраці та обміну інформацією (…). Якщо держава-член, що видає, не вживає належних заходів, держава-член, що приймає, може порушити справу проти держави-члена, яка видає, з метою вимагати від Суду визначення невиконання.зобов'язання, що випливають з Директиви (…). «І навпаки, правила ЄС прямо вимагають, щоб адміністративний орган держави, на території якої було застосовано повноваження, що випливають з нього, був повідомлений про можливе скасування транстериторіального адміністративного акта.[9]

Подібні питання виникають у середовищі адміністративного плюралізму щодо недійсності або нікчемності офіційних актів. Старіша професійна література вважала, що недійсність є перешкодою для визнання іноземного суверенного акту. Акт не створює жодних наслідків у правовій системі, які могли б бути поширені на внутрішню сферу через акт визнання. Відсутність дії в державі, яка видала акт, передбачає неможливість поширення дії такого акта на підставі акта визнання в іншій державі. Аналогічним чином робиться висновок, що у випадку нікчемних актів транстериторіальні наслідки не виникають, оскільки їх виникнення пов'язане з існуючим актом. У той же час вважається, що якби доктрина допускала виникнення наслідків навіть у випадку нікчемних транстериторіальних адміністративних актів, виникла б абсурдна ситуація, коли наслідки акту були б обов'язковими для адміністративних органів іноземної держави, але не існували б на рівні держави, яка видала нікчемне рішення перешкоджає адміністративним органам інших держав оцінювати законність, або можливу нікчемність цих форм адміністративної діяльності.

У цьому контексті Руфферт стверджує, що у випадку незаконності та недійсності йдеться лише про різний ступінь серйозності ідентичного дефекту, а не про дві різні, різні категорії. Ґернот Сюдов спробував узгодити дві позиції, окреслені вище, зробивши висновок про незастосовність національних нормативних актів щодо недійсності тих форм адміністративної

діяльності, які видаються у формі транстериторіальних адміністративних актів. Вище зазначену думку Руфферта критикують через абсурдні наслідки, які вона передбачає: якби транстериторіальні наслідки також були спричинені тими транстериторіальними адміністративними актами, які є недійсними відповідно до законодавства держави, яка їх видала, цілком логічно виникла б ситуація, коли ці акти не існували б на рівні одного закону, тоді як їхні наслідки мали б місце в інших державах. На цьому етапі можна зауважити, що сам Руфферт не сумнівався в тому, що найважчі випадки недійсності, особливо ті, що мають на увазі суперечність з доброю мораллю, не можуть мати наслідків. Однак він вважав ці випадки лише гіпотетичними щодо питання транстериторіальних адміністративних актів, а отже, нерелевантними. Таким чином, вирішення порушеної проблеми має ґрунтуватися на тому факті, що концепція транстериторіальних адміністративних актів базується не на фікції їх існування у сфері іноземного права, а на транскордонному поширенні наслідків акту. Якщо дія згідно з національним законодавством держави, яка її вчинила, не має правових наслідків на рівні публічного права, її поширення за межі територіального суверенітету відповідної держави не може відбутися.[10]

Класична доктрина міжнародного адміністративного права щодо питання визнання іноземних правочинів мала справу з проблемою кваліфікації, окресленою вище. Однак проблема стає більш важливою у випадках, коли нормативні акти ЄС надають адміністративним органам приймаючої держави-члена повноваження переглядати іноземні офіційні акти. Розглядаються три можливі способи кваліфікації іноземних офіційних актів: 1) відповідно до критеріїв іноземного публічного права, на основі якого було видано офіційний акт (lexcausae), 2) відповідно до критеріїв правового порядку приймаючої держави, на території якої набули транстериторіальних наслідків (lexfori), 3) відповідно до автономних критеріїв розгляд цього офіційного акта як форми діяльності suigeneris.

Перший можливий підхід полягає в оцінці іноземних офіційних дій у транскордонних адміністративних відносинах відповідно до критеріїв національного публічного права рідної держави (держави, яка здійснювала конкретну форму діяльності). Такий підхід відображає той факт, що ця форма адміністративної діяльності була оформлена відповідно до певного правового порядку на основі дозволу відповідного адміністративного органу. Слабкістю цього підходу є відсутність сумісності форм адміністративної діяльності в окремих державах-членах і практичні труднощі в контексті можливого перегляду. Більше того, такий підхід, безсумнівно, суперечить меті інституту транстериторіального адміністративного акта.[11]

Другим можливим підходом є оцінка цих офіційних дій насамперед за критеріями публічного права держави, на території якої ця діяльність набуває транстериторіальних наслідків (держава перебування). У рамках цього підходу доцільно було б оцінювати за критеріями внутрішнього права офіційні акти іноземних держав, які породжують юридичні наслідки на нашій території, і навпаки, за критеріями іноземного права акти національних адміністративних органів, які мають наслідки за кордоном. Однак це призвело б до іншої класифікації цієї форми дії відповідно до інших критеріїв. (у випадках, коли застосовний правопорядок не знає відповідної категорії) її потенційна неможливість. Наслідком буде необхідність оцінити транстериторіальні наслідки цих форм діяльності у зв'язку з характеристиками адміністративних актів згідно з різними доктринами. Більше того, такий підхід, безсумнівно, суперечить меті інституту транстериторіального адміністративного акта.

У той час як щодо іноземних офіційних актів, які набувають чинності на основі формального визнання perrecognitionem, доктрина застосовувала lexfori, існуюча іноземна професійна література схиляється до думки, що транстериторіальні адміністративні акти, правовою основою яких є положення права ЄС, мають характер адміністративної дії suigeneris і являють собою особливу форму адміністративної діяльності, яка існує в національних правових системах паралельно з іншими формами. За словами Маттіаса Руфферта, у випадку транстериторіальних адміністративних актів це «наддержавний обумовлений інститут». Можна припустити, що диференційним критерієм, який відрізняє транстериторіальні адміністративні акти від суто внутрішньотериторіальних адміністративних актів (встановлюють права та обов'язки на рівні публічного права, що мають відношення лише до території держави), є саме їх транстериторіальні наслідки, що випливають з норм права Європейського Союзу. З точки зору міжнародного права, це діяльність iureimperii,

яка користується юрисдикційним імунітетом по відношенню до інших суверенних держав. Порушення цього принципу призвело б до руйнування автономної концепції, оскільки у разі перегляду, анулювання чи зміни національний адміністративний орган мав би обирати між lexfori та lexcausae (за відсутності відповідного уніфікованого правового регулювання). Тому видається, що автономна концепція була б найбільш доречною для явища транстериторіальних адміністративних актів. Однак це твердження досягає своїх меж у ситуації, коли положення законодавства Європейського Союзу, хоча й надають цим актам транскордонну дію, водночас не встановлюють уніфіковану правову основу для процедурних процедур національних судових органів щодо транстериторіальних адміністративних актів іноземної держави. Тому можна стверджувати, що за відсутності іншої чіткої правової норми національний адміністративний орган, відповідно до принципу законності, не має іншого вибору, як застосувати lexfori при розгляді іноземного транстериторіального адміністративного акта.[8]

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямі. Отже, за результатами нашого дослідження, можемо зробити висновок, що публічне управління стоїть на перехресті адміністративного плюралізму. Той факт, що положення законодавства Європейського Союзу надають транстериторіальну дію офіційним актам окремих держав-членів, означає, що державне управління стикається з низкою нових, раніше невирішених питань. Ці питання по суті є відображенням відсутності гармонізації матеріально-правових і процесуально-правових інститутів адміністративного права в окремих державах.[12] Транстериторіальні ефекти призводять не лише до виникнення прав адресатів цих адміністративних дій на території інших держав, а й до потенційних конфліктів з іноземними правовими системами та подальшої необхідності їх вирішення. Ці конфлікти часто стають предметом експертного обговорення як щодо питання захисту суспільних інтересів на території тих держав, у яких діють транстериторіальні адміністративні акти, так і щодо захисту прав суб'єктів, які можуть постраждати від дії транстериторіальних адміністративних актів на території цих держав. Але при цьому є позитивні моменти у формуванні транстериторіального співробітництва, що проявляються в стабілізації всіх сфер публічного адміністрування і мають досить позитивні наслідки для нашої держави, що проявляються у залученні іноземних інвестицій, у модернізації економічної сфери, у залученні інноваційних технологій тощо, і результатом такої транскордонної співпраці стане вихід на європейський ринок та входження України до європейського співтовариства.

Список використаної літератури:

1. Сокольська Т. В. Роль публічного управління у розвитку транскордонного співробітництва. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 5. С. 24-32. URL:https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/412/407(дата звернення: 03.03.2025).
2. Артьомов І. В. Транскордонне співробітництво в євроінтеграційній стратегії України:монографія. Ужгород: Ліра, 2009. 520 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9858 (дата звернення: 01.03.2025).
3. Reinacher, K. Die Vergemeinschaftung von Verwaltungsverfahren am Beispiel der Freisetzungsrichtlinie, Juristische Reihe Tenea, Berlin, 2005, s. 61. URL: https://www.academia.edu/39865864/Revisiting_international_administrative_law_as_a_legal_discipline (дата звернення: 01.03.2025).
4. Della Cananea, G. From the Recognition of Foreign Acts to Trans-national Administrative Procedures, in: RODRÍGUEZARANA MUNOZ, J. (ed.) Recognition of Foreign Administrative Acts, Springer Verlag, New York, 2016, s. 219–220, I. URL: https://www.researchgate.net/publication/300128662_From_the_Recognition_of_Foreign_Acts_to_Trans-national_Administrative_Procedures (дата звернення: 01.03.2025).
5. Є. Воротін, Я. А. Жаліло. Державне управління регіональним розвитком України: навч.посібник. Київ: НІСД, 2010.288 с. URL:https://niss.gov.ua/publikacii/monografii/derzhavne-upravlinnya-regionalnim-rozvitkom-ukraini-monografiya (дата звернення: 02.03.2025).
6. Kment, M. Grenzüberschreitendes Verwaltungshandeln: Transnationale Elemente deutschen Verwaltungsrechts, Mohr Siebeck, Tübingen, 2010, s. 77–78,. URL: https://www.mohrsiebeck.com/buch/grenzueberschreitendes-verwaltungshandeln-9783161503207/ дата звернення: 01.03.2025).
7. Wenander, H. Recognition of Foreign Administrative Decisions, Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht, 2011, s. 755–785,. URL: https://www.zaoerv.de/71_2011/71_2011_4_a_755_786.pdf(дата звернення: 01.03.2025).

8. Gerontas, Angelos S., Deterritorialization in Administrative Law: Exploring Transnational Administrative Decisions (December 12, 2013). Columbia Journal of European Law, Vol. 19, No. 3, 2013, URL: https://ssrn.com/abstract=2367124. (дата звернення: 01.03.2025).
9. М. М. Палінчак, В. М. Бокоч, І. Ю. Дір, В. Я. Савка, Д. М. Стеблак, М. М. Лешанич. Зовнішня політика України : опорний конспект лекцій (для студентів денної та заочної форм навчання освітнього ступеня бакалавра спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини). Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2022.80 с.URL https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/45897 (дата звернення: 02.03.2025).
10. Демчак Р. Є. Зарубіжний досвід децентралізації державного управління: аналіз та можливості застосування в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015.№ 12. с. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_12_6. (дата звернення: 01.03.2025).
11. Панейко Ю. Наука адміністрації й адміністративного права (загальна частина). Т. 1. URL: https://diasporiana.org.ua/miscellaneous/15435-paneyko-yu-nauka-administratsiyi-y-administrativnogo-prava-zagalna-chastina-t-1/ (дата звернення: 01.03.2025).
12. М.М. Варварцев. Україна в міжнародних відносинах. Енциклопедичний словник-довідник. Випуск 4. Предметно-тематична частина: П–Я. Київ: Ін-т історії України НАН України, 2013. 357 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/38683/1/%D1%82%D0%BE%D0%BC%204.pdf (дата звернення: 02.03.2025).

Sherstiuk H. M., Korniienko V. O., Vyshniak I. O., Tanasohlo O. M. Peculiarities of transterritoriality in public administration

Ukraine's choice of the path to European integration requires our government to take balanced political and economic steps, in particular, effective cross-border cooperation, which can significantly expand the powers of public administration bodies, while strengthening democracy at both the national and local levels, which will improve the business environment, contribute to improving the quality of life of the population; social and demographic convergence; establishing affordable prices for goods and services for the population and economic growth. In this regard, the formation of a system of trans-territorial cooperation is an urgent issue, since building new relations between Ukraine and the European Union will require, first of all, the adaptation of legislation in order to formulate a policy of effective cross-border cooperation between Ukraine and the EU, taking into account national interests.

Well-known domestic and foreign scholars have devoted their research to this important issue. The works of I. Artyomov, I. Vovkanych, A. Danylyshyn, N. Dius, O. Krejci, Y. Kurosvska-Pyzh, V. Reutov, O. Rovt, O. Tyshchenko, S. Ustych, K. Shchepanska-Voshchyna and many others demonstrate an increased interest in forming a unified approach to developing a high-quality and thorough concept of trans-territoriality of public administration.

The purpose of our study is to analyze the provisions of the European Union legislation which must be applied by public authorities without fail, even without the official recognition of these normative acts by another Member State. Thus, we can talk about the need to study such a legal phenomenon as administrative pluralism, which is reflected in the procedure for supervision by public administration authorities over the implementation of the provisions of official acts of the European Union Member States, as well as in the problem of qualification of an official act of a regulatory nature in the territory of a particular State.

Key words: *administrative pluralism, recognition of foreign administrative acts, verification of legality, problem of qualification, administrative supervision, trans-territoriality of public administration.*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВЛІННЯ

УДК 35.088.6:004.8(477)
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.2

О.-С. Я. Бачинський
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0009-0002-4652-5403

МОДЕЛІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗОВАНОГО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Досліджено можливості застосування штучного інтелекту для автоматизованого оцінювання адаптації державних службовців, що є актуальним у контексті цифрової трансформації державного управління. Встановлено, що традиційні методи оцінювання, засновані на експертних висновках та анкетуванні, мають значні обмеження через суб'єктивність та недостатню точність. Доведено, що використання інтелектуальних технологій сприяє підвищенню об'єктивності надання оцінювання, забезпечуючи комплексний аналіз поведінкових характеристик, рівня залученості та ефективності виконання посадових обов'язків.

Метою статті є обґрунтування можливостей використання моделей штучного інтелекту для автоматизованого оцінювання адаптації державних службовців, що дозволить оптимізувати кадрові процеси та сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у державному секторі. У дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу, узагальнення наукових підходів, систематизації сучасних практик упровадження цифрових технологій та структурного моделювання процесів оцінювання адаптації.

Виявлено основні проблеми впровадження автоматизованих систем, зокрема обмеженість технічної інфраструктури, недостатню цифрову грамотність персоналу, відсутність нормативно-правових регуляторних механізмів та складнощі інтеграції алгоритмічних моделей у кадрову політику державного управління. Запропоновано рекомендації щодо модернізації підходів до оцінювання адаптації, розроблення відповідних стандартів, запровадження навчальних програм для державних службовців та вдосконалення механізмів аналізу ефективності цифрових платформ.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованої моделі для вдосконалення кадрової політики в державному управлінні. Перспективи подальших досліджень включають аналіз ефективності запропонованих підходів, оцінювання впливу цифрових технологій на кадрову політику та дослідження міжнародного досвіду впровадження штучного інтелекту у сферу державного управління.

Ключові слова: *штучний інтелект, автоматизоване оцінювання, адаптація, державна служба, кадрова політика, цифрові технології, алгоритмічні моделі.*

Постановка проблеми. Адаптація державних службовців є ключовим чинником ефективності управління, особливо в умовах реформ і криз. Традиційні методи оцінювання базуються на суб'єктивних експертних висновках, що обмежує їх точність і об'єктивність. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати цей процес, аналізуючи великі обсяги даних, визначаючи закономірності в поведінкових та професійних характеристиках, а також прогнозуючи стійкість до змін та ефективність виконання завдань.

Наукова значущість дослідження полягає в розробленні методології інтеграції інтелектуальних систем в оцінюванні адаптації державних службовців, що сприятиме більш обґрунтованим кадровим рішенням. Практичне значення включає створення автоматизованих платформ для безперервного моніторингу адаптації персоналу та надання рекомендацій щодо професійної інтеграції, що підвищить ефективність управління і зменшить плинність кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження, присвячені застосуванню

© Бачинський О.-С. Я., 2025

моделей штучного інтелекту для автоматизованого оцінювання адаптації державних службовців, можна поділити на чотири основні напрями. Перший напрям охоплює загальні питання впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління та його вплив на процеси адаптації державних службовців. І. С. Арделян [1] аналізує приклади успішної інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси, наголошуючи, що автоматизовані системи сприяють швидшій адаптації нових службовців через персоналізовані рекомендації. В. Е. Арутюнян [2] досліджує стратегії впровадження штучного інтелекту в публічне управління, підкреслюючи його роль у модернізації кадрових процесів. А. Бабічев, В. Котковський і Т. Чередниченко [3] розглядають сучасні технологічні тренди, зокрема ШІ-платформи для оцінювання ефективності державних службовців. А. Мішра (A. Mishra), А. Туагі (A. Tyagi), С. Дананджян (S. Dananjayan), А. Раджават (A. Rajavat), Х. Рават (H. Rawat) та А. Рават (A. Rawat) [4] аналізують вплив штучного інтелекту на урядові операції, наголошуючи на автоматизації рутинних завдань та оцінюванні ефективності державних службовців. Подальші дослідження можуть фокусуватися на розробленні ШІ-моделей для персоналізованої адаптації службовців залежно від їхніх компетенцій.

Другий напрям досліджень зосереджений на викликах і ризиках застосування штучного інтелекту в публічному управлінні. Н. О. Максименцева та М. Г. Максименцев [5] аналізують ризики використання штучного інтелекту в державному секторі, зокрема упередженість алгоритмів та виклики правового регулювання. К. В. Єсенніков [6] розглядає ризики та можливості штучного інтелекту в публічному управлінні, звертаючи увагу на етичні аспекти впровадження. С. Алон-Баркат (S. Alon-Barkat) та М. Бусіос (M. Busuioc) [7] досліджують взаємодію людей та штучного інтелекту в прийнятті рішень, описуючи феномен «автоматизаційного ухилу». С. Ван Нурдт (C. Van Noordt) та Г. Місураца (G. Misuraca) [8] аналізують результати досліджень щодо застосування штучного інтелекту в урядових структурах ЄС, виокремлюючи проблеми прозорості та відповідальності. З. Енгін (Z. Engin) та П. Трелавен (P. Treleaven) [9] розглядають алгоритмічне управління державними послугами та підтримку державних службовців у прийнятті рішень. Подальший розвиток цього напряму може включати дослідження механізмів запобігання дискримінації в ШІ-моделях та розроблення нормативної бази для їх етичного застосування.

Третій напрям досліджень стосується автоматизованих систем управління людськими ресурсами в державній службі. Н. Гончарук та О. Прудиус [10] аналізують цифрову трансформацію HR-управління в державному секторі, наголошуючи на необхідності ШІ-інструментів для оцінювання компетенцій службовців. О. Прудиус [11] розглядає стратегічні аспекти цифрового розвитку управління людськими ресурсами, акцентуючи на ШІ-підходах до оцінювання продуктивності персоналу. А. Руснак [12] вивчає зарубіжний досвід автоматизованого управління людськими ресурсами, підкреслюючи можливості штучного інтелекту в прогнозуванні кар'єрного розвитку державних службовців. В. Джонсон (B. Johnson), Дж. Когг-Барн (J. CoggBurn) та Дж. Лоренс (J. Llorens) [13] досліджують виклики впровадження штучного інтелекту в управління державними кадрами, аналізуючи питання ефективності та соціальної прийнятності таких технологій. Подальші дослідження можуть фокусуватися на розробленні ШІ-моделей прогнозування успішності службовців та аналізі ефективності автоматизованих HR-систем.

Четвертий напрям досліджень присвячено стратегічним аспектам впровадження штучного інтелекту в державне управління. О. О. Акімов, К. М. Майстренко та Л. М. Акімова [14] досліджують інноваційні підходи до забезпечення антикорупційної політики з використанням штучного інтелекту, що може слугувати механізмом контролю за адаптацією державних службовців. С. Юн (S. Yoon) [15] аналізує стратегії цифрової інновації в державному управлінні, зокрема автоматизовані системи моніторингу ефективності службовців. Подальший розвиток цього напряму може включати дослідження міжнародних практик інтеграції штучного інтелекту в державне управління та розроблення методик оцінювання його впливу на адаптаційні процеси.

Загалом, аналіз досліджень підтверджує, що штучний інтелект може значно підвищити ефективність адаптації державних службовців через автоматизовані системи оцінювання, персоналізоване навчання та інтеграцію інструментів прийняття рішень. Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, оцінювання адаптації державних службовців залишається

недостатньо автоматизованим процесом через обмеження традиційних методів, зокрема суб'єктивність експертних оцінок та низьку точність анкетувань. Відсутність єдиної концептуальної моделі, що поєднувала б алгоритмічний аналіз поведінкових патернів, рівня залученості та продуктивності, ускладнює інтеграцію штучного інтелекту в кадрову політику. Нормативні та технічні бар'єри, зокрема відсутність стандартів оброблення персональних даних, недостатня цифрова інфраструктура та складнощі перевірки точності алгоритмічних оцінок, стримують широкомасштабне впровадження автоматизованих систем у сфері державного управління.

Запропоноване дослідження спрямоване на розв'язання цих проблем шляхом розроблення концептуальної моделі автоматизованого оцінювання адаптації, що поєднує традиційні методи та алгоритми штучного інтелекту для підвищення об'єктивності оцінок. Визначення ключових проблем інтеграції автоматизованих рішень дозволить сформувати рекомендації щодо їх впровадження, що сприятиме покращенню кадрових процесів та забезпеченню прозорості прийняття управлінських рішень.

Метою статті є обґрунтування можливостей застосування моделей штучного інтелекту для автоматизованого оцінювання адаптації державних службовців, що сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики в державному управлінні.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

1) проаналізувати сучасні підходи до оцінювання адаптації державних службовців, виявити їхні недоліки та визначити можливості застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації цього процесу;

2) розробити концептуальну модель використання інтелектуальних технологій у процесі оцінювання та визначити основні проблеми впровадження автоматизованих систем у сфері державного управління;

3) сформулювати рекомендації щодо інтеграції автоматизованих систем у кадрову політику державного управління для підвищення ефективності управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Адаптація державних службовців є складним процесом, що визначає їх ефективність у професійній діяльності та рівень стійкості до змін у робочому середовищі. У сучасній науці розрізняють кілька основних підходів до оцінювання адаптації, які базуються на аналізі психологічних, соціальних, професійних та організаційних факторів. Найпоширенішими методами є експертні оцінки, анкетування, тестування та моніторинг показників ефективності. Кожен із цих підходів має свої переваги, проте їх суб'єктивний характер та обмежена точність потребують удосконалення (табл. 1).

Оцінювання адаптації державних службовців здійснюється за допомогою кількох основних підходів, кожен з яких має свої особливості. Експертне оцінювання базується на аналізі професійних та поведінкових характеристик службовця керівництвом або спеціалістами кадрових підрозділів. Цей метод дозволяє отримати детальну характеристику працівника, проте має високу суб'єктивність і залежить від упередженості оцінювачів. Анкетування та тестування є поширеним способом збору інформації, що передбачає самозвітування працівників про рівень їх адаптації. Незважаючи на доступність і швидкість збору даних, цей метод може містити викривлення через вплив соціально

Таблиця 1

Сучасні підходи до оцінювання адаптації державних службовців

Підхід	Основні характеристики	Обмеження
Експертне оцінювання	Аналіз досвіду, професійних навичок і поведінки службовця на основі думки керівництва	Високий рівень суб'єктивності, обмежена репрезентативність, можливість упереджених оцінок
Анкетування та тестування	Визначення рівня адаптації через самозвітування службовця за допомогою спеціальних тестів	Ймовірність соціально бажаних відповідей, недостатня об'єктивність через особисті установки респондентів
Моніторинг ефективності	Аналіз продуктивності, якості виконання завдань, рівня залученості та професійного розвитку	Вплив зовнішніх факторів, складність установлення прямого зв'язку між продуктивністю та адаптацією
Використання цифрових платформ	Автоматизований збір даних про активність, комунікації, участь у проєктах	Потреба у складній інфраструктурі, проблеми з конфіденційністю даних, необхідність нормативного регулювання

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 608; 8; 13, с. 540]

бажаних відповідей та особистих установок респондентів.

Моніторинг ефективності як метод оцінювання ґрунтується на аналізі продуктивності працівника, його залученості до робочих процесів та динаміки професійного розвитку. Використання об'єктивних показників дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінок, проте може не враховувати особистісні та організаційні чинники адаптації. Використання цифрових платформ для оцінювання адаптації передбачає автоматизований збір даних про комунікації, виконання завдань і взаємодію з колективом. Це підвищує точність оцінювання, забезпечуючи аналіз у реальному часі, однак потребує відповідної технічної бази та дотримання стандартів захисту даних.

Застосування штучного інтелекту для автоматизованого оцінювання рівня адаптації державних службовців відкриває можливості для підвищення об'єктивності аналізу та зниження впливу людського чинника. Традиційні методи оцінювання, засновані на експертних висновках та анкетуванні, часто не забезпечують належної точності через суб'єктивність та обмежений обсяг оброблюваних даних. Використання алгоритмів машинного навчання, аналізу поведінкових патернів і прогнозних моделей дозволяє створювати більш гнучкі системи оцінювання, що враховують індивідуальні особливості службовців, динаміку їх адаптації та тенденції професійного розвитку (табл. 2).

На практиці ці алгоритми застосовуються для глибокого аналізу даних, що дозволяє виявити закономірності в процесах адаптації та розробляти персоналізовані підходи до підтримки службовців. Нейронні мережі, зокрема LSTM та Deep Learning, можуть аналізувати великі масиви даних про темпи виконання завдань, частоту участі в робочих процесах і навіть стиль комунікації для прогнозування можливих труднощів в адаптації. Методи машинного навчання, такі як Random Forest, XGBoost та SVM, використовуються для автоматичної класифікації рівня адаптації, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо додаткової підтримки чи професійного розвитку окремих працівників.

Технології оброблення природної мови, такі як BERT, GPT та TextRank, дозволяють швидко аналізувати службові звіти, відгуки колег та результати анкетувань, що дає змогу оцінювати адаптаційні процеси в масштабі всього колективу. Аналіз соціальних графів із використанням алгоритмів Node2Vec та DeepWalk дає уявлення про рівень залученості службовця в командну роботу, дозволяючи виявляти потенційні проблеми в комунікації та взаємодії в робочому середовищі [13, с. 555].

Інтеграція таких алгоритмів у систему державного управління сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, мінімізує час на оцінювання адаптації та дає змогу своєчасно реагувати на потреби службовців. Застосування штучного інтелекту дозволяє перейти від статичних методів оцінювання до динамічного моніторингу, що покращує управлінські рішення та сприяє оптимізації процесів адаптації персоналу [8].

Розроблення концептуальної моделі використання інтелектуальних технологій у процесі оцінювання адаптації державних службовців є важливим кроком до підвищення ефективності кадрової політики. Традиційні методи оцінювання, як-от експертні оцінки, анкетування та тестування, мають обмежену точність через вплив людського чинника, можливість упередженості та значні часові витрати. Використання

Таблиця 2

Алгоритми штучного інтелекту для автоматизації оцінювання адаптації державних службовців

Алгоритм	Функціональні можливості	Застосування
Нейронні мережі (Deep Learning, LSTM)	Аналіз взаємозв'язків у великих наборах даних для прогнозування адаптації	Виявлення закономірностей у поведінкових патернах та прогнозування успішності адаптації
Машинне навчання (SVM, Random Forest, XGBoost)	Класифікація рівня адаптації за множиною параметрів	Автоматизоване визначення категорій працівників за рівнем інтеграції в робоче середовище
Оброблення природної мови (BERT, GPT, TextRank)	Аналіз текстових відгуків, службових звітів, анкет	Швидке оцінювання загальної картини адаптації через оброблення текстових даних
Аналіз соціальних графів (Node2Vec, DeepWalk)	Оцінювання рівня залученості службовця через його взаємодію в робочих мережах	Визначення ступеня інтеграції та ідентифікація впливових учасників колективу

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 615; 5, с. 208; 9, с. 450]

інтелектуальних технологій дає змогу автоматизувати цей процес, знизити суб'єктивність оцінок та забезпечити динамічний моніторинг змін у рівні адаптації працівників.

Запропонована модель базується на алгоритмах штучного інтелекту, які здійснюють аналіз великих обсягів даних, у тому числі поведінкових характеристик, ефективності виконання завдань, текстових відгуків та рівня соціальної взаємодії. Вона передбачає інтеграцію різних інструментів машинного навчання, оброблення природної мови та аналізу соціальних графів для створення комплексного підходу до оцінювання. На відміну від традиційних методів, модель дозволяє проводити оцінювання в реальному часі, прогнозувати можливі ризики, пов'язані з недостатньою адаптацією, та формувати індивідуальні рекомендації для кожного службовця (рис. 1).

Функціонування моделі базується на послідовному зборі та обробленні даних про діяльність державного службовця, його взаємодію з колегами та ефективність виконання посадових обов'язків. Вхідні дані надходять із різних джерел, включаючи кадрові системи, службові звіти, комунікаційні платформи та результати анкетувань. Після цього система аналізує отриману інформацію, визначаючи ключові патерни в роботі та соціальній інтеграції службовця. На основі алгоритмів машинного навчання відбувається автоматична класифікація рівня адаптації, а також прогноз можливих труднощів або ризиків у процесі професійної інтеграції.

Отримані результати використовуються для формування персоналізованих рекомендацій щодо подальшої підтримки службовця, необхідності додаткового навчання або коригування умов його роботи. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо кадрових процесів, своєчасно виявляти потенційні проблеми в адаптації та розробляти ефективні стратегії їх вирішення. Запровадження такої моделі сприятиме оптимізації кадрової політики, підвищенню рівня залученості державних службовців та покращенню ефективності державного управління загалом.

Впровадження автоматизованих систем оцінювання адаптації державних службовців зіштовхується з низкою проблем, що впливають на їх ефективність та практичне застосування. Однією з ключових є недостатня якість вхідних даних, адже ефективність алгоритмів машинного навчання та прогнозування значною мірою залежить від повноти, точності та актуальності інформації. Наявність фрагментованих даних, відсутність єдиних стандартів їх збору та різні формати представлення ускладнюють інтеграцію автоматизованих рішень у систему державного управління.

Ще однією важливою проблемою є нормативно-правові обмеження, пов'язані із захистом персональних даних. Автоматизовані системи обробляють великі обсяги інформації, що включає службові характеристики, поведінкові особливості та результати оцінювання, що потребує дотримання вимог щодо конфіденційності та етичних стандартів [2, с. 55]. Використання алгоритмів штучного інтелекту також може зіткнутися з проблемою прозорості та довіри до їхніх рішень, оскільки автоматизовані моделі можуть генерувати результати, які складно пояснити або перевірити традиційними методами.

Технічні обмеження включають потребу в розвиненій цифровій інфраструктурі,

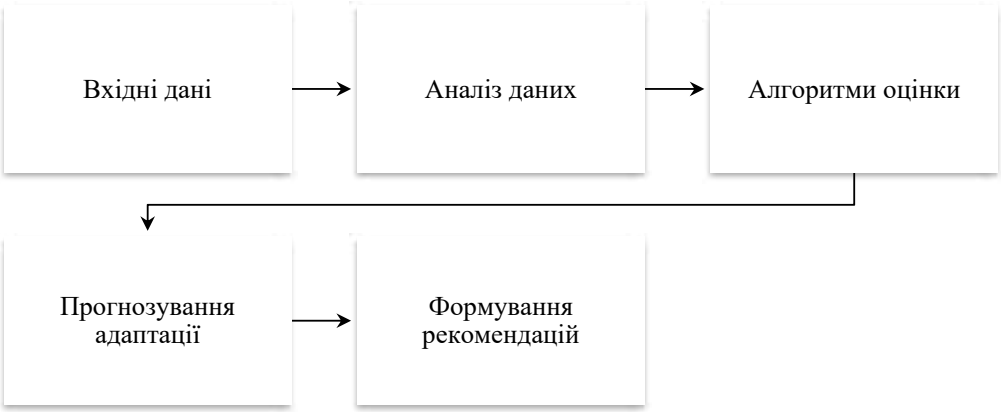

Рис. 1. Схема концептуальної моделі оцінювання адаптації державних службовців

Джерело: власна розробка авторів

достатній обчислювальній потужності та інтеграції з наявними державними системами управління персоналом [3]. Багато державних установ використовують застарілі технологічні рішення, що ускладнює впровадження сучасних алгоритмів аналізу адаптації. Крім того, питання кібербезпеки є особливо актуальним, оскільки автоматизовані системи можуть стати мішенню для кібератак, що ставить під загрозу як конфіденційність, так і достовірність результатів оцінювання [6, с. 198].

Організаційні проблеми пов'язані з недостатньою готовністю державних службовців до впровадження автоматизованих систем та опором змінам. Традиційні методи оцінювання персоналу часто сприймаються як більш зрозумілі та передбачувані, тоді як алгоритмічні системи можуть викликати недовіру через відсутність звичних механізмів контролю [5, с. 208]. Крім того, впровадження таких рішень вимагає додаткових фінансових ресурсів на розроблення, тестування та навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Інтеграція автоматизованих систем оцінювання адаптації державних службовців у кадрову політику державного управління потребує системного підходу, що враховує як технічні, так і організаційні аспекти. Насамперед необхідно розробити єдині стандарти збору, оброблення та аналізу даних про службовців, що дозволить забезпечити узгодженість та підвищити якість вхідної інформації [4, с. 631]. Це передбачає створення централізованої бази даних, яка міститиме інформацію про професійну діяльність, рівень залученості, результати оцінювання та інші параметри, що впливають на адаптацію працівників.

Важливим кроком є розроблення та впровадження нормативно-правової бази, яка регулюватиме використання штучного інтелекту в процесах оцінювання державних службовців. Це дозволить забезпечити дотримання принципів прозорості, конфіденційності та етичності під час збору й аналізу персональних даних. Крім того, необхідно адаптувати кадрові стратегії державних установ до можливостей, що надають автоматизовані системи. Це включає перегляд підходів до прийняття управлінських рішень, інтеграцію прогнозних аналітичних моделей у процес управління персоналом та створення механізмів оперативного реагування на результати автоматизованого оцінювання.

Технічне впровадження систем штучного інтелекту потребує модернізації цифрової інфраструктури державних установ, а також інтеграції нових рішень з уже наявними платформами управління персоналом. Це передбачає використання гнучких та масштабованих програмних комплексів, що можуть адаптуватися до специфіки кадрових процесів різних відомств. Важливим аспектом є також підвищення рівня кібербезпеки, зокрема запровадження механізмів захисту даних, виявлення потенційних загроз та мінімізація ризиків зовнішнього втручання в роботу системи.

Одним із ключових факторів успішної інтеграції автоматизованих систем є навчання державних службовців роботі з новими технологіями. Це потребує розроблення програм підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам зрозуміти принципи роботи алгоритмів, інтерпретувати результати аналізу та ефективно використовувати отриману інформацію у процесі прийняття рішень. Крім того, важливо сформувати позитивне сприйняття автоматизованих систем серед персоналу, забезпечивши прозорість їх функціонування та доведення їх ефективності на практиці.

Комплексне впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління кадровими ресурсами, оптимізації процесів прийняття рішень та покращенню адаптації державних службовців до динамічних змін у професійному середовищі. Використання штучного інтелекту в оцінюванні персоналу дозволить не лише зменшити вплив людського чинника, а й забезпечити персоналізований підхід до розвитку працівників, що позитивно вплине на стабільність і продуктивність державного управління.

Висновки. Дослідження підтвердило, що впровадження цифрових платформ значно покращує процес адаптації державних службовців, знижуючи адміністративне навантаження та забезпечуючи персоналізоване оцінювання рівня інтеграції працівників. Автоматизовані системи дозволяють оперативно аналізувати поведінкові характеристики, рівень залученості та ефективність виконання посадових обов'язків. Водночас основними проблемами залишаються недостатній рівень цифрової грамотності, фрагментарність нормативного регулювання, технічні обмеження та низький рівень довіри до алгоритмічних методів оцінювання. Виявлено, що відсутність єдиних стандартів збору та

аналізу даних ускладнює інтеграцію штучного інтелекту в кадрову політику державного управління.

Запропоновано заходи для ефективного впровадження автоматизованих систем, зокрема модернізацію технічної інфраструктури, розроблення єдиних методичних підходів до оцінювання та створення навчальних програм для підвищення цифрової грамотності службовців. Визначено, що використання прогнозних моделей дозволить вчасно виявляти ризики недостатньої адаптації та формувати персоналізовані рекомендації. Перспективи подальших досліджень охоплюють удосконалення алгоритмів аналізу адаптації, посилення захисту персональних даних та розроблення механізмів підвищення довіри до автоматизованих кадрових систем.

Список використаної літератури:

1. Арделян І. С. Штучний інтелект в публічному управлінні: приклади успішної інтеграції в управлінські процеси. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2024. Вип. 8. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8-10233
2. Арутюнян В. Е. Інтеграція штучного інтелекту у публічне управління: дослідження кращих практик та стратегій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Т. 35, Вип. 1. С. 50-54.
3. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82
4. Mishra A., Tyagi A., Dananjayan S., Rajavat A., Rawat H., Rawat A. Revolutionizing government operations: The impact of artificial intelligence in public administration. *Conversational Artificial Intelligence.* 2024. P. 607–634.
5. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Виклики застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. Вип. 4. С. 204–213.
6. Єсенніков К. В. Штучний інтелект як чинник розвитку державного управління: ризики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. Вип. 19. С. 194-199.
7. Alon-Barkat S., Busuioc M. Human–AI interactions in public sector decision making: “automation bias” and “selective adherence” to algorithmic advice. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2023. Vol. 33, No. 1. P. 153–169.
8. Van Noordt C., Misuraca G. Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly.* 2022. Vol. 39, No. 3. Article 101714. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714
9. Engin Z., Treleaven P. Algorithmic government: Automating public services and supporting civil servants in using data science technologies. *The Computer Journal.* 2019. Vol. 62, No. 3. P. 448–460.
10. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління.* 2022. Т. 10, Вип. 5. С. 16–24.
11. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління.* 2023. Т. 11, Вип. 1. С. 5–11.
12. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12, Вип. 3. С. 45–49.
13. Johnson B. A., CoggBurn J. D., Llorens J. J. Artificial intelligence and public human resource management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management.* 2022. Vol. 51, No. 4. P. 538–562.
14. Акімов О. О., Майстренко К. М., Акімова Л. М. Інноваційні підходи до забезпечення ефективної антикорупційної політики в контексті сучасних викликів державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2024. Вип. 1. С. 20–25.
15. Yoon S. Digital innovation in public administration through intelligent public sector automation (IPSA): Strategies and challenges. *Journal of Multimedia Information System.* 2024. Vol. 11, no. 4. P. 249–260.

Bachynskyi O.-S. J. Artificial intelligence models for automated assessment of civil servants' adaptation

The article investigates the possibilities of using artificial intelligence for automated assessment of adaptation of civil servants, which is relevant in the context of digital transformation of public administration. It has been established that traditional assessment methods based on expert opinions and questionnaires have significant limitations due to subjectivity and lack of accuracy. It has been proved that the use of intelligent technologies contributes to increasing the objectivity of the

assessment, providing a comprehensive analysis of behavioural characteristics, level of involvement, and efficiency of the performance of official duties.

The purpose of the article is to substantiate the possibilities of using artificial intelligence models for automated assessment of adaptation of civil servants, which will optimise personnel processes and contribute to improving the efficiency of management decisions in the public sector. The study uses the methods of comparative analysis, generalisation of scientific approaches, systematisation of modern practices of digital technologies implementation and structural modelling of adaptation assessment processes.

The main problems of implementing automated systems are identified, in particular, the limited technical infrastructure, insufficient digital literacy of staff, lack of regulatory mechanisms and difficulties in integrating algorithmic models into the personnel policy of public administration. Recommendations are made to modernise approaches to assessing adaptation, develop appropriate standards, introduce training programmes for civil servants and improve mechanisms for analysing the effectiveness of digital platforms.

The practical value of the study lies in the possibility of using the proposed model to improve personnel policy in public administration. Prospects for further research include analysing the effectiveness of the proposed approaches, assessing the impact of digital technologies on personnel policy, and studying international experience in introducing artificial intelligence into public administration.

Key words: *artificial intelligence, automated assessment, adaptation, civil service, personnel policy, digital technologies, algorithmic models.*

УДК 351.82
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.3

В. С. Вовк
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті розкрито розкрити сутність поняття «підприємницька активність», висвітлити особливості державного регулювання підприємницької активності в сучасних умовах. Зазначено, що підприємницька активність є одним чинників забезпечення динамічного розвитку економіки будь-якої країни завдяки створенню нових робочих місць, запровадження інноваційних технологій, розширення виробництва товарів та послуг, зростання добробуту населення. Вказується на значення підприємницької активності як рушійної сили національної економіки та гнучкість, інноваційність і здатність малого підприємництва швидко адаптуватися до змін ринку, сприяти технічному прогресу. Акцентується на викликах у контексті політики державного регулювання підприємницької активності: посилення конкуренції на світовому ринку, необхідність узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами, що відбувається під впливом глобалізації; стрімкий розвиток нових технологій (штучний інтелект, блокчейн, що вимагає постійного оновлення нормативної бази); зростання соціальної відповідальності бізнесу, вимоги до екологічності виробництва тощо.

Виокремлено складники механізму регулювання підприємницької активності (принципи, завдання, функції, методи, засоби та інструменти) та чинники впливу на підприємницьку активність (стан економіки, рівень інфляції, обмінний курс, податкова політика, рівень освіти, культура підприємництва, соціальна відповідальність бізнесу, стабільність політичної системи, законодавство, корупція, розвиток нових технологій, доступ до інформації). Підкреслюється важливість забезпечення сприятливих умов для стимулювання підприємницької активності та державне регулювання цього процесу з метою ефективного розвитку економіки країни.

Ключові слова: *держава, державне регулювання, малий бізнес, мале підприємництво, механізми регулювання, національна економіка, підприємницька активність, регуляторна політика, управління.*

Постановка проблеми. Підприємницька активність є одним з ключових чинників, що забезпечують динамічний розвиток економіки будь-якої країни, адже саме завдяки підприємцям створюються нові робочі місця, впроваджуються інновації, розширюється виробництво товарів та послуг, відтак зростає добробут населення. В умовах євроінтеграції суттєво активізується розвиток підприємницької активності в Україні, що водночас не лише зумовлює нові виклики, й відкриває нові можливості перед українськими підприємцями, зокрема: відкривається доступ українських підприємців до великого європейського ринку, що дозволяє їм збільшити обсяги продажів та диверсифікувати ризики; підвищується інвестиційна привабливість малого бізнесу, що сприяє зростанню інвестицій в українську економіку; спрощуються процедури ведення бізнесу, оскільки українське законодавство адапткується до європейських стандартів, що призводить до спрощення процедур реєстрації бізнесу, отримання дозволів та ведення бухгалтерського обліку тощо; підвищуютья стандарти якості продукції та послуг, що стимулює вдосконалення вітчизняного виробництва; відкрився доступ до нових технологій та знань, європейського досвіду розвитку підприємницької активності.

Як рушійна сила сучасної економіки підприємницька активність малого бізнесу звбезпечує гнучкість, інноваційність та здатність підприємництва швидко адаптуватися до змін ринку роблять його потужним чинником економічного зростання країни. Також підприємницька

© Вовк В. С., 2025

активність стимулює здорову конкуренцію на ринку, що призводить до зниження цін, підвищення якості товарів та послуг. Більше того – малі підприємства є гнучкішими, здатні швидко адаптуватися до змін ринку, що робить економіку стійкішою. Окрім того (і це є надзвичайно важливим), більшість підприємців є активними учасниками соціальних проєктів, сприяють розвитку своїх громад.

Актуальність порушеної проблеми підкреслюється сучасними викликами, що постали перед українською економічною системою, недостатністю регулютивного впливу держави на підвищення підприємницької активності в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням державної політики щодо розвитку малого підприємництва та стимулювання підприємницької активності присвятили наукові праці багато вчених, зокрема Т. Балановська (особливості функціонування малого підприємництва в Україні, державна політика щодо стимулювання підприємницької активності) [1], О. Гарват (аналіз підприємницької активності в українському бізнесі) [3], Н. Георгіаді (сучасний стан підприємницької активності в Україні) [4], О. Гнатцов (стратегії розвитку малого підприємництва в Україн)і [5], І. Комарницький (організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва) [7], Л. Маматова (державне регулювання підприємницької діяльності в Україні) [9], Т. Піхняк (проблеми та виклики в економічному розвитку малого підприємництва в сучасних умовах) [11], Сідун О. Я. Регіональні механізми розвитку малого підприємництва [13], Чуєнко В. І. (актуальні проблеми та перспективи реформування державного регулювання підприємницької діяльності в Україні) [14] та інші.

Незважаючи на значну кількість досліджень щодо особливостей підприємницької діяльності та підприємницької активності в Україні доцільним є продовження дослідження цієї теми, оскільки необхідно акцентувати на ролі державного регулювання підприємницької активності в контексті розвитку національної економіки.

Мета статті – розкрити сутність поняття «підприємницька активність», висвітлити особливості державного регулювання підприємницької активності в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Підприємництво по своїй сутності є дуже особливим видом зайнятості, яка охоплює всі сфери життя суспільства й виступає рушійною силою для творчої діяльності громадян і, звичайно, зазнає значного впливу й контролю з боку держави від оподаткування до ціноутворення. Так, державне регулювання створює те середовище, в якому діють підприємці, забезпечуючи захист права власності, виконання договірних зобов'язань, що є суттєвими для діяльності підприємців [14].

Суттєвою є роль малого бізнесу в подоланні криз, оскільки завдяки підприємницькій активності він демонструє високу адаптивність під час криз, швидко переорієнтовуючись на нові сегменти ринку, розробляючи нові продукти та послуги, адже саме завдяки малим підприємствам економіка може швидше відновлюватися після кризових періодів.

На думку Г. Карпюка, «з метою забезпечення зростання добробуту народу в країні, потрібно створити ефективну економіку, а ефективна економіка неможлива без підприємця. Що більше в країні реалізованих підприємців, то вища конкуренція, задоволеніші споживачі, швидший прогрес. Тоді країна нагадує тренований організм спортсмена, готовий підкорювати нові рекорди. Що менше підприємців, то слабший розвиток, а країна нагадує статичне болото» [6, с. 11].

Регулювання підприємницької активності – це сукупність заходів, які держава та інші інституції здійснюють для створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу, одночасно забезпечуючи дотримання законів та захист інтересів суспільства. В сучасному світі, що швидко змінюється, регулювання підприємництва стає все більш складним завданням, оскільки воно має враховувати як глобальні тренди, так і специфічні особливості кожної країни.

Державне регулювання сприяє забезпеченню якості товарів та послуг, захисту споживачів від недобросовісної конкуренції, розвитку інновацій та ефективності виробництва, вирішенню соціальних проблем, зокрема зайнятості, охорони праці тощо. Також позтивний вплив державне регулювання підприємницької активності спричиняє на збереження довкілля, стабільність економіки, інвестування в її розвиток.

Проблема розвитку малого та середнього підприємництва є економіко-політичною і потребує розв'язання та зацікавленого ставлення держави до цього виду бізнесу, адже саме такі підприємства створюють сприятливі умови для

оздоровлення економіки, оскільки розвивається конкурентне середовище, створюються додаткові робочі місця, активніше відбувається структурна перебудова, розширюється споживчий сектор [11, с. 28].

Державне регулювання підприємницької діяльності є одним з інструментів впливу на економічне життя країни, воно спрямоване на створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, забезпечення справедливої конкуренції та захисту інтересів споживачів.

Здійснення державного регулювання підприємництва здійснюється через: законодавчі акти, котрі забезпечують свободу конкуренції й захищають права споживачів від недобросовісних дій в усіх галузях підприємницької діяльності; грошово-кредитну та податкову політику, яка охоплює різні аспекти: визначення податкових ставок та відсотків за державні кредити, встановлення правил ціноутворення, курсу валют, надання податкових пільг, а також визначення розміру економічних санкцій тощо; визначення стандартів соціальної відповідальності підприємства, в рамках яких підприємець повинен забезпечити належні умови праці, оплату праці, а також соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення; укладання угод для виконання робіт та надання послуг для потреб держави, визначення екологічних стандартів і правил; привертання уваги підприємців для участі у виконанні різних науковотехнічних та економічних програм на рівні держави та регіону [8].

Коли держава регулює, а не втручається в кожен аспект бізнесу, це стимулює підприємців до пошуку нових рішень та інновацій, адже ринок, як правило, є ефективнішим у розподілі ресурсів, ніж держава, тому опосередкований вплив дає змогу ринку функціонувати вільніше, а зменшення прямого контакту між державними чиновниками та бізнесом зменшує можливості для корупції.

Держава не має здійснювати прямого втручання у підприємницьку діяльність, а має обрати опосередковані механізми впливу з метою регулювання їхньої діяльності через систему законодавства й фінансово-кредитні інструменти [3, с. 71].

Основними засобами регуляторного впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання є: державне замовлення; ліцензування, патентування і квотування; сертифікація та стандартизація; застосування нормативів та лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій [2].

Дослідниця І. Яненкова основними перевагами малого підприємництва в економіці країни називає такі його характеристики:

1) мале підприємництво виступає як стабілізуючий елемент, пом'якшуючи проблеми структурної перебудови і забезпечення зайнятості працівників, що вивільняються;

2) мале підприємництво забезпечує розширення сфери послуг і роздрібної торгівлі для задоволення різноманітних потреб населення.

Для успішного вирішення викликів сучасності необхідно забезпечити баланс між інтересами держави, бізнесу та суспільства.

Рівень підприємницької активності безпосередньо впливає на усі макроекономічні показники, зокрема валовий внутрішній дохід країни, створення додаткових робочих місць, забезпечення реалізації завдань соціального захисту населення, формування платоспроможного попиту населення країни, збільшення надходжень до державного бюджету України [3].

У сучасних умовах розвитку економіки в контексті політики державного регулювання підприємницької активності постають серйозні виклики, зокрема: посилення конкуренції на світовому ринку, необхідність узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами, що відбувається під впливом глобалізації; стрімкий розвиток нових технологій (штучний інтелект, блокчейн, що вимагає постійного оновлення нормативної бази); зростання соціальної відповідальності бізнесу, вимоги до екологічності виробництва тощо.

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи: податкову та фінансово-кредитну систему, яка встановлює ставки податків і відсотків за державними кредитами; податкові пільги; ціни та правила ціноутворення; цільові дотації; валютний курс; розміри економічних санкцій; державне майно та систему резервів, ліцензії, концесії, лізинг, соціальні, економічні й інші норми та нормативи; науково-технічні, економічні, соціальні, державні й регіональні програми; договори на виконання робіт і поставок для державних потреб [7].

У статті 4 Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» зазначено, що основними

напрямами державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва в Україні є:

1) удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;

2) запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві;

3) залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;

4) забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;

5) сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

6) гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності;

7) сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;

8) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;

9) впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг) [12].

Держава здійснює регулювання підприємницької діяльності через: законодавче забезпечення свободи конкуренції, захист споживачів від проявів недобросовісної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності; податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і відсотків за державні кредити, податкові пільги, ціни та правила ціноутворення, валютного курсу, розміру економічних санкцій; визначення соціальних норм функціонування підприємства, згідно з якими підприємець зобов'язаний забезпечити відповідні умови праці, охорону праці, оплату праці не нижче встановленого мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне та медичне страхування й соціальне забезпечення; встановлення екологічних норм і нормативів; залучення підприємців до виконання різноманітних науково-технічних та економічних регіональних і державних програм; укладання договорів на виконання робіт та здійснення послуг для державних потреб [10].

Державне регулювання розвитку підприємництва формується з: системи правових засобів, яка включає закони, норми, правила, законодавчі акти та нормативно-правові документи; інструментів фінансово-кредитної політики – спрямованих на реалізацію програм підтримки та розвитку підприємництва; інструментів інвестиційної та податкової політики, як економічний вплив держави на новостворені підприємства; засобів державної системи інкубаторів з розвинутою мережею центрів зайнятості, для регулювання руху трудових ресурсів та професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності; засобів системи державного контролю за дотриманням прийнятих та чинних правових, економічних та організаційних умов сприяння розвитку підприємництва [9, с. 158].

До основних інструментів регулювання належать: 1) пряме державне стимулювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт шляхом розподілу бюджетних і позабюджетних фінансових ресурсів (держзамовлення, гранти, кредитування) між різними сферами наукових досліджень і розробок згідно із системою державних наукових пріоритетів; 2) непряме державне стимулювання науки й освоєння її досягнень у державному і приватному секторах економіки за допомогою податкової, амортизаційної, патентної, митної політики, а також шляхом підтримки малого інноваційного підприємництва; 3) надання різного роду пільг суб'єктам інноваційного процесу (як безпосередньо підприємцям, що здійснюють інновації, так і тим елементам інфраструктури, які надають їм ту чи іншу підтримку); 4) формування інноваційного клімату в економіці та інфраструктури забезпечення досліджень і розробок, включаючи національні служби науково-технічної інформації, патентування та ліцензування, стандартизації, сертифікації, статистики, аналітичні центри для

вивчення зарубіжного досвіду, підготовки прогнозів науково-технічного розвитку й формування на їх основі системи національних наукових пріоритетів для забезпечення інформацією осіб, які приймають рішення [там само, с. 156].

Серед складників механізму регулювання підприємницької активності можна назвати: принципи, завдання, функції, методи, засоби та інструменти. Чинниками, що впливають на підприємницьку активність, є стан економіки, рівень інфляції, обмінний курс, податкова політика, рівень освіти, культура підприємництва, соціальна відповідальність бізнесу, стабільність політичної системи, законодавство, корупція, розвиток нових технологій, вільний доступ до інформації.

Висновки. Отже, серед завдань державної політики у сфері економіки є регулювання підприємницької активності як рушійної сили економічного розвитку будь-якої країни, ініціативної діяльності фізичних та юридичних осіб, спрямованої на виробництво товарів і послуг для задоволення суспільних потреб та отримання прибутку. Створення сприятливих умов для стимулювання підприємницької активності, державне регулювання цього процесу є потужним чинником ефективного розвитку економіки країни.

Список використаної літератури:

1. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Тужик К. Л. Особливості функціонування малого підприємництва в Україні. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8(34). С. 22–31.
2. Варналій З. С. Законодавче забезпечення розвитку підприємництва в Україні: проблеми та перспективи. *Підприємництво і право* : зб. наук, праць. Київ : Ін-т приват. права і підприємництва АПрН України. 1998. № 2. С. 55–58.
3. Гарват О. Аналіз підприємницької активності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6. Том 2. С. 70–75.
4. Георгіаді Н. Г. Сучасний стан підприємницької активності в Україні. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4818.
5. Гнатцов О. Г. Малий бізнес в Україні: від стратегії зростання до стратегії розвитку. *Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні* : збірник матеріалів конференції. 2006. С. 61–65 с.
6. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посібн. для здобувачів професійної (професійнотехнічної) освіти. Київ, 2021. 108 с.
7. Комарницький І. М. Організаційно-економічні механізми розвитку підприємництва. Львів, 2000. 226 с.
8. Левицький В. О. Державне регулювання підприємницької діяльності. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : мат. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 5 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. С. 73–75.
9. Маматова, Л. Ш. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С. 153–160.
10. Михальська В. В. Державне регулювання механізму формування освітнього середовища для малого та середнього підприємництва : автореф. дис… канд. наук з держ. упр.: 25.00.02; Національна академія держ. управління при Президентові України. Київ, 2007. 20 с.
11. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 2(25). С. 24–29.
12. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України № 4618-VI (чинний, поточна редакція 05.10.2024, підстава – 3928-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text.
13. Сідун О. Я. Регіональні механізми розвитку малого підприємництва (на матеріалах Закарпатської області): дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгородський національний ун-т. Ужгород, 2004. 214 с.
14. Чуєнко В. І., Кузьмич А. А. Актуальні проблеми та перспективи реформування державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 91-95. URL: http://lsej.org.ua/5_2020/22.pdf.

Vovk V. S. State regulation of business activity in modern conditions: theoretical aspect

The article aims to reveal the essence of the concept of "entrepreneurial activity", highlight the peculiarities of state regulation of entrepreneurial activity in modern conditions. It is noted that entrepreneurial activity is one of the factors of ensuring the dynamic development of the economy of any country thanks to the creation of new jobs, the introduction of innovative technologies, the expansion of the production of goods and services, and the growth of the population's well-being. The importance of entrepreneurial activity as a driving force of the national economy and the flexibility, innovativeness and ability of small business to quickly adapt to market changes and promote technical

progress are indicated. Emphasis is placed on the challenges in the context of the policy of state regulation of entrepreneurial activity: increased competition on the world market, the need to harmonize national legislation with international standards, which occurs under the influence of globalization; rapid development of new technologies (artificial intelligence, blockchain, which requires constant updating of the regulatory framework); growth of social responsibility of business, requirements for ecological production, etc.

The components of the mechanism for regulating entrepreneurial activity (principles, tasks, functions, methods, means and tools) and factors influencing entrepreneurial activity (state of the economy, inflation rate, exchange rate, tax policy, level of education, entrepreneurial culture, social responsibility of business, stability of political systems, legislation, corruption, development of new technologies, access to information). The importance of providing favorable conditions for stimulating entrepreneurial activity and state regulation of this process in order to effectively develop the country's economy is emphasized.

Key words: *state, state regulation, small business, small entrepreneurship, regulatory mechanisms, national economy, entrepreneurial activity, regulatory policy, management.*

UDC 332.14
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.4

V. V. Vozniesienskii
Postgraduate Student at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko
https://orcid.org/0009-0007-1696-3206

DEVELOPMENT OF TOOLS FOR MANAGING INITIATIVE PROJECTS BASED ON A VARIABLE APPROACH

The results of the study of the processes of managing initiative projects in the public administration system, presented in the article, indicate the possibility of successful application of the tools of a variable approach to managing initiative projects in order to increase the efficiency of their formation and use. Three methodologies are proposed to be used as the main tools of a variable approach to managing initiative projects: Agile (an approach to project management aimed at increasing the speed of creating innovative products with minimal risks and errors during project implementation), Scrum (an approach that involves the activities of a project team consisting of highly specialised employees), Kanban (a method that differs from the previous two by the absence of the roles of product owner and moderator). It is proposed to introduce a virtual office, which is represented by interconnected information resources (systems for entering information, processing, exchanging, transmitting and storing it) that reflect the project implementation and allow for coordinated and organised management of all processes of managing geographically distributed members of the initiative project team. To manage an initiative project, the article proposes a scenario matrix for expanding the possibilities of implementing organisational innovations in the Smart City project (currently not used or at the initial stage of use), which allows linking variable approaches to initiative project management, which determines the areas of influence on the project through the implementation of the relevant tool. Based on an analysis of the principles and results of implementing a variable approach to initiative project management in the Smart City public administration system, the article proposes a template for a toolkit for variable management of initiative projects in various fields, using the example of construction. On the basis of this template, it is possible to build management of the formation and implementation of initiative projects in various fields based on the implementation of various activities required to implement innovations and use of variable project management tools.

Key words: *management, tools, initiative project, variable approach, public administration.*

Formulation of the problem. In the current economic environment, characterised by geopolitical instability and changes in consumer preferences, there is an urgent need to form and develop new organisational and managerial mechanisms that promote the intensification of innovation processes in various sectors of the economy. processes in various sectors of the economy. In this regard, the problem of forming and developing a mechanism for managing initiative projects and effective methods of its implementation is seen as one of the key problems of the modern economy, and the mechanism itself is considered to be among the promising technologies that will give a new impetus to the innovative development of various industries.

A study of current market trends has revealed clear contradictions between the newly created opportunities for using innovations at all stages of their life cycle and the insignificant degree of their attractiveness, which makes it important to form and develop a mechanism for managing initiative projects.

Analysis of recent achievements and publications. Among the scientific works, we would like to highlight the works devoted to the study of variable project management at the macro level and at the level of business entities. Variable management at the macro level is considered in the works of: S. Ashmore, R. Runyan, who studied flexibility as a principle opposite to conservative principles; I. Mitchell, L. Adkins, whose works describe dynamic (flexible) control systems as a combination of individual systems. Scientific publications on the study of variable project management at the level of business entities reflect flexible management as approaches and principles to project management in the field of construction, real

© Vozniesienskii V. V., 2025

estate operation, energy innovations, etc. Particularly noteworthy are the works of P. Daneshgari, M.Y. Johansson, N.V. Shevchenko, M.V. Davydenko, which are devoted to the theoretical analysis of the use of a flexible approach to innovation management, the study of business management models used in the industries, construction and energy; the formation of measures to improve the practice of using dynamic project management approaches in the public sector. The **purpose of the article** is to develop tools for managing initiative projects based on a variable approach, which has not been and is not being given sufficient attention by domestic and foreign researchers.

Presentation of the main material. The basic management mechanism (mechanism of functioning) is understood as a set of rules, procedures, regulations, norms that regulate the decisions made at the stages of functioning of the organisation's management object [9]. The proposed approaches to the formation of a mechanism for managing initiative projects should be created taking into account its essence, which includes:

– methods and forms of operational and tactical management;

– control parameters with elements of self-organisation;

– a system of financial and administrative restrictions;

– legislative and legal norms and motivation system;

– information system.

When creating an organisational and economic management mechanism, methods of visualisation, experiments, testing of economic and mathematical modelling, etc. are used. The achievement of management goals is influenced by the limitations of the resource base, reflecting economic, political, geographical and environmental factors.

Further, it is advisable to pay attention to theoretical issues of management, i.e. to consider [4]:

– factors, principles, methods, mechanisms and forms of their implementation;

– organisational structure of management;

– management subjects.

The principles of management include the principles of decentralisation, partnership, mobility and adaptability, competence, integration, openness, accessibility and completeness of information.

It should be emphasised that the essence of the development of management impacts is determined by identifying deviations of existing parameters from their normative values. The methods used for this purpose are shaped by the system of market relations. In management practice, direct and indirect methods are used [13].

The conducted studies reflect the effectiveness of the programme-targeted approach to managing the socio-economic activity of territories. Over the past years, there has been a need for targeted enterprise development programmes.

In order to create an effective management mechanism, researchers propose a set of main management tasks and determine the priority of their implementation [7]:

1. Formulation of industry development goals.
2. Analysing the environment, identifying the strengths and weaknesses of organisations.
3. Analysis of the available resource base.
4. Formation of strategy and conceptualisation.
5. Planning and implementation of strategic activities.
6. Analysis of the achieved results, adjustment of goals and ways to achieve them.

In modern research, the term ‘innovation management’ is understood as a management activity based on the development, organisation, planning, motivation and control of management decisions that can ensure the achievement of the desired results, characterised by a significant improvement in the quality characteristics and results of activities (technological, organisational and managerial, product, production, social, etc.

Thus, the innovative management mechanism includes two subsystems: managed and controlling. The object of management is economic relations, the innovation process and implemented innovations [6]. The subject of management are public authorities and business entities that stimulate and implement innovations.

Today, the development of innovative activity provides the entities engaged in it with additional competitive advantages, allowing them to act in the trend of variations in the economic situation in the market. On this basis, improving the tools for managing initiative projects in the public administration system determines the quality of the results of innovation planning and the successful implementation of projects.

The set of measures includes:

– defining the goals and objectives of research;

– conducting research and development activities with due regard for plan adjustments;

– development of organisational innovation projects and R&D activities;

– analysing and evaluating the effectiveness of alternative innovation projects and selecting the best one;

– analysing the risks of implementing innovative projects;

– formulation and implementation of a marketing strategy;

– commercialisation of the results obtained.

Implementing an initiative project in the field of, for example, housing construction involves capital expenditures, large volumes of resources used during construction, a significant cost of making changes to the constructed physical objects, as well as a high labour intensity of the pre-design and design stages. That is why initiative projects are traditionally managed on the basis of a cascade model, which stipulates that each subsequent phase of the project begins after the previous one is completed.

We propose to use a variable approach to the management of initiative projects in the public administration system based on a dynamic (flexible) approach by stages of the project life cycle.

Thus, in the study, a variable (dynamic, flexible) approach to project management is understood as an iterative (step-by-step) approach that focuses on the stages of the project life cycle, taking into account requests. A variable approach to managing initiative projects in the public administration system involves the active influence, adaptability, and flexibility of the management system, designed to influence the managed system to achieve a state that optimally meets new requirements [7].

The scientific literature presents the point of view that a variable approach to managing initiative projects in the public administration system is implemented under the following conditions [12]:

Given that the innovative product is not yet on the market, end users cannot evaluate the result of the initiative project in terms of functionality;

the priorities of consumers, users, and the priorities of the project management company are constantly changing;

An ecosystem has been formed, with participants cooperating and being within geographical reach of each other.

The variable approach to the management of initiative projects in the public administration system provides the opportunity to change management decisions directly during the project implementation, regardless of whether previously adopted decisions are implemented or not.

Due to a certain regulatory toolkit that contributes to the formation and development of innovations, European states intend to promote the development and testing of new innovative technologies, ensure environmental protection and increase the competitiveness of innovation entities.

The variable approach is a set of principles and target settings that the initiative project team can use when making certain management decisions, in turn, dynamic, flexible, adaptive management allows you to significantly increase the possibilities of its application in innovation activities, which is confirmed by the increase in the number of scientific publications devoted to the study of the prospects for using this tool for managing initiative projects in various areas.

We propose the basic principles for using the tools of the variational approach for managing initiative projects (Table 1).

As the main tools of the variant approach to the management of initiative projects, it is proposed to use three methodologies:

1. Agile – an approach to project management aimed at increasing the speed of creating innovative products with minimal risks and errors during the project implementation. These conditions are achieved by providing flexibility to the implementation processes and interactive interaction of team members with the customer. Initially, this methodology was used in the field of software development, and later it began to be used in other business sectors – at oil and gas industry enterprises, in the banking sector, in government institutions.

2) Scrum – an approach that involves the activities of a project team, which includes highly specialized employees (analysts, programmers, testers, etc.), who, together with the product owner and scrum manager (moderator), collect information and formulate business requirements for the project, form connections between customers and performers during general project monitoring.

3. Kanban is a method that differs from the previous two in the absence of the roles of the product owner and moderator. Instead of universal sprints in project implementation, task execution stages are used. The entire project implementation process is conventionally divided into stages: planning, development, testing, completion. The implementation of each stage is displayed on a special Kanban screen.

Currently, the practical use of a variable approach to managing initiative projects is

Table 1

Basic principles for using the tools of the variational approach for managing initiative projects

Principles	Summary
Flexibility of project implementation	Systematic analysis of possible ways to improve the efficiency of project implementation and, accordingly, correct the activities of the project team
Adaptability of project implementation	Project development is carried out in competitive conditions that are constantly changing, sometimes even at the completion of the next project cycle, the market itself may change due to the release of a similar product. Then the project is refined using the experience of a competitor's market product
Dynamism	This means iterative, step-by-step implementation of the project, focusing on the stages of its life cycle implementation, taking into account consumer requests
Principle of project team motivation	Creating conditions that do not hinder the realization of the team's potential in the project: interest of team members in project implementation, communication tools, interaction conditions, materials, equipment, etc.
Customer satisfaction	Work on the project is carried out in such a way that after the completion of each stage of the project life cycle (sprint), the client is provided with the next working version of the product
Constant consideration of changing requirements	Within the framework of the variant approach, all changes in project requirements, even at the end of its development, are acceptable and welcome
Simplicity and minimization of activities	Priority belongs to that work that is performed quickly with minimal costs
Variability of the working software product	The shorter the product delivery cycle, the more accurately the final product will meet the consumer's expectations
Customer participation in the work on project implementation	The customer is the only bearer of the requirements "as it should be" and his conclusion about the compliance of the product with consumer expectations is the key criterion
Principle of "face-to-face" communication	Personal interaction has a number of advantages, absent in other types of communication: speed of solving issues, personal relationships, non-verbal signals (gestures, emotions), motivation (praise, report, put "in place")
Maintaining the set development pace	Necessary in the case when the deadline for developing the final version of the product is not defined, in addition, the final version of the product may not be created
Striving for technical excellence and quality of sprint planning	This principle is intended to balance potential negative effects on the quality of project development
Principle of team self-organization	The best solutions appear in self-organizing teams, with high internal discipline, a clear distribution of roles and a significant level of professionalism of the participants

Source: compiled by the author

spot-on, but it causes growing needs. One of the first attempts to use a variable tool for managing initiative projects is the project to create an office for the regional sales directorate. The office represents maximum "benevolence and space for inspiration" for effective communications and ways of new business solutions that combine modern technologies for interacting with customers and caring for employees. This office solves problems that arise using the Agile methodology: systematic analysis of increasing efficiency and adapting the style of work in a team; lack of comfortable communication conditions in project teams; non-standard solutions during project implementation and the rigidity of implementation conditions [42].

The main provisions of the variant approach to managing initiative projects are presented in Fig. 1.

The provisions take into account the main principles:

– focus on the final result, which consists in the full implementation of the customer's requirements;

– constant consideration of changes in project requirements, decomposition of work and their prioritization;

– participation of the customer in the implementation of the project to identify and promptly eliminate obstacles to implementation;

– motivation of the project team;

– close cooperation with suppliers of raw materials and equipment for the project;

– striving for technological perfection;

– use of modern communications and IT technologies.

Further, for project management, we propose a scenario matrix for expanding the possibilities of implementing organizational innovations in the Smart City project (currently not used or at the initial stage of use), which allows linking variable approaches to managing initiative projects, which determines the areas of influence on the project through the implementation of the appropriate tool (Table 2).

The number of "+" signs in the matrix reflects the degree of demand for project management

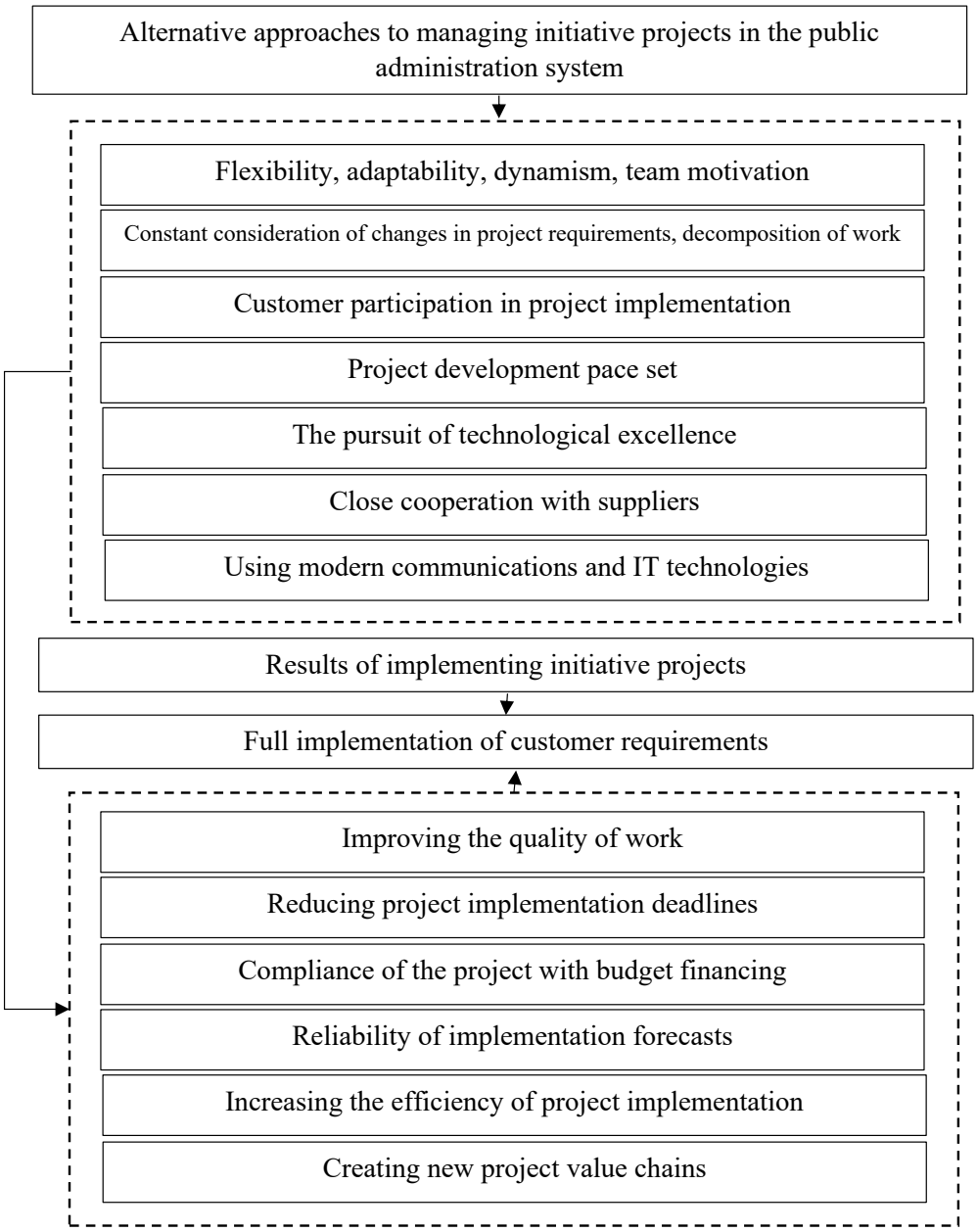

Fig. 1. Main provisions of the variable approach to managing initiative projects in the public administration system

tools. The construction of the matrix was based on the following management principles: focus on results; reduction of project implementation time; implementation of the project budget; improvement of project quality; customer satisfaction; motivation of the project team; priority decomposition of work; cooperation with suppliers, etc. The main criterion during the development and implementation of organizational innovation projects in the construction of suburban real estate objects in the work is proposed to use artificial intelligence technologies that reduce the impact of the human factor, time and financial costs. In this regard, in our opinion, the author, it is possible to organize a virtual office – a "digital twin" of the project, as a component of the variable structure of organizational innovation project management, formed on the basis of artificial intelligence, which technologically combines the life stages of design and construction implementation. The basis of a virtual office – the "digital twin" of an innovative project – are databases and digital information processing technologies. In our case, the virtual office is represented by interconnected information resources (systems for entering information, processing it, exchanging, transmitting and storing it), which reflect the implementation of the project and allow for a coordinated and organized

Table 2

Scenario matrix for expanding the possibilities of implementing organizational innovations in the Smart City initiative project

Innovation	Instruments					
	Flexible management	Adaptability	Dynamism and maintaining the pace of project development	Team motivation	Striving for technical excellence	Constant consideration of changes in project requirements, decomposition of work and focus on results
Smart homes, outsourcing	+++	+++	+++	+	++	++
Green construction	+	++	++	++	+	+
Connected construction site (AR, VR, AI technologies, artificial intelligence, robotics, Internet of Things)	++	+++	++	++	++	++
Outdoor construction (new forms of construction work organization)	++	++	++	+	+	+
Individual security management system	++	++	++	++	+	+
Innovative infrastructure for a healthy lifestyle	+	+	+	+	++	++

Source: compiled by the author

implementation of all management processes by territorially distributed participants of the initiative project team.

Conclusions. The structure of the virtual office of the project reflects the creation of a real scheme for the implementation of the project with the digitization of the main technologies for its implementation. At the input, requirements for project constraints and the necessary parameters for controlling its implementation are formed. The main constraints are resource, including production, technological, logistical, operational, etc. The information systematization and cascading block combines information data used in the project, and also records the distribution by levels of information users and consumers. Then, experimental tests of the virtual project are carried out for its compliance with the parameters of the functioning of organizational innovations. The advantage of the virtual office is that it provides developers with the opportunity to optimize and adjust the project, which is accompanied by the replenishment of information databases, and allows you to identify and eliminate errors before the stage of its operation. The construction of variable systems for managing initiative projects in the construction sector is based on the use of information technologies that make it possible to obtain the necessary information for the implementation of management decisions.

References:

1. Besner C., Hobbs B. An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. Project Management Journal. 2012. Vol. 43.5. P. 24–46. DOI: https://doi.org/10.1002/pmj.21292
2. Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. Project Management Journal. 2006. Vol. 37.5. P. 36–48. DOI: https://doi.org/10.1177/875697280603700505
3. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 4. King Crystal. How To Manage Marketing Projects Effectively? Ranktracker : веб-сайт. URL: https://www.ranktracker.com/ blog/how-to-manage-marketing-projects-effectively/ (дата звернення: 17.05.2024).
5. Müller R., Turner R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. European management journal. 2007. Vol. 25.4. P. 298–309. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003
6. Project Management Institute : веб-сайт URL: https://www.pmi.org/ (дата звернення: 17.05.2024).
7. Shenhar A.J., Dvir D. Toward a typological theory of project management. Research policy. 1996. Vol. 25.4. P. 607–632. DOI: https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2

8. Shenhar A.J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. Management science. 2001. Vol. 47.3. P. 394–414. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772 24 Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (96), 2023
9. Turner J. Rodney The Handbook of Project-Based Management. Improving the Process for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Companies, London, 1999.
10. What Is Marketing Project Management? Definitions, Phases, Steps, & How To Organize Your Projects. CoSchedule : веб-сайт. URL: https://coschedule.com/marketing/marketing-management/marketing-project-management (дата звернення: 17.05.2024).
11. Wheelwright S.C., Clark K.B. Creating project plans to focus product development. Harvard Business School Pub., 1992.
12. Wysocki R.K. Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons, 2011.
13. Голіцин А.М. Управління маркетинговими проєктами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. Інституалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України : колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с., с. 365–381.
14. Шевченко Н.В., Давиденко, М.В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки, 2017. Вип. 47. С. 41–47.

Вознєсєнскій В. В. Розробка інструментів управління ініціативними проектами на основі варіативного підходу

Результати дослідження процесів управління ініціативними проєктами в системі публічного управління, викладені в статті, свідчать про можливість успішного застосування інструментарію варіативного підходу до управління ініціативними проєктами із метою підвищення ефективності їх формування та використання. Як основний інструментарій варіативного підходу до управління ініціативними проєктами пропонується використовувати три методології: Agile (підхід до управління проектами, що має на меті підвищення швидкості створення інноваційних продуктів із мінімальними ризиками та помилками під час реалізації проекту), Scrum (підхід, що передбачає діяльність команди проєкту, до складу якої входять вузькоспеціалізовані працівники), Kanban (метод, який відрізняється від двох попередніх відсутністю ролей власника продукту та модератора). Запропоновано впровадження віртуального офісу, який представлений пов'язаними між собою інформаційними ресурсами (системами введення інформації, її обробки, обміну, передавання та зберігання), що відображають реалізацію проєкту і дають змогу скоординовано й організовано здійснювати всі процеси управління територіально розподіленими учасниками команди ініціативного проєкту. Для управління ініціативним проєктом в статті пропонується сценарна матриця для розширення можливостей впровадження організаційних інновацій у проєкті «Smart City» (наразі не використовуються або перебувають на початковій стадії використання), що дає змогу пов'язати варіативні підходи до управління ініціативними проєктами, що визначає сфери впливу на проєкт за рахунок реалізації відповідного інструменту. На основі аналізу принципів і результатів реалізації варіативного підходу до управління ініціативним проєктом в системі публічного управління «Smart City» в статті пропонується шаблон інструментарію варіативного управління ініціативними проєктами в різних сферах на прикладі будівництва. На підставі цього шаблону можна побудувати управління формуванням і впровадженням ініціативними проєктами в різних сферах на основі здійснення різних заходів, які потрібні для реалізації нововведень і використання інструментів варіативного управління проектами.

Ключові слова: *управління, інструменти, ініціативний проєкт, варіативний підхід, публічне управління.*

УДК 351.77
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.5

Ю. М. Дзюрах
доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0000-0001-7131-7468

Ю. Б. Дмитришин
аспірант другого року навчання кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування»
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0009-0007-8171-8856

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ

У статті проведено стратегічний аналіз державної політики розвитку приватної медицини в Україні із застосуванням методів SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Визначено основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку приватного медичного сектору, а також зовнішні чинники, що впливають на його функціонування. Результати дослідження свідчать про те, що приватна медицина в Україні має значний потенціал зростання, зумовлений високим рівнем конкуренції, якістю медичних послуг, швидкою адаптацією до інновацій та можливістю залучення інвестицій. Основними можливостями для розвитку є впровадження обов'язкового медичного страхування, державно-приватне партнерство, інтеграція в міжнародні стандарти охорони здоров'я та цифровізація медичних послуг. Водночас виявлено низку проблем, серед яких основними є недосконалість законодавчого регулювання, податковий тиск, нестача кваліфікованих кадрів, обмеженість державного фінансування та недостатній рівень довіри населення до приватного сектора. Аналіз макроекономічного середовища показав, що на розвиток приватної медицини впливають політична нестабільність, економічна криза, регуляторні обмеження, демографічні зміни, зростання попиту на якісні медичні послуги та активне впровадження технологічних інновацій. На основі отриманих результатів розроблено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на усунення загроз та мінімізацію слабких сторін. Серед ключових рекомендацій – реформування законодавчої бази, сприяння розвитку страхових механізмів фінансування медицини, створення сприятливих умов для залучення інвестицій, розвиток дистанційної медицини та цифрових медичних сервісів, стимулювання професійного розвитку медичних працівників та підвищення рівня довіри громадян до приватної медицини. Застосування стратегічного підходу до державної політики у сфері приватної медицини сприятиме її сталому розвитку, підвищенню доступності та якості медичних послуг, а також формуванню ефективної, конкурентоспроможної та сучасної системи охорони здоров'я в Україні. Отримані результати можуть бути використані органами публічного управління для розроблення нормативно-правових актів, що сприятимуть створенню сприятливого середовища для функціонування приватних медичних закладів в Україні.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, приватна медицина, державна медицина, державна політика, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, медичні послуги, система охорони здоров'я, охорона здоров'я.*

Постановка проблеми. В умовах реформування медичної галузі та зростаючого попиту на приватні медичні послуги особливо важливим є розроблення стратегічних підходів, що сприятимуть збалансованому розвитку державного та приватного секторів медицини.

© Дзюрах Ю. М., Дмитришин Ю. Б., 2025

Недостатність фінансування державної медицини, необхідність залучення інвестицій, впровадження інноваційних медичних технологій та забезпечення належного рівня конкуренції вимагають комплексного аналізу політики державного регулювання та механізмів стимулювання приватної ініціативи. Водночас важливим аспектом є гармонізація нормативно-правової бази та адаптація міжнародного досвіду для створення сприятливих умов розвитку приватної медицини. Стратегічний аналіз державної політики у цій сфері є необхідним інструментом для формування ефективної системи охорони здоров'я, що відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку приватної медицини та державної політики у сфері охорони здоров'я широко висвітлюється в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. У сучасних дослідженнях розглядаються різні аспекти функціонування приватного медичного сектору в Україні. Дослідниця О. Крикун [1] у своєму дослідженні наводить відмінності у діяльності державних та приватних медичних закладів охорони здоров'я, характеризує основні принципи, стан та перспективи отримання медичної освіти в Україні, окреслює особливості функціонування передових вищих медичних навчальних закладів з підготовки лікарів та провізорів, обґрунтовує необхідність з розвитком медичної науки змінювати й відповідні вимоги до професійних здібностей та компетентностей медичних фахівців. Науковці С. Вовк та М. Степаненко [2] аналізують законодавчу базу про підприємницьку діяльність, про поставки продукції для державних потреб та пропонують механізми державного управління щодо економічної та юридичної складових для фінансування медичних закладів країни. С. Антонова та М. Пігарчук [3]наводять проблеми розвитку системи охорони здоров'я у воєнний час, що впливає на надання громадянам якісних та доступних медичних послуг, зокрема наголошуючи на недооціненості внеску приватних медичних закладів у фінансове забезпечення галузі через недостатню державну підтримку розвитку ринку приватних медичних послуг.

Значна увага приділяється аналізу реформ у сфері охорони здоров'я України, зокрема впровадженню медичного страхування, державного замовлення на медичні послуги та механізмів державно-приватного партнерства. Науковці В. Устименко та О. Россильна [4] досліджують значення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я для її подальшого розвитку з урахуванням активної інфраструктурної стадії медичної реформи; зосереджують увагу на правових формах та моделях державно-приватного партнерства, притаманних саме для медичної галузі. Інша група науковців В. Карковська, Н. Дуб та В. Коротка [5] розглядають основні проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства у сфері приватної медицини та пропонують рекомендації щодо покращення управління цими процесами.

Окрему увагу у наукових публікаціях приділено впливу макроекономічних та соціальних чинників на розвиток приватної медицини, що підтверджує доцільність використання PEST-аналізу (К. Дубич, К. Данилюк [6], І. Духновський [7]). Дослідники також акцентують на необхідності проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін державної політики та формування стратегічних пріоритетів у розвитку приватного медичного сектору (М. Бас-Юрчишин [8], Є. Гнатчук, В. Чернецька, О. Міщенко [9], Т. Пересипкіна, О. Голубнича, А. Пересипкіна [10]).

Проте, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, питання комплексного стратегічного аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні залишається недостатньо висвітленим. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на визначення оптимальних шляхів підвищення ефективності державного регулювання та створення сприятливих умов для розвитку приватної медицини.

Метою статті є проведення стратегічного аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні із застосуванням методів SWOT-аналізу та PEST-аналізу для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на галузь.

Виклад основного матеріалу. Розвиток приватної медицини є важливим напрямом державної політики у сфері охорони здоров'я, оскільки він сприяє підвищенню якості медичних послуг, розширенню доступу населення до інноваційних методів лікування та зниженню навантаження на державний сектор. Для ефективного формування та реалізації державної політики у цій сфері необхідно здійснити комплексний стратегічний аналіз, що дозволить оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які

впливають на її розвиток. Основними методами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони державної політики, а також оцінити можливості та загрози, що виникають у процесі її реалізації [11]. Водночас PEST-аналіз дає змогу дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на розвиток приватної медицини, що є важливим для формування ефективних управлінських рішень [12]. Пропонуємо застосувати ці методи для аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні. Це дозволить визначити ключові проблеми та перспективи галузі, а також запропонувати стратегічні заходи для її подальшого удосконалення.

SWOT-аналіз передбачає оцінку чинників за чотирма категоріями (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), присвоєння їм вагових коефіцієнтів за рівнем важливості та оцінку впливу цих чинників на розвиток приватної медицини. Вагові коефіцієнти (*v*) встановлюються в межах від 0 до 1 (сума всіх коефіцієнтів у кожній категорії дорівнює 1). Оцінка впливу (*r*) – за шкалою від -5 до +5 (де -5 – дуже негативний вплив, +5 – дуже позитивний вплив). Оцінку чинників SWOT-аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні представимо у табл. 1.

Інтерпретація результатів:

– сума позитивних чинників (S + O) = 4,05 + 4,10 = +8,15;

– сума негативних чинників (W + T) = -3,85 –4,10 = -7,95;

– SWOT-індекс (S + O) – (W + T) = 8,15 – 7,95 = +0,20.

На основі одержаних результатів можемо зробити такі висновки:

– позитивне значення SWOT-індексу (+0,20) свідчить про те, що потенціал розвитку приватної медицини в Україні переважає над негативними чинниками, але різниця невелика;

Таблиця 1

Оцінка чинників SWOT-аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні

Категорія	Чинники	*v* (вага)	*r* (оцінка впливу)	*v* × *r*
Сильні сторони (S)	1. Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП).	0,25	+4	+1,00
	2. Зростаючий попит на приватні медичні послуги.	0,20	+5	+1,00
	3. Впровадження сучасних медичних технологій.	0,20	+4	+0,80
	4. Гнучкість та адаптивність приватних закладів.	0,15	+3	+0,45
	5. Висока конкуренція, що сприяє покращенню якості послуг.	0,20	+4	+0,80
Разом S		*1,00*		*+4,05*
Слабкі сторони (W)	1. Відсутність чіткої нормативно-правової бази.	0,25	-4	-1,00
	2. Обмежений доступ до державного фінансування та страхових програм.	0,20	-5	-1,00
	3. Нестача кваліфікованих кадрів.	0,20	-4	-0,80
	4. Висока вартість приватних медичних послуг.	0,15	-3	-0,45
	5. Низький рівень довіри населення до приватної медицини.	0,20	-3	-0,60
Разом W		*1,00*		*-3,85*
Можливості (O)	1. Впровадження обов'язкового медичного страхування.	0,25	+5	+1,25
	2. Залучення іноземних інвестицій.	0,20	+4	+0,80
	3. Цифровізація медичних послуг.	0,20	+4	+0,80
	4. Співпраця з міжнародними медичними компаніями.	0,15	+3	+0,45
	5. Удосконалення механізмів державного контролю за якістю медичних послуг.	0,20	+4	+0,80
Разом O		*1,00*		*+4,10*
Загрози (T)	1. Нестабільність економічної та політичної ситуації.	0,25	-5	-1,25
	2. Високий рівень корупції у сфері охорони здоров’я.	0,20	-4	-0,80
	3. Відтік медичних кадрів за кордон.	0,20	-4	-0,80
	4. Нестача державної підтримки приватного сектору.	0,15	-3	-0,45
	5. Вплив глобальних криз (пандемії, економічні спади, війни).	0,20	-4	-0,80
Разом T		*1,00*		*-4,10*

Джерело: сформовано авторами

– сильні сторони (4,05) майже врівноважують слабкі сторони (-3,85), що вказує на потребу в реформах для усунення перешкод для приватного сектору;

– можливості (4,10) та загрози (-4,10) мають однаковий вплив, що означає, що розвиток приватної медицини значною мірою залежить від ефективності державної політики.

На основі результатів SWOT-аналізу пропонуємо стратегічні заходи щодо удосконалення державної політики розвитку приватної медицини в Україні за чотирма типами стратегій:

1. SO (Сильні сторони + Можливості) – використання сильних сторін для реалізації можливостей розвитку приватної медицини (стратегії зростання):

– розширення державно-приватного партнерства (ДПП) – використання попиту на медичні послуги та міжнародних інвестицій для запуску спільних проєктів між державними та приватними клініками;

– впровадження цифрової медицини – впровадження електронних медичних записів та онлайн-консультацій як конкурентної переваги приватного сектору;

– залучення іноземних інвесторів у медичний бізнес – спрощення умов входу міжнародних медичних компаній та впровадження передових технологій;

– впровадження обов’язкового медичного страхування (ОМС) – використання високого попиту на медичні послуги для розширення участі приватних клінік у страховій системі.

2. WO (Слабкі сторони + Можливості) – подолання слабких сторін шляхом використання наявних можливостей (стратегії перетворення):

– реформа законодавчого регулювання приватної медицини – розроблення чітких норм ліцензування, акредитації та фінансової підтримки для стабільного розвитку приватного сектору;

– забезпечення доступу до державного фінансування та страхових програм – впровадження механізмів компенсації для пацієнтів, які звертаються до приватних клінік у межах ОМС;

– освітні програми для підготовки медичних кадрів – створення програм державного та приватного фінансування для підготовки фахівців у приватний сектор;

– зниження вартості медичних послуг через конкуренцію та державну підтримку – надання податкових пільг для приватних закладів, що пропонують соціально значущі медичні послуги.

3. ST (Сильні сторони + Загрози) – використання сильних сторін для зменшення загроз зовнішнього середовища (стратегії диверсифікації):

– створення стійкої моделі фінансування приватної медицини – формування страхових механізмів, які зменшать вплив економічної нестабільності;

– запобігання відтоку кадрів через підвищення зарплат та покращення умов праці – мотиваційні програми для лікарів у приватних медичних установах;

– посилення контролю за якістю медичних послуг – створення незалежних моніторингових центрів для підвищення довіри населення до приватної медицини;

– захист від глобальних криз шляхом розвитку дистанційної медицини – запровадження інструментів дистанційної медицини, мобільних клінік та онлайн-платформ для надання медичних послуг.

4. WT (Слабкі сторони + Загрози) – зниження впливу слабких сторін та загроз (стратегії захисту та стабілізації):

– боротьба з корупцією у сфері охорони здоров'я – впровадження прозорих механізмів ліцензування та фінансової звітності приватних клінік;

– державна підтримка приватних клінік під час економічних криз – субсидії, пільгове кредитування та зменшення податкового навантаження у складні періоди;

– зменшення залежності від державних обмежень – розвиток страхової медицини та альтернативних джерел фінансування;

– адаптація міжнародного досвіду для регулювання приватної медицини – запровадження кращих практик США, ЄС та Ізраїлю в управлінні медичним бізнесом.

Реалізація цих стратегічних заходів дозволить:

– зміцнити приватну медицину в Україні як конкурентоспроможний сектор охорони здоров’я;

– мінімізувати загрози та усунути ключові слабкі сторони;

– оптимізувати механізми державно-приватного партнерства та страхового фінансування;

– забезпечити сталий розвиток медичної галузі в Україні незалежно від економічних та політичних змін.

Кількісний SWOT-аналіз показав, що хоча перспективи приватної медицини в Україні є значними, подолання загроз і слабких сторін потребує активної участі держави в розробленні чіткої та передбачуваної політики.

PEST-аналіз дозволяє оцінити макроекономічні чинники, що впливають на розвиток приватної медицини в Україні. Він включає чотири групи чинників: політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T). Вагові коефіцієнти (*v*) визначають значущість кожного чинника (0-1, сума всіх коефіцієнтів у кожній категорії = 1). Оцінка впливу (*r*) – від -5 до +5 (де -5 – дуже негативний вплив, +5 – дуже позитивний). Результати оцінювання чинників PEST-аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні представлено у табл. 2.

Інтерпретація результатів:

– сума позитивних чинників (P + S + T) = 1,50 + 1,50 + 4,10 = +7,10;

– сума негативних чинників (E) = -0,75;

– PEST-індекс = 7,10 –0,75 = +6,35.

На основі одержаних результатів можемо зробити такі висновки:

– високий позитивний індекс (+6,35) свідчить про те, що загальний вплив макроекономічного середовища на розвиток приватної медицини в Україні є переважно сприятливим;

– найбільш позитивний вплив мають технологічні чинники (+4,10), що свідчить про можливості впровадження інновацій, дистанційної медицини та цифрових рішень;

– економічні чинники (-0,75) є найбільш проблемними через низький рівень розвитку економіки, податковий тиск і нестабільність фінансування.

За результатами проведеного PEST-аналізу наведемо такі стратегічні рекомендації:

Таблиця 2

Оцінка чинників PEST-аналізу державної політики розвитку приватної медицини в Україні

Категорія	Чинники	*v* (вага)	*r* (оцінка впливу)	*v* × *r*
Політичні (P)	1. Реформування системи охорони здоров’я та державно-приватне партнерство (ДПП).	0,25	+4	+1,00
	2. Регулювання діяльності приватних медичних закладів.	0,20	+3	+0,60
	3. Політична стабільність і вплив змін влади.	0,20	-3	-0,60
	4. Антикорупційна політика у сфері медицини.	0,15	-2	-0,30
	5. Інтеграція з європейськими стандартами охорони здоров'я.	0,20	+4	+0,80
Разом P		*1,00*		*+1,50*
Економічні (E)	1. Загальний рівень економічного розвитку країни.	0,25	-4	-1,00
	2. Обов’язкове медичне страхування та фінансування медицини.	0,20	+5	+1,00
	3. Податкова політика щодо приватних медичних закладів.	0,20	-3	-0,60
	4. Доступність кредитування та інвестицій у медичний сектор.	0,15	+3	+0,45
	5. Динаміка цін на медичні послуги та ліки.	0,20	-3	-0,60
Разом E		*1,00*		*-0,75*
Соціальні (S)	1. Демографічні зміни та старіння населення.	0,25	+3	+0,75
	2. Рівень довіри до приватної медицини.	0,20	-2	-0,40
	3. Освіта та кваліфікація медичних працівників.	0,20	+4	+0,80
	4. Соціальне забезпечення населення.	0,15	-3	-0,45
	5. Попит на високоякісні медичні послуги.	0,20	+4	+0,80
Разом S		*1,00*		*+1,50*
Технологічні (T)	1. Розвиток цифрових медичних сервісів.	0,25	+5	+1,25
	2. Впровадження інноваційних методів діагностики та лікування.	0,20	+4	+0,80
	3. Автоматизація медичних процесів (електронні медичні картки).	0,20	+4	+0,80
	4. Інвестиції у наукові дослідження та розробки.	0,15	+3	+0,45
	5. Доступ до сучасного медичного обладнання.	0,20	+4	+0,80
Разом T		*1,00*		*+4,10*

Джерело: сформовано авторами

1. Політичні заходи:

– продовження реформування системи охорони здоров'я та посилення державно-приватного партнерства;

– гармонізація законодавства з європейськими стандартами;

– посилення антикорупційних заходів у сфері охорони здоров'я.

2. Економічні заходи:

– впровадження обов'язкового медичного страхування (ОМС);

– податкові пільги для приватних медичних установ;

– спрощення доступу до фінансування та кредитування приватного медичного бізнесу.

3. Соціальні заходи:

– кампанії з підвищення довіри до приватної медицини;

– розширення освітніх програм для медиків;

– підвищення соціальних стандартів та доступності медичних послуг.

4. Технологічні заходи:

– масштабне впровадження дистанційної медицини;

– державна підтримка впровадження медичних інновацій;

– розвиток цифрових медичних платформ.

Реалізація цих заходів дозволить збалансувати макроекономічні ризики та створити сприятливе середовище для реалізації державної політики розвитку приватної медицини в Україні.

Висновки. Розвиток приватної медицини в Україні є важливим стратегічним напрямом державної політики, спрямованим на підвищення якості та доступності медичних послуг, стимулювання інновацій та залучення інвестицій у сферу охорони здоров'я. У процесі дослідження було застосовано методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та PEST-аналіз, що дозволило комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток приватної медицини.

Результати SWOT-аналізу вказали на значний потенціал галузі завдяки високій якості медичних послуг у приватному секторі, розвитку цифрової медицини та можливості інтеграції у міжнародні стандарти. Проте існують і виклики, серед яких недосконалість законодавчого регулювання, податковий тиск, кадровий дефіцит та недостатня довіра населення.

PEST-аналіз показав, що основними рушіями розвитку є політичні реформи, впровадження медичного страхування, активне використання інноваційних технологій та зміна соціальних пріоритетів щодо вибору якісного медичного обслуговування. Водночас основними загрозами залишаються економічна нестабільність, регуляторні бар'єри та недостатнє фінансування приватного сектора.

Для забезпечення ефективного розвитку приватної медицини в Україні необхідно реалізувати низку стратегічних заходів, зокрема:

– удосконалити державне регулювання та сприяти державно-приватному партнерству;

– впровадити механізми страхового фінансування медичних послуг;

– створити сприятливі умови для залучення інвестицій та розвитку інноваційних технологій;

– підвищити рівень довіри населення до приватної медицини шляхом контролю якості та прозорості діяльності.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про значний потенціал приватної медицини в Україні за умови ефективної державної підтримки та комплексного підходу до вирішення наявних проблем. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможної та стійкої медичної системи, орієнтованої на потреби громадян та відповідної до сучасних світових стандартів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні конкретних механізмів впровадження стратегічних заходів для розвитку приватної медицини в Україні, зокрема удосконалення законодавчого регулювання, фінансових моделей державно-приватного партнерства та впливу цифровізації на ефективність медичних послуг.

Список використаної літератури:

1. Крикун О.Д. Стан та перспективи кадрового забезпечення ринку приватної медицини в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 2. С. 74-81. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2020-2(92)-74-81.
2. Вовк С.М., Степаненко М.В. Перспективи розвитку приватної медицини в Україні. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 2. С. 104-112.
3. Антонова С.Є., Пігарчук М.Г. Державна підтримка розвитку приватної медицини: фінансовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 157-161. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.157.
4. Устименко В.А., Россильна О.В. Роль публічно-приватного партнерства в оптимізації сфери охорони здоров'я (на прикладі персоналізованої медицини): ризики і перспективи. Правовий часопис Донбасу. 2022. № 4(2). С. 45-51. DOI:

https://doi.org/10.32782/2523-4269-2022-81-4-2-45-51.
5. Карковська В.Я., Дуб Н.Є., Коротка В.О. Державно-приватне партнерство у сфері приватної медицини: покращення доступності та якості послуг. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4. С. 1023-1031. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1023-1031.
6. Дубич К.В., Данилюк К.В. PESTL-аналіз сучасного стану державного управління паліативною та хоспісною допомогою в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1075.
7. Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 2. С. 71-76. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-12.
8. Бас-Юрчишин М.А. SWOT-аналіз ринку медичного страхування в Україні. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 923-927.
9. Гнатчук Є.Г., Чернецька В.Ю., Міщенко О.І. Формалізація процесу прийняття рішення СППР медичного права на основі SWOT-аналізу оцінки якості послуг впровадження сурогатного материнства. Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2020. № 3. С. 15-20. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5732-2020-285-3-3.
10. Пересипкіна Т.В., Голубнича О.О., Пересипкіна А.М. Визначення шляхів удосконалення системи медичного забезпечення дітей шкільного віку із використанням swot-аналізу. Проблеми безперервної медичної освіти та науки. 2021. № 1. С. 44-48. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.31071/promedosvity2021.01.044.
11. Педченко Н.С., Гасій О.В., Власенко В.А. Методологія проведення SWOT-аналізу при формуванні концепції розвитку приватного закладу вищої освіти. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2023. № 1. С. 75-84. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-11.
12. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреінова С.В., Мамотенко Д.Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 38-46. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.32843/bses.53-6.

Dziurakh Yu. M., Dmitryshyn Yu. B. Strategic analysis of state policy for the private medicine development in Ukraine

The article conducts a strategic analysis of the state policy for the private medicine development in Ukraine using SWOT and PEST analysis methods. The main strengths and weaknesses, opportunities and threats for the private medical sector development, as well as external factors affecting its functioning, are identified. The results of the study indicate that private medicine in Ukraine has significant growth potential, due to the high level of competition, quality of medical services, rapid adaptation to innovations and the ability to attract investments. The main opportunities for development are the introduction of mandatory health insurance, public-private partnership, integration into international healthcare standards and digitalization of medical services. At the same time, a number of problems have been identified, the main of which are imperfect legislative regulation, tax pressure, lack of qualified personnel, limited state funding and insufficient level of public trust in the private sector. Analysis of the macroeconomic environment showed that the private medicine development is influenced by political instability, economic crisis, regulatory restrictions, demographic changes, increasing demand for quality medical services and active implementation of technological innovations. Based on the results obtained, a set of strategic measures aimed at eliminating threats and minimizing weaknesses was developed. Key recommendations include reforming the legislative framework, promoting the development of insurance mechanisms for financing medicine, creating favorable conditions for attracting investments, developing remote medicine and digital medical services, stimulating the professional development of medical professionals and increasing the level of public trust in private medicine. Applying a strategic approach to state policy in the field of private medicine will contribute to its sustainable development, increasing the accessibility and quality of medical services, as well as the formation of an effective, competitive and modern healthcare system in Ukraine. The results obtained can be used by public administration bodies to develop regulatory legal acts that will contribute to creating a favorable environment for the functioning of private medical institutions in Ukraine.

Key words: *strategic analysis, private medicine, public medicine, public policy, SWOT analysis, PEST analysis, medical services, health care system, health care.*

УДК 352:005.6(477)
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.6

І. П. Динник
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

В статті проаналізовано сучасний стан та нормативно-правове забезпечення системи якісного надання адміністративних послуг, оцінено ефективність підходів та критеріїв до оцінювання якісного надання адміністративних послуг та сформульовано пропозиції щодо визначення напрямів удосконалення системи якісного надання адміністративних послуг. Адміністративні послуги є основною та найбільш масовою формою взаємодії населення з органами державної влади, через яку у громадян складається суб'єктивне уявлення про ефективність діяльності державного апарату управління в цілому. Один із ключових показників соціального та економічного рівня розвитку України – це рівень задоволеності населення якістю надання адміністративних послуг у сфері публічного управління.Пошук нових організаційно-економічних форм управління системою надання адміністративних послуг і розробка механізмів взаємодії зацікавлених сторін становлять основну проблему для підвищення ефективності використання державних ресурсів, покращення якості та доступності адміністративних послуг, підвищення професіоналізму учасників процесу та забезпечення контролю за прийнятими й виконаними фінансовими зобов'язаннями бюджету у сфері публічного управління.

При проведенні дослідження було використано як загальнонаукові так і спеціальні методи дослідження. Для аналізу сучасного стану та нормативно-правового забезпечення системи якісного надання адміністративних послуг було використано методи порівняння, описовий, узагальнення, аналізу та синтезу, метод спостереження, метод статистики. При проведенні оцінки ефективності підходів та критеріїв до оцінювання якісного надання адміністративних послуг було використано методи порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу, а також при формуванні пропозицій щодо визначення напрямів удосконалення системи якісного надання адміністративних послуг було використано методи узагальнення, прогнозування.В умовах воєнного стану, коли традиційні механізми взаємодії між державою та громадянами можуть бути порушені, важливість швидкої адаптації системи публічного управління, включно з процесом надання адміністративних послуг, стає критичною. Це не лише забезпечує неперервність державного управління та гарантію прав громадян, але й сприяє підтримці соціальної стабільності, відновленню та розвитку економіки в умовах кризи.

Ключові слова: *публічне управління, якість, адміністративні послуги, державне регулювання, органи державної влади, органи місцевого самоврядування.*

Постановка проблеми. В Україні проблема управління якістю надання адміністративних послуг набула особливого значення у зв'язку з перерозподілом повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Це також пов'язано з трансформацією принципів та форм взаємодії із споживачами адміністративних послуг, що вимагає введення гнучкої, ефективної та орієнтованої на клієнта системи обслуговування. Розвиток України в контексті євроінтеграції, цифровізації та зростання вимог до якості послуг визначає необхідність впровадження органами місцевого самоврядування міжнародних стандартів управління якістю та сучасних інформаційно-технологічних рішень.Отже, актуальність обраної теми дослідження обумовлюється тим, що якість адміністративних послуг виступає одним із критеріїв ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічного управління якістю надання адміністративних послугзнайшло своє відображення в працях сучасних науковців, як

© Динник І. П., 2025

Березюк С., Лебедєв А. [1], Жукова Є.О. [2], Князєва О., Цибульська Т. [3], Кожушко О. О. [4] та інших.

Метою статті є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення системи якісного надання адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Основною передумовою створення сервісної держави є її здатність забезпечити кожному громадянину, кожному підприємству, кожній громадській організації адміністративні послуги високої якості. При цьому важливо дотримуватися принципів рівності, означаючи, що якість обслуговування не повинна залежати від особистості чи місця проживання; відмови в обслуговуванні мають бути мінімальними, а доступність до послуг високою.

Оцінка якості надання послуг фактично включає перевірку відповідності результатів послуги вимогам, які офіційно встановлені для суб'єкта, що надає ці послуги. Цей процес вимагає комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Наприклад, вдосконалення системи надання адміністративних послуг потребує системного підходу, а процедури надання цих послуг вимагають процесного підходу. Також важливо відбирати, готувати та підвищувати компетентність персоналу [5, с. 6].

Однією з основних основ для розробки методології оцінки діяльності ЦНАП та якості надання послуг може бути використання системи управління якістю ISO 9001. Головним принципом цієї системи є спрямованість на потреби та очікування клієнтів, яке забезпечується через створення та функціонування системи надання послуг, орієнтованої на клієнтів. Ця система спрямована на постійне отримання відгуків та коментарів від клієнтів і врахування їх зауважень та пропозицій. Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як ступінь, до якого сукупність власних характеристик відповідає визначеним вимогам. Вимога – це сформульована потреба або очікування, які є загальнозрозумілими та обов'язковими. Задоволеність клієнта – це сприйняття клієнтом ступеня виконання його вимог [5, с. 6].

Законодавчо вимоги до якості надання адміністративних послуг закріплено в законі України «Про адміністративні послуги» [6] та Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [7]. Узагальнимо критерії ефективності роботи ЦНАП:

1. Ефективність (результативність + своєчасність). Це вимоги, які відповідають критеріям результативності та своєчасності. Вони повинні бути встановлені на законодавчому рівні, але органи влади можуть також удосконалювати їх. Критерій результативності оцінюється за тим, чи отримав заявник адміністративний акт або послугу взагалі – це є результат послуги. А критерій своєчасності стосується терміну надання послуги, який визначений законом [6; 3].

2. Доступність (зручність + відкритість). Цей критерій включає в себе вимоги щодо фізичної (зручний доступ та паркування, наявність пандусів для осіб з обмеженими можливостями), організаційної (наявність працівника на робочому місці, зручний графік роботи), фінансової (можливість оплати послуги), та інформаційної (наявність інформації про послуги в зручному для клієнта форматі). Сюди входять показники, що характеризують легкість отримання послуги, такі як вибір способів звернення, простота процедури та оплати [1; 8].

3. Відповідність виконавця (до виконаної роботи). Це стосується компетентності виконавця, яка гарантує його здатність надавати конкретну послугу. Цей критерій враховує повагу до клієнта [1; 3].

Необхідно оцінювати роботу органів, які надають адміністративні послуги, відповідно до сучасних вимог, а також за допомогою належних критеріїв, що охоплюють ключові аспекти надання послуг. Найбільш відповідними можуть бути критерії, які можна виміряти у числовому вираженні.

Розглянемо дієві інструменти оцінювання якості адміністративних послуг (рис. 1). Основним принципом для використання запропонованих інструментів оцінки якості послуг є їх системність і систематичність. Системність вимагає використання кількох інструментів для оцінки, щоб залучити всі зацікавлені сторони, а також регулярне узагальнення отриманої інформації після кожної оцінки. Якщо це робити системно, можна отримати дані для порівняння та відстеження динаміки змін у якості послуг. Систематичність, з іншого боку, передбачає періодичне застосування кожного інструменту, визначеного для оцінки, щонайменше один раз на рік. Це дозволяє здійснювати комплексне оцінювання протягом календарного (бюджетного) року і вносити корективи в плани і дії, а також визначати потреби у ресурсах [5].

Для кожного обраного інструменту оцінки якості послуг важливо розробити власну методику, в якій необхідно описати послідовність

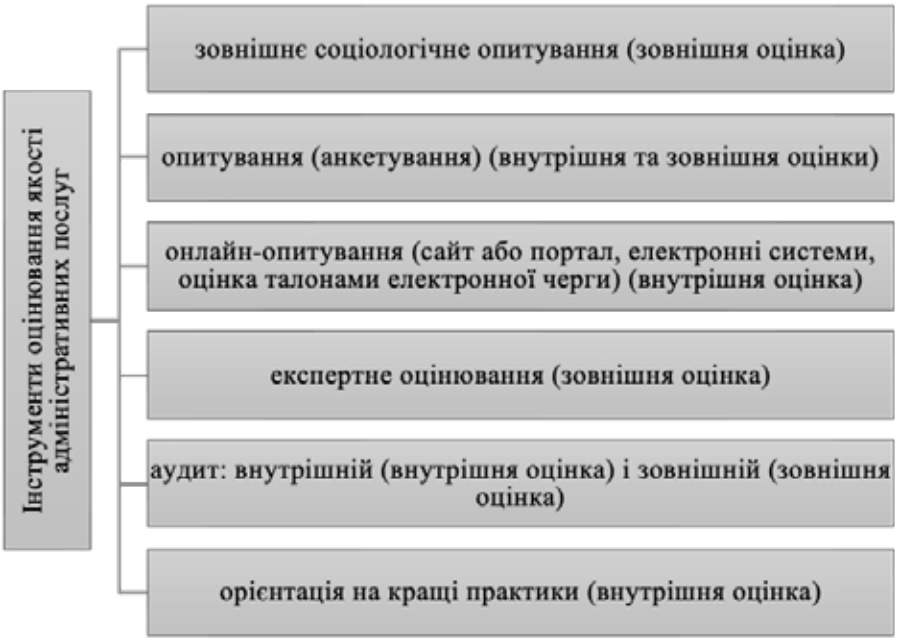

Рис. 1. Інструменти оцінювання якості адміністративних послуг

Джерело: [5, с. 15]

кроків, вказати методи збору інформації та засоби її реєстрації, а також визначити приблизні терміни дій та головних відповідальних осіб [2].

Декілька методик, розроблених спільно з експертами Центру політико-правових реформ (м. Київ), є найбільш відомими на сьогодні. Ці методики були застосовані протягом останніх років і перевірені практично багатьма органами влади та неурядовими організаціями. Наприклад, протягом декількох років багато ЦНАП проводили соціологічне опитування за єдиною методологією та анкетою, залучаючи десятки органів місцевого самоврядування. Це дозволило порівняти якість послуг протягом кількох років і скласти певний рейтинг діяльності ЦНАП. Також корисними є методики експертного оцінювання якості послуг та діяльності ЦНАП, які були апробовані різними експертами в декількох десятках ЦНАП України. Ці методики дозволяють оцінювати якість послуг за шкалою до 1000 балів [5; 9].

У органах місцевого самоврядування в останні роки стає популярними внутрішні оцінювання якості наданих послуг, такі як: онлайн-опитування через сайт або портал (з декількома актуальними питаннями), використання електронних систем (оцінка послуг одразу після їх отримання), або використання талонів електронної черги (де після отримання послуги в талони, які віддаються на виході, можна кинути у спеціальні ящики з різними смайликами, що відображають якість наданих послуг) [8].

Систематичне використання найкращих практик у наданні адміністративних послуг є постійною діяльністю, спрямованою на виявлення найбільш ефективних методів, які вже застосовуються успішними органами влади. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб адаптувати успішний досвід та методи найкращих установ або структурних підрозділів до власної діяльності для досягнення високого рівня якості послуг [8].

Зазначимо, що в Постанові Кабінету Міністрів України «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» наводяться показники якості надання адміністративних послуг (рис. 2) [10].

Показники та їх компоненти оцінюються за шкалою балів, при цьому сума балів усіх компонентів складає 100 балів. Оціночні дані перевіряються на відповідність досягненню певного показника, враховуючи різноманітні аспекти, такі як гендерні та інші різниці у складі населення. Оцінка досягнення показника та його компонентів проводиться відповідно до методології моніторингу, яка була затверджена Міністерством цифрової трансформації [11].

Зауважимо, що в умовах цифровізації, тобто плідної взаємодії між людьми та інтернет-технологіями усі перелічені принципи та вимоги до якості адміністративних послуг можуть бути реалізованими, адже основною ідеєю цифровізації державних послуг є забезпечення населення послугами адміністративного характеру

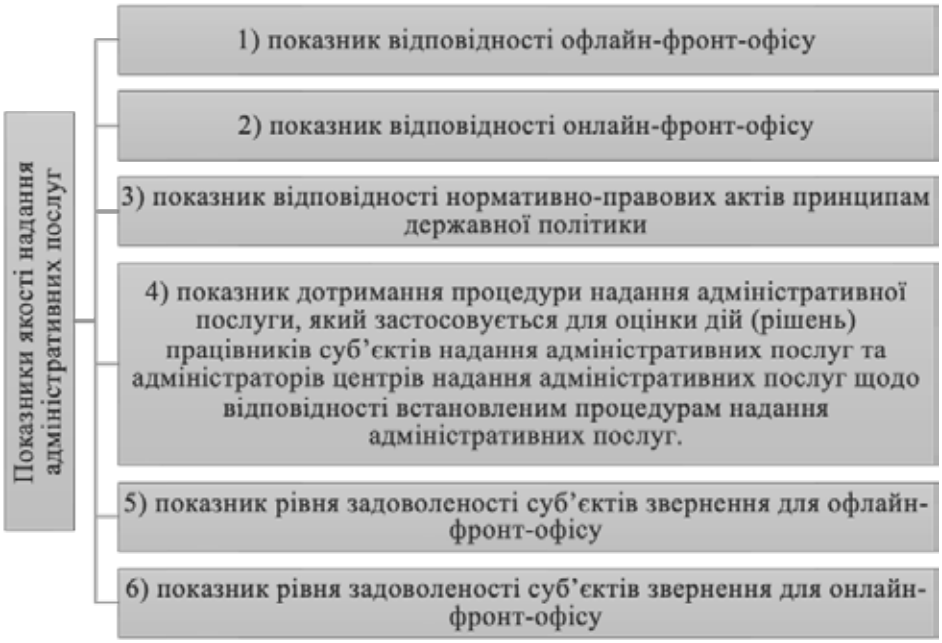

Рис. 2. Показники якості надання адміністративних послуг

Джерело: [10]

в електронній формі. В свою чергу, електронні адміністративні послуги – це адміністративні послуги, що надаються заявникам в електронній формі за допомогою інтернет-технологій [12, с. 331].

Для забезпечення високої якості обслуговування у ЦНАПах пропонується впроваджувати наступні заходи: проведення конкурсів серед адміністраторів ЦНАПу на професійну компетентність (можливі теми: взаємодія з клієнтами, юридична експертиза тощо), а також застосування методу перевірки компетентності працівників – «Таємний клієнт».

Для отримання більш детального розуміння та аналізу якості обслуговування відвідувачів ЦНАПу можна впровадити наступні заходи:

– проведення індивідуальних опитувань користувачів щодо їхнього сприйняття якості обслуговування;

– проведення анкетування відвідувачів для з'ясування їхньої думки про функціонування ЦНАПу;

– аналіз звернень відвідувачів, що були зафіксовані у Книзі відгуків, скарг та пропозицій, яка має бути пронумерованою та прошнурованою;

– дослідження та аналіз кількісних та якісних параметрів талонів «електронної черги», що були витягнуті зі скриньок з відповідним маркуванням;

– перевірка наявності та правильності позначень на кнопках на планшеті, розташованому на видному та доступному місці в приміщенні ЦНАПу або в зоні робочих місць адміністраторів.

Для забезпечення прозорості в роботі ЦНАПу та відповідного звітування перед керівництвом об'єднаної територіальної громади щодо її діяльності, рекомендується впровадити наступні заходи:

– регулярне подання звітів про роботу ЦНАПу на щомісячній, щоквартальній та щорічній основі. Ці інформативні звіти можна публікувати на офіційному веб-сайті ЦНАПу в Інтернеті;

– проведення звітування про результати аналізу взаємодії адміністраторів ЦНАПу з користувачами адміністративних послуг, включаючи створення відповідних інформативних діаграм (інфографіка)

Також необхідно моніторити рівень задоволеності користувачів щодо якості наданих послуг у динаміці. Дослідження проводяться для всіх видів послуг та різних категорій клієнтів протягом певних періодів часу. Оцінку рівня задоволеності можна здійснювати різними способами: безпосереднім опитуванням або анкетуванням відвідувачів (за допомогою власного персоналу або залученням сторонніх організацій), розміщенням анкет на веб-сайті об'єднаної територіальної громади та у ЗМІ, а також консультуванням громадськості.

Скарги, які надходять через ЦНАП щодо виданих рішень або поведінки працівників Центру, потребують чіткого розмежування та окремого розгляду. Вони подаються та

розглядаються в адміністративному чи судовому порядку, відповідно до загальних правил. Кожен відвідувач ЦНАПу має право на вільний доступ до інформації щодо процедури оскарження рішень адміністративних органів, дій або бездіяльності їх працівників.

Для ефективного розгляду скарг на рішення адміністративних органів, які були ухвалені через ЦНАП, слід розглянути можливість впровадження більш складної процедури, що гарантуватиме максимальну об'єктивність та безперешкодність у вивченні та розгляді поданих скарг. У цьому контексті, створення окремого органу чи підрозділу для розгляду скарг може вирішити проблему необхідності забезпечення об'єктивності та непристрасності в процесі їх розгляду. Відповідність створення такого органу (підрозділу) може залежати від кількості поданих скарг, проте для великих міст воно може бути повністю виправданим.

Крім того, важливо враховувати, що частина скарг споживачів може стосуватися не самого рішення, отриманого у ЦНАПі, а поведінки (дії / бездіяльності) працівників центру (неввічливе або дискримінаційне ставлення, повільне обслуговування, безпідставне вимагання додаткових документів тощо). Такі скарги в першу чергу мають бути направлені керівникові ЦНАПу та максимально оперативно вирішуватися ним з метою виправлення недоліків у роботі конкретного працівника та виявлення можливих системних проблем у функціонуванні ЦНАПу в цілому.

Висновки і пропозиції. Слід зазначити, що незважаючи на важливість і необхідність оцінки якості адміністративних послуг, в Україні відсутні загальноприйняті уявлення про стандартизовану якість і доступність таких послуг. Методики оцінки якості послуг часто різняться, що ускладнює можливість аналізу та порівняння діяльності різних органів, а також використання результатів оцінювання в управлінській практиці. Однією з основних труднощів у покращенні якості адміністративних послуг є відсутність ефективного зв'язку між громадянами та органами влади, а також відсутність чітких стандартів та критеріїв оцінки якості надання таких послуг у законодавстві.На сучасному етапі, коли багато уваги приділяється розвитку ЦНАП, оцінка якості послуг для органів влади ще не стала пріоритетною задачею. Напрямками вдосконалення якості надання послуг та зміцнення взаємин із громадою є розробка та впровадження комплексної системи оцінювання якості послуг у найкращих ЦНАП.

Отже, можна зробити висновки, що одними з основних проблем поліпшення якості адміністративних послуг є: недостатній взаємозв'язок між громадянами та органами влади, а також невизначеність і відсутність нормативного закріплення стандартів та критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг. На сьогодні, коли органи влади здебільшого зосереджені на розбудові діяльності ЦНАП, оцінювання якості послуг для них ще не стало першочерговою потребою. Застосування концепції «сервісної держави» не лише сприятиме наданню якісних та зручних послуг для мешканців, але також надасть можливість ЦНАПу стати платформою для діалогу та партнерства між місцевою владою та споживачами. ЦНАП матиме можливість сприяти зміні підходу місцевої влади від простого надання інформації та консультацій до активного взаємодії, діалогу та співпраці з громадянами. Для цього необхідно вибрати відповідний набір інструментів, які дозволять місцевій владі ефективно залучати мешканців, що також сприятиме покращенню якості надання послуг.

Список використаної літератури :

1. Березюк С., Лебедєв А. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство.* 2024. № (59). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3424/3352
2. Жукова Є.О. Надання адміністративних послуг як вид публічного адміністрування. *Право та державне управління*. 2022. № 1. С. 94–97.
3. Князєва О., Цибульська Т. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі). *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. № 2 (83). С. 158-171.
4. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 2023. № 1. С. 125-129.
5. Бригілевич І., Лепьошкін І. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». Київ, 2017. 40 с.
6. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text
7. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг орга-

нами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. N 90-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text
8. Одінцов О. М., Ільченко Н. В., Ляшов Д. О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* 2021. № 60. С. 41-51.
9. Мінцифри – підсумки 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pidsumky-2023.
10. Опар Н.В. Центр надання адміністративних послуг (цнап) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Теорія та історія публічного управління.* 2022. № 2 (33). С. 5-9.
11. Тимощук В., Школьний Є., Колохіна А., Бородін Є. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 73 с.
12. Коцюба К. Взаємодія органів публічної влади та інформаційних систем органів публічної влади в контексті надання адміністративних послуг населенню. *Науковий вісник: Державне управління.* 2023. № 2 (14). С. 279–309.

Dynnyk I. P. Public management of the quality of administrative services

The article analyzes the current state and regulatory framework for the system of quality administrative service provision, assesses the effectiveness of approaches and criteria for assessing the quality of administrative service provision, and formulates proposals for identifying areas for improving the system of quality administrative service provision. Administrative services are the main and most widespread form of interaction between the population and public authorities, through which citizens have a subjective view of the effectiveness of the State administration as a whole. One of the key indicators of the social and economic development of Ukraine is the level of public satisfaction with the quality of administrative services in the field of public administration.The search for new organizational and economic forms of management of the administrative service delivery system and the development of mechanisms for stakeholder interaction are the main challenges to increase the efficiency of public resources, improve the quality and accessibility of administrative services, increase the professionalism of participants in the process and ensure control over the accepted and fulfilled financial obligations of the budget in the field of public administration. Both general scientific and special research methods were used in the study. To analyze the current state and regulatory framework for the system of quality administrative service delivery, the author used the methods of comparison, descriptive, generalization, analysis and synthesis, observation, and statistical methods. The methods of comparison, generalization, analysis and synthesis were used to assess the effectiveness of approaches and criteria for assessing the quality of administrative service provision, and the methods of generalization and forecasting were used to formulate proposals for identifying areas for improving the system of quality administrative service provision. In the context of martial law, when traditional mechanisms of interaction between the state and citizens can be disrupted, the importance of rapid adaptation of the public administration system, including the process of providing administrative services, becomes critical. This not only ensures the continuity of public administration and guarantees the rights of citizens, but also contributes to maintaining social stability, economic recovery and development in times of crisis.

Key words: *public administration, quality, administrative services, state regulation, public authorities, local governments.*

УДК 343.352:351.9:005.311
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.7

С. С. Журило
кандидат юридичних наук,
викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного університету

ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

У статті проаналізовано діяльність антикорупційних органів, зокрема Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) як ключового органу в реалізації антикорупційної політики. Розглянуто нормативно-правову базу антикорупційної діяльності, включаючи Антикорупційну стратегію на 2021-2025 роки, та оцінено її вплив на формування системи протидії корупції в державі. Виявлені певні особливості в організації роботи антикорупційних інституцій, зокрема відсутність територіальних підрозділів НАЗК, що знижує ефективність протидії корупції на регіональному рівні та ускладнює реалізацію превентивних заходів. Проаналізовано позицію щодо недоцільності створення територіальних органів НАЗК та наведені контраргументи їх формування в умовах воєнного стану. Закцентувано увагу, що саме в умовах війни посилений контроль за використанням ресурсів на місцях та оперативне реагування на корупційні прояви набувають особливої актуальності. Обґрунтовано необхідність розширення представництва НАЗК на регіональному рівні для забезпечення якісного моніторингу корупційних ризиків, збільшення охоплення суб'єктів контролю та підвищення оперативності у виявленні порушень. Встановлено, що відсутність територіальних органів призводить до суттєвого уповільнення процесів виявлення та реагування на корупційні правопорушення, знижує ефективність превентивного впливу та ускладнює взаємодію з місцевими громадами. Запропоновано поетапний план створення територіальних підрозділів НАЗК, починаючи з пілотних проектів у ключових регіонах, що дозволить оцінити ефективність таких органів та внести необхідні корективи перед повномасштабним впровадженням. Обґрунтовано, що створення територіальних підрозділів НАЗК дозволить підвищити ефективність перевірки декларацій місцевих чиновників, моніторингу конфліктів інтересів та контролю за дотриманням антикорупційного законодавства в місцевих органах влади. Визначено, що реалізація запропонованих змін сприятиме системності антикорупційної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, забезпечить повноту охоплення сфери публічного управління та досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції. Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення механізмів реалізації антикорупційної політики в Україні та підвищення її ефективності, а також можуть бути використані при розробці нормативно-правових актів у сфері антикорупційної діяльності.

Ключові слова: *антикорупційна політика, корупція, публічне управління, прозорість, антикорупційні органи, превентивні заходи, територіальні підрозділи, нормативно-правове регулювання, державне управління, ефективність.*

Постановка проблеми. Корупція в сфері публічного управління є однією з ключових перешкод для розвитку державних інституцій та ефективного управління. Вона призводить до значних економічних втрат, зниження довіри громадян до влади та ускладнює реалізацію державної політики.

Антикорупційна політика в сфері публічного управління залишається одним із найбільш актуальних викликів для сучасної України. Попри створення розгалуженої системи антикорупційних органів та впровадження численних законодавчих ініціатив, рівень корупції в державному секторі все ще залишається значним, що підтверджується як національними дослідженнями, так і міжнародними рейтингами.

Особливої уваги потребує питання ефективності наявних антикорупційних механізмів

© Журило С. С., 2025

у системі публічного управління. Практика показує, що формальна наявність антикорупційних інструментів не завжди призводить до очікуваних результатів. Зокрема, спостерігається розрив між задекларованими цілями антикорупційної політики та практичними результатами її реалізації на різних рівнях державного управління.

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду впровадження антикорупційних заходів виявляє низку системних проблем, серед яких, однією із важливих є ефективність роботи вже створених антикорупційних органів, та регулюючого їх діяльність законодавства, що залишається предметом дискусій.

Комплексне дослідження зазначених проблем та пошук шляхів їх вирішення має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення для підвищення ефективності антикорупційної політики в сфері публічного управління України. Це зумовлює актуальність даного дослідження та необхідність розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення існуючих антикорупційних механізмів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій та правовій літературі активно досліджуються питання боротьби з корупцією, зокрема аналізуються нормативно-правові акти, діяльність антикорупційних органів та міжнародний досвід у цій сфері. Зокрема, питання антикорупційної політики в сфері публічного управління висвітлюються у роботах С. Антонової [1], А. Боровика [2], Д. Глоби [3], Б. Головкіна [4], О. Передерій [5], А. Славицької [6] та інших. Антикорупційна стратегія України на 2021-2025 роки визначає основні напрямки боротьби з корупцією, серед яких вдосконалення механізмів запобігання корупційним ризикам, підвищення прозорості державного управління та посилення відповідальності за корупційні діяння. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю виконання антикорупційних заходів, що обумовлено як законодавчими прогалинами, так і відсутністю належного контролю.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є аналіз ефективності реалізації антикорупційної політики в сфері публічного управління, виявлення основних проблем у її впровадженні та розробка можливих шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Корупція в публічному управлінні є однією з найбільших перешкод для розвитку ефективної держави та забезпечення її сталого функціонування. Проблема корупції має глибокі соціальні, економічні та політичні наслідки, оскільки вона не тільки підриває довіру громадян до державних інституцій, але й знижує ефективність управлінських процесів.

Антикорупційна політика в сфері публічного управління вимагає системного підходу, що включає законодавче регулювання, діяльність антикорупційних органів, механізми контролю та превентивні заходи.

Законодавчою основою антикорупційної політики в Україні є Закони України «Про запобігання корупції», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про Вищий антикорупційний суд» та інші нормативні акти, які визначають механізми запобігання та боротьби з корупцією. Важливим інструментом є затвердження законами України антикорупційних стратегій на певні проміжки часу (роки). На теперішній час діє Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки, затверджена Законом України від 20 червня 2022 року № 2322-IX «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки».

Ця Антикорупційна стратегія спрямована на значний поступ у сфері запобігання та боротьби з корупцією, а також на забезпечення узгодженості та системності антикорупційних заходів усіх державних органів і органів місцевого самоврядування. Попередня Антикорупційна стратегія зосереджувалася на пріоритетах, пов'язаних із створенням системи сучасних антикорупційних інструментів (правових інститутів), та розбудові системи антикорупційних органів, що мали забезпечити ефективну реалізацію цих інструментів. Водночас завдяки реалізації інших програмних документів Урядом звужувалися можливості для корупції в окремих секторах через проведення галузевих реформ.

Внесені законодавчі та організаційні зміни, спрямовані на зниження рівня корупції в Україні. Однак створені інституції та агенції, а також прийняте антикорупційне законодавство поки що не працюють ефективно. У зв'язку з чим важливо звернути увагу на певні особливості антикорупційної політики та напрями вирішення проблем, пов'язаних з її впровадженням.

Так, на виконання Антикорупційної стратегії на 2014-2017 роки, затвердженої Законом України від 14 жовтня 2014 року № 1699-VII в Україні було створено низку антикорупційних органів, до яких увійшли: Національне агентство

з питань запобігання корупції (НАЗК), створення якого передбачав прийнятий у 2014 році Закон України «Про запобігання корупції»; Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), що було створено в результаті прийняття у 2014 році Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України»; Національна рада з питань антикорупційної політики, створена указом Президента України в 2014 році; Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), була утворена наказом Генерального прокурора у 2015 році; Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА), утворене у 2015 році в результаті прийняття Закону України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів»; Вищий антикорупційний суд (ВАКС), утворений у 2019 році в результаті прийняття Закону України «Про Вищий антикорупційний суд», та й інші органи, які можуть долучатися до боротьби з корупцією (поліція, ДБР, СБУ).

Ключовим органом, відповідальним за запобігання корупції, є Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Розглянемо його роль у реалізації антикорупційної політики у сфері публічного управління.

Національне агентство з питань запобігання корупції – це центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, який відповідає за формування та впровадження державної антикорупційної політики відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».

Діяльність антикорупційної політики НАЗК полягає у розробленні проєкту державної антикорупційної програми з виконання; антикорупційної стратегії та координація її виконання; у розробленні проєктів нормативно-правових актів; у координації виконання міжнародних зобов'язань держави у сфері формування та реалізації антикорупційної політики; у забезпеченні аналітичної підтримки щодо пошуку активів підсанкційних осіб за кордоном; у забезпеченні доброчесності; у запобіганні та врегулюванні конфлікту інтересів та інших обмежень; моніторингу способу життя; проведенні антикорупційної експертизи проєктів НПА тощо.

Наразі НАЗК не має територіальних відділів, хоча стаття 8 Закону України «Про запобігання корупції» визначає, що рішенням Голови Національного агентства можуть створюватися не більше шести територіальних органів Національного агентства, територія діяльності яких може не збігатися з адміністративно-територіальним поділом. Тому на місцях (областях, районах, містах тощо) функції НАЗК виконують: превентивні, запобіжні заходи – уповноважені підрозділи з питань запобігання та виявлення корупції (покладаються на працівників органу, підприємства, установи, закладу) та притягнення до адміністративної відповідальності (складання адміністративних протоколів) – на органи поліції.

Цей напрям діяльності не є основним і профільним для поліції, тому виникають об'єктивні сумніви щодо якості та повноти охоплення всіх зазначених правопорушень. Серед них: порушення обмежень щодо сумісництва та поєднання з іншими видами діяльності; недотримання законодавчих обмежень щодо отримання подарунків; порушення вимог фінансового контролю; невиконання норм щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; незаконне використання інформації, що стала відома особі у зв'язку з виконанням службових або інших визначених законом повноважень; невжиття заходів щодо протидії корупції тощо; бездіяльність у сфері протидії корупції тощо (КУпАП).

Саме для вирішення цих питань було створено антикорупційні органи – систему інструментів, що дозволяє ефективно виявляти та розслідувати корупційні злочини, конфісковувати майно, отримане незаконним шляхом, а також притягати до відповідальності осіб, причетних до корупційних правопорушень.

У зв'язку з тим, що боротьба з корупцією повинна носити системний характер, починаючи з дрібної корупції закінчуючи масштабною загальнодержавною, вважаємо за доцільне та необхідне закріпити (визначити) боротьбу з нею в адміністративній площині за основним антикорупційним органом, а саме – НАЗК.

Для реалізації цього напряму важливо створити територіальні органи НАЗК на місцях та внести відповідні зміни до КУпАП, визначивши основним органом для складення протоколів за адміністративні правопорушення, пов'язані з корупцією – територіальні органи та центральний апарат НАЗК.

Варто зазначити, що дане питання вже розглядалося в 2023 році Управлінням з роботи з персоналом у співпраці зі структурними підрозділами апарату НАЗК на виконання пункту 1.1.1.6.9 заходів з реалізації Державної

антикорупційної програми на 2023–2025 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220.

За результатами аналізу було визначено три альтернативні моделі потенційної мережі територіальних підрозділів із різними організаційно-правовими підходами:

– територіальні органи зі статусом юридичної особи з автономним виконанням адміністративних функцій;

– територіальні органи зі статусом юридичної особи, де адміністративні функції залишаються за апаратом НАЗК (централізоване управління кадрами, бухгалтерією тощо);

– територіальні органи без статусу юридичної особи, які функціонують як структурні підрозділи центрального апарату, але розташовані в регіонах.

Також було визначено переваги та недоліки створення територіальних органів.

Серед переваг визначено:

– розширення представництва Національного агентства на регіональному рівні;

– збільшення охоплення суб'єктів контролю;

– підвищення оперативності у виявленні та документуванні порушень у регіонах;

– покращення комунікації із зацікавленими сторонами на місцях.

Серед недоліків, визначено:

– обмежений обсяг повноважень, які можуть бути реалізовані територіальними органами (ключові функції виконує центральний апарат, а частка повноважень, що доцільні для регіонального рівня, є незначною);

– значні додаткові витрати на персонал, матеріально-технічне та фінансове забезпечення, включаючи оплату праці, відрядження, комунальні послуги, обладнання тощо;

– ризик дублювання адміністративних функцій центрального апарату або створення додаткового навантаження на нього у разі створення окремих юридичних осіб.

Окремо було визначено фактори, що ускладнюють створення територіальних органів, зокрема воєнний стан, необхідність залучення додаткового фінансування та обмеження щодо збільшення чисельності штату.

Тому, посилаючись на введення воєнного стану, окупацію частини території України та інші ризики, даний орган дійшов висновку щодо відсутності необхідності створення таких органів [7].

Враховуючи, що у підсумковому інтерв'ю голови НАЗК Олександра Новікова для Укрінформу [8], де обговорювалися досягнення агентства та його діяльність, дане питання не висвітлювалося та згадувалося у перспективі, то вбачається прийняте рішення не створювати територіальні підрозділи НАЗК.

Однак, варто детальніше розглянути аргументи та оцінки робочого органу та звернути увагу на певні особливості антикорупційної діяльності.

Функціональне навантаження. Так, НАЗК вважає, що обсяг повноважень для територіальних органів буде незначним. Але, на місцевому рівні існує величезний масив роботи: перевірка декларацій місцевих чиновників, моніторинг конфліктів інтересів, контроль за дотриманням антикорупційного законодавства в місцевих органах влади.

Фінансові витрати. Аргумент про значні додаткові витрати не враховує потенційні втрати від корупції на місцевому рівні. Централізована модель управління призводить до більших витрат на відрядження, транспортування документів, затримки в реагуванні.

Воєнний стан. Саме в умовах війни потрібен посилений контроль за використанням ресурсів на місцях. Воєнний стан вимагає більш оперативного реагування на корупційні прояви, що можливо лише при наявності територіальних органів.

Специфіка регіонів. Кожен регіон має свої особливості корупційних ризиків, а відсутність територіальних органів ускладнює розуміння локального контексту та специфіки.

Оперативність реагування. Централізована структура суттєво уповільнює процес виявлення та реагування на корупційні правопорушення, втрачається можливість превентивного впливу на місцях.

Комунікація. Відсутність територіальних органів ускладнює взаємодію з місцевими громадами та активістами. Знижується ефективність просвітницької роботи на місцях.

Враховуючи вищевикладене, відмова від створення територіальних органів може призвести до зниження ефективності антикорупційної політики в Україні, а тому варто повернутися до розгляду цього питання та, як варіант, розробити поетапний план створення територіальних підрозділів, починаючи з пілотних проектів у ключових регіонах.

Вказані зміни забезпечать ефективну реалізацію інструментів антикорупційних органів,

системності антикорупційної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, повноти охопленості сфери публічного управління та досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції.

Висновки і пропозиції. Антикорупційна політика в сфері публічного управління є багатогранним процесом, що включає законодавчі ініціативи, адміністративні реформи, підвищення прозорості та ефективності управлінських процедур, а також формування антикорупційної культури в суспільстві.

Ключовим органом у реалізації антикорупційної політики є Національне агентство з питань запобігання корупції, яке відповідає за формування та впровадження державної антикорупційної політики.

Антикорупційна стратегія України на 2021-2025 роки визначає основні напрямки боротьби з корупцією, але існують проблеми, пов'язані з недостатньою ефективністю виконання антикорупційних заходів. Тому, для підвищення ефективності реалізації антикорупційної політики пропонується розглянути питання створення територіальних підрозділів НАЗК, що дозволить забезпечити якісний моніторинг, контроль за корупційними ризиками, збільшити охоплення суб'єктів контролю та підвищити оперативність у виявленні та документуванні порушень в регіонах.

Це також покращить комунікацію з місцевими громадами та активістами, підвищивши ефективність просвітницької роботи на місцях. Враховуючи воєнний стан та фінансові витрати, пропонується розробити поетапний план створення територіальних підрозділів, починаючи з пілотних проектів у ключових регіонах. Це дозволить оцінити ефективність таких органів та внести необхідні корективи перед повномасштабним впровадженням.

Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності антикорупційної політики в сфері публічного управління, зміцненню довіри громадян до влади та створенню умов для сталого розвитку України.

Список використаної літератури:

1. Антонова С. Є., Мартинюк Г. Ф., Шинкарук А. Л., Бондар А. В. Дослідження сприйняття корупції в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/36.pdf
2. Боровик А. Війна і боротьба з корупцією. Робота антикорупційних органів під час воєнного стану. *Юридичний вісник України.* 2022. 21 черв. URL: https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/vijna-i-borotba-z-koruptsiyeyu-robota-antykoruptsijnyh-organiv-pid-chas-voyennogo-stanu/
3. Глоба Д. Зміст та особливості адміністративно-правових засад антикорупційної політики розвинених держав світу. *Наука і техніка сьогодні. Серія : Педагогіка. Право. Економіка. Мат. науки.* 2022. № 10. С. 32-41.
4. Запобігання корупції у приватному секторі : монографія. За заг. ред. Б.М. Головкіна. Харків : Право, 2020. 286 с.
5. Передерій О. С. Антикорупційні інституції України в аспекті інноваційного розвитку правової системи України як держави-кандидата в члени Європейського Союзу: стан та проблематика реформування. *Право та суспільство.* 2022. № 4. С. 32-38.
6. Славицька А. К. Інструменти забезпечення реалізації антикорупційної політики в Україні. *Юридичний бюлетень.* 2022. Вип. 24. С. 152-155.
7. Аналітична довідка Національного агентства з питань запобігання корупції. *Сайт НАЗК.* URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-18/zahid-1071/zahid-progress-925/organ-148/Аналітична%20довідка.pdf
8. Питання доброчесності для України – питання виживання. *Сайт УКРІНФОРМ.* 15.01.2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3813501-oleksandr-novikov-golova-nacionalnogo-agentstva-z-pitan-zapobiganna-korupcii.html?utm

Zhurylo S. S. Effectiveness of anti-corruption policy in public administration: specific problems and solutions

The article analyzes the activities of anti-corruption bodies, particularly the National Agency for Prevention of Corruption (NAPC) as a key body in implementing anti-corruption policy. The regulatory framework of anti-corruption activities, including the Anti-Corruption Strategy for 2021-2025, is examined, and its impact on the formation of the state's anti-corruption system is evaluated. Certain peculiarities in the organization of anti-corruption institutions' work are identified, specifically the absence of NAPC territorial divisions, which reduces the effectiveness of anti-corruption measures at the regional level and complicates the implementation of preventive measures. The position regarding the inexpediency of establishing NAPC territorial bodies is analyzed, and counter-arguments for their formation under martial law are presented. It is emphasized that enhanced control

over local resource utilization and prompt response to corruption manifestations become particularly relevant during wartime. The necessity of expanding NAPC representation at the regional level is substantiated to ensure quality monitoring of corruption risks, increase coverage of control subjects, and improve efficiency in detecting violations. It is established that the absence of territorial bodies leads to significant slowdown in detecting and responding to corruption offenses, reduces the effectiveness of preventive influence, and complicates interaction with local communities. A phased plan for creating NAPC territorial divisions is proposed, starting with pilot projects in key regions, which will allow evaluating the effectiveness of such bodies and making necessary adjustments before full-scale implementation. It is substantiated that establishing NAPC territorial divisions will improve the efficiency of local officials' declarations verification, monitoring of conflicts of interest, and control over anti-corruption legislation compliance in local authorities. It is determined that implementing the proposed changes will promote systematic anti-corruption activities of state authorities and local self-government bodies, ensure complete coverage of public administration, and achieve significant progress in preventing and combating corruption. The research results have practical significance for improving the mechanisms of anti-corruption policy implementation in Ukraine and increasing its effectiveness, and can be used in developing regulatory legal acts in the field of anti-corruption activities.

Key words: *anti-corruption policy, corruption, public administration, transparency, anti-corruption bodies, preventive measures, territorial divisions, regulatory framework, state governance, effectiveness.*

UDC 336.5
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.8

I. V. Kalchenko
Postgraduate student of the Department of Business Economics and Administration
of Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

APPROACHES TO DEVELOPING A REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY IN PUBLIC ADMINISTRATION

The rapid transformations occurring in the global socio-economic space require public authorities to seek new ways and approaches that ensure increased regional competitiveness and comprehensive, long-term efficiency of activities. This highlights the necessity of researching the methodological support for regional strategy processes and forming new approaches to developing regional development strategies. The purpose of the article is to improve approaches to developing a regional development strategy. Research methods – literature analysis and generalization.

The article analyzes the scientific works of domestic scholars dedicated to regional strategy issues and proposes an approach to developing a regional development strategy that includes the following stages:

I stage. Analysis of the current state of regional development. Forecasting.

II stage. Defining the paradigm of regional development.

III stage. Defining the mission. Goal setting.

IV stage. Specification of regional development directions.

V stage. Development of programs, projects, and plans.

VI stage. Adoption of the strategy (with the participation of business, the public, and other stakeholders).

VI stage. Implementation.

VII stage. Monitoring. Control. Improvement.

The distinction of the stage "Defining the paradigm of regional development" allows for outlining perspectives and specifying conceptual development directions, considering the region's uniqueness, history, culture, values, traditions, potential, and external environment challenges.

Overall, the proposed approach allows for activating regional development through the broad involvement of the public, business representatives, and other stakeholders in discussing the strategy and other regional management processes.

Key words: *strategy, public administration, strategic planning, region, development, public authority, paradigm, public, stakeholders, discussion.*

Introduction. Modern transformations, which are rapidly taking place in the global socio-economic space, require public authorities to find new ways and approaches that would ensure the competitiveness of regions, comprehensive and long-term performance. This necessitates the study of methodological support for regional strategising processes and the formation of new approaches to the development of regional development strategies.

Analysis of Recent Research and Publications. The issue of developing regional development strategies has been studied by numerous domestic scholars, including: Baviko O. Ye. [1], Bakush H. M. and Shymko S. A. [2], Bohashko O. L. [3], Vakhovych I. M. [4], Zvieriakov M. I., Kukharska N. O., Klevtsevych N. A., and Sharag O. S. [5], Ilchuk V. P., Khomenko I. O., and Lysenko I. V. [6], Nazarova M. I. [7], Prosovych O. P., Bondarenko Yu. H., and Pryima L. R. [8], Havkalova N. L., Avedian L. Y., and Vlasenko T. A. [9], Bila S. O. [10], Shpylova V. O. [11], and others.

In particular, Ilchuk V. P., Khomenko I. O., and Lysenko I. V. developed a system of indicators for analyzing the economic activity of regional enterprises [6, p. 126-127], which is necessary at the planning and monitoring stages of strategic planning. Baviko O. Ye. emphasizes that, according to the principle of network-based economic interactions, all leading socio-economic groups of the region, representing different interests, should be involved in the strategy development process [1]. However, the issue of improving approaches to developing regional development strategies in the

© Kalchenko I. V., 2025

context of modern challenges has not been given sufficient attention.

The aim of the article is to improve approaches to developing a regional development strategy.

Research methods: literature analysis and generalization.

Results. To ensure the fulfillment of the needs of regional businesses and the public, a modern development strategy must be comprehensive.

Prosovych O. P., Bondarenko Y. G. and Pryima L. R. include technological, economic and managerial measures aimed at forming modern economic growth based on innovations as the main vectors in the development of a regional development strategy [8].

Shpylova V.O. distinguishes four groups of approaches to regional development strategy development, differing in the principles and factors of strategic analysis [11]:

1) based on ensuring sustainable regional economic development in the context of its relationship with the center,

2) based on the analysis of the imbalance and unevenness of reproduction processes in different regions,

3) based on the analysis of the system of budgetary-financial and investment-credit factors,

4) comprehensive analysis of pre-reform and foreign experience in establishing programmatic foundations for market reforms at the regional level.

Bila S.O. notes that the regional development strategy should involve attracting non-state investment sources (both domestic and foreign), non-state and state crediting of strategic programs and projects, resources of non-banking and banking financial institutions, equity capital, etc. [10, p. 16].

Nazarova M.I. believes that the strategy must include [7]:

– identification of the region's resource needs;
– compliance with regional development goals;
– comparison of the territory's development level with the stages of the economic cycle of its economic system;
– formulation of strategic tasks;
– setting deadlines for task completion.

According to Nazarova M.I., the regional development strategy should contain a section reflecting the territorial aspect of regional development based on spatial planning [7].

Therefore, when developing a regional development strategy, it is essential to consider: innovation orientation, investment needs, and the formation of modern regional economic growth directions.

Bogashko O.L. believes that the selection of an economic development strategy for the region should follow this sequence [3, p. 14]:

– defining the strategic goal of regional development;
– choosing a strategy in accordance with the identified alternatives and development level;
– defining and systematizing development goals.

This approach is generalized and requires further detailing.

Vakhovych I.M. notes that the foundation and the first stage of developing a balanced regional development strategy is the assessment of conditions, opportunities, and results of the functioning of its socio-ecological-economic system through a systematic and comprehensive analysis. Vakhovych I. M. includes the following components in the methodology for conducting an analytical study of the region's development [4]:

– geopolitical and natural-resource prerequisites for development;
– strategic assessment of the development of the region's economic base;
– social component of the regional system's development;
– environmental component of the region's socio-economic development;
– integral assessment of socio-ecological-economic development.

Havkalova N.L., Avedyan L.Y., and Vlasenko T.A. identify six stages of strategy development [9, p. 31]:

1. Organization of work.
2. Conducting analysis.
3. Defining the mission and development directions.
4. Development of plans.
5. Public discussion. Adoption of the strategy.
6. Monitoring. Implementation.

Zvieriakov M.I., Kukharska N.O., Klevtsevych N.A., and Sharag O.S. include the following in the strategy development process [5, p. 110]:

– conceptualization,
– forecasting,
– strategic scenario planning,
– modeling,
– planning,
– project development,
– programming.

The important stage of strategy development is goal-setting.

Bakush H.M. and Shymko S.A. note that the diagnosis of the initial conditions for regional development is conducted using SWOT analysis [2].

Bavyko O. E. refers to the main stages of forming a strategy for the development of the regional economic space [1].

1. Defining the future based on social consensus on development directions and competition conditions.

2. Definition of propulsive industries. Analysis of the economy. Formation of economic policy. Assessment of the intensity of interaction between business entities. Identification of clusters, problems and prospects for entering global markets. Formation of criteria for leading companies. Evaluation of the growth of the regional share in the global market. Analysis of competition, strategy quality and the ability to enter new markets.

Identifying propulsive industries. Analysis of the economy. Formation of economic policy. Assessment of the intensity of interaction between business entities. Identification of clusters, problems and prospects for entering global markets. Formation of criteria for leading companies. Assessment of the growth of the regional share in the global market. Analysis of competition, strategy quality and the ability to enter new markets.

3. Analyzing clusters and their boundaries.

4. Designing action plans and development programs.

It can be argued that Baviko O. Ye. has successfully outlined the components of regional economic development, but the strategy must also consider social aspects.

One of the components of the regional development strategy, which has received little attention from scholars and public authorities, is the definition of the regional development paradigm, which we propose to include in the regional development strategy.

The paradigm specified in strategic goals, in our view, allows for enhancing the effectiveness of regional strategic planning and bringing it closer to achieving the region's competitive advantages.

Therefore, the following sequence for developing a regional development strategy is proposed:

I stage. Analysis of the current state of regional development. Forecasting.

II stage. Defining the paradigm of regional development.

III stage. Defining the mission. Goal setting.

IV stage. Specification of regional development directions.

V stage. Development of programs, projects, and plans.

VI stage. Adoption of the strategy (with the participation of business, the public, and other stakeholders).

VI stage. Implementation.

VII stage. Monitoring. Control. Improvement.

Such an approach to the development of a regional development strategy involves defining a regional development paradigm that allows for the specification of conceptual development directions, taking into account the region's identity, potential and external challenges.

Conclusions. Based on the results of the conducted research, it is proposed to improve the approach to the development of a regional development strategy by expanding the stages and highlighting the stage of "Defining the Regional Development Paradigm", which allows for outlining prospects and specifying conceptual development directions, considering the region's uniqueness, history, culture, values, traditions, potential, and external challenges. Overall, the proposed approach enables the activation of regional development through broad public engagement, business representatives, and other stakeholders in discussing the strategy and other regional management processes.

References:

1. Бавико О. Є. Формування стратегії постіндустріального розвитку регіонального економічного простору. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2012_7_10.pdf
2. Бакуш Г. М., Шимко С. А. Статистичний моніторинг стратегії розвитку регіону. *Науковий вісник НЛТУ України.* Національний лісотехнічний університет України. Збірник науково-технічних праць. Економіка, планування і управління галузі. 2008. Вип. 18.10. С. 173-176.
3. Богашко О. Л. Науково-методичні засади стратегії економічного розвитку регіону: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.10.01 „Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка". Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України, Київ, 2005. 24 с.
4. Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону. Ареф. на здоб. наук. ступ. канд.

екон. наук за спец. 08.10.01. – Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів. 2001. 20 с.
5. Звєряков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
6. Кластерна стратегія розвитку економіки регіону : монографія / В. П. Ільчук, І. О. Хоменко, І. В. Лисенко. Чернігів.: Черніг. держ. технол. ун-т, 2013. 367 с.
7. Назарова М. І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 20. с. 81-84.
8. Просович О. П., Бондаренко Ю. Г., Прийма Л. Р. Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку регіону в умовах економічної кризи. С. 183-188. URL : https://vlp.com.ua/files/25_26.pdf
9. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко [та ін.] ; за заг. ред. Н.Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 375 с.
10. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу». За ред. С. О. Білої. К. : НІСД, 2011. 88 с. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Broshura_Bila-a47aa.pdf
11. Шпильова В. О. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 209-210.

Кальченко І. В. Підходи до розроблення стратегії розвитку регіону у публічному управлінні

Сучасні трансформації, що стрімко відбуваються у світовому соціально-економічному просторі, вимагають від публічної влади пошуку нових шляхів та підходів, які б забезпечували підвищення конкурентоспроможності регіонів, комплексну і довгострокову результативність діяльності. Це актуалізує необхідність дослідження методологічного забезпечення процесів регіонального стратегування і формування нових підходів до розроблення стратегій розвитку регіону.

Метою статті є удосконалення підходів до розроблення стратегії розвитку регіону. Методи дослідження – літературний аналіз, узагальнення.

У статті проведено аналіз наукових праць вітчизняних вчених, присвячених проблемам регіонального стратегування і запропоновано підхід до розроблення стратегії розвитку регіону, що включає такі етапи:

І етап. Аналіз поточного стану розвитку регіону. Прогнозування.

ІІ етап. Визначення парадигми регіонального розвитку.

ІІІ етап. Визначення місії. Целепокладання.

IV етап. Конкретизація напрямів розвитку регіону.

V етап. Розроблення програм, проєктів, планів.

VI етап. Ухвалення стратегії (з участю бізнесу, громадськості й інших стейкхолдерів).

VI етап. Впровадження.

VII етап. Моніторинг. Контроль. Удосконалення.

Виокремлення етапу «Визначення парадигми регіонального розвитку» дозволяє окреслити перспективи і конкретизувати концептуальні напрями розвитку з урахуванням самобутності регіону, його історії, культури, цінностей, традицій, потенціалу та викликів зовнішнього середовища.

В цілому пропонований підхід дозволяє активізувати регіональний розвиток за рахунок широкого залучення громадськості, представників бізнесу та інших стейкхолдерів до обговорення стратегії та інших процесів управління регіоном.

Ключові слова: *стратегія, публічне управління, стратегування, регіон, розвиток, публічна влада, парадигма, громадськість, стейкхолдери, обговорення.*

УДК 325.3 + 323.1
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.9

Я. П. Кожушко
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Стаття розглядає основні поняття та ключові елементи, що складають державну міграційну політику. Міграція є важливим аспектом сучасного розвитку суспільства, і для її ефективного регулювання необхідно чітко визначити концептуальні засади, основні інструменти та механізми. У статті аналізуються дефініція «міграційна політика», враховуючи, що чинними вітчизняними нормативно-правовими актами не визначено це поняття. Зазначено, що міграційна політика представляє систему заходів, які спрямовані на регулювання міграційних процесів на рівні держави. Вказано ряд нормативних актів, які регулюють міграційні потоки та визначають правила і процедури щодо в'їзду, перебування та виїзду іноземців.

Акцентовано увагу на намаганні можновладців внести законопроект «Про основні засади державної міграційної політики України», але наразі він залишається лише проектом, який не було розглянуто. Зазначено фактори, які впливають на міграцію, в саме, правові рамки та інструменти, що використовуються державою для контролю та управління міграційними процесами.

Визначено основні компоненти міграційної політики, а саме: законодавство і нормативні акти, що регулюють міграційні потоки; механізми контролю за рухом осіб через кордон (візовий контроль, дозвільні системи); стратегії інтеграції мігрантів у новому суспільстві, які передбачають заходи для забезпечення їх соціальної адаптації та економічної участі; підтримка прав мігрантів з метою забезпечення їхніх прав і свобод, включаючи боротьбу з дискримінацією і порушенням прав людини. Висвітлено роль держави в забезпеченні балансування інтересів громадян, мігрантів та національної безпеки.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних аспектів та ключових елементів міграційної політики.

Ключові слова: *міграція, міграційна політика, державна політика, регулювання міграційних процесів, міжнародне співробітництво, нормативно-законодавчі акти.*

Постановка проблеми. Тема міграційної політики є однією з найбільш важливих у сфері державного управління та міжнародних відносин. Міграція, як процес переміщення людей з однієї території на іншу, відіграє значну роль в економічному, соціальному, політичному житті країн і має глибокі наслідки для розвитку світової спільноти. Відтак, ефективна міграційна політика є необхідною умовою для забезпечення стабільності національних держав, збереження соціального миру та економічного процвітання.

Міграційна політика стоїть в основі регулювання міграційних процесів і у загальному розумінні є системою спеціальних національних законів, а також міграційних угод з регулювання міграційних потоків, обмеження припливу або відтоку біженців і нелегалів і стимулювання припливу економічно ефективного людського капіталу, у першу чергу, наукових кадрів і висококваліфікованих фахівців.

Оскільки міграційні процеси є досить вагомим фактором впливу на демографічну ситуацію, формування національного й регіональних ринків праці, то держава повинна чітко визначити свою міграційну політику, яка б дала змогу не тільки успішно вирішувати повсякденні проблеми міграції, а й впливати на її причини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти міграційної політики, а також основні фактори, що впливають на міграційну політику держав, були предметом наукових пошуків Л. Абзалової, О. Бабенко, С. Денисюк, С. О. Малиновської, С. Мосьондз, Н. Сітнікової, А. Солодько, А. Фетісової, О. Шапоренко, А. Шевцова та ін. та інші. Дослідники переважно

© Кожушко Я. П., 2025

визначали своє бачення щодо розвитку міграційної політики, розуміння міграційної політики, її сутнісних характеристик та складників. Крім того, вітчизняні та зарубіжні дослідники в своїх наукових доробках визначають нагальні міграційні проблеми країни та пропонують своє бачення їх урегулювання засобами державної політики.

Виклад основного матеріалу. В умовах швидких кількісних та якісних змін світових міграційних процесів, що відбуваються під впливом глобалізації, зростає значення засобів та механізмів їх регулювання, надання ним організованого, безпечного та неконфліктного характеру. Основним елементом управління міграціями є міграційна політика як національних держав, так і їх об'єднань. Значення та вимоги до міграційної політики в сучасному світі закономірно зростають. По-перше, без адекватної міграційної політики неможливо використати значний позитивний потенціал міграції в інтересах розвитку, по-друге, спроможність національних урядів належним чином регулювати міграційні процеси є передумовою успішного розвитку міжнародного співробітництва у цій сфері, без якого регулювання міграцій як багатостороннього процесу неможливе. Враховуючи наростання обсягів міжнародних переміщень, їх різнохарактерність та різновекторність, завдання держави щодо регулювання міграційних процесів надзвичайно ускладнюються. Крім іншого, держави обмежені в своїх діях унаслідок декларованих ними принципів поваги до прав людини та взятих на себе міжнародних зобов'язань. Тому питання змісту, предмету, сутності та особливостей міграційної політики привертає дедалі більшу увагу як політиків-практиків, так і науковців [2].

Наразі вітчизняними нормативно-правовими актами не визначено поняття «міграційна політика» і відтак в академічних колах існують різні бачення та трактування цієї дефініції. Існує безліч інтерпретацій терміну «міграційна політика», залежно від того, який зміст дослідники вкладають у поняття «політика» та «міграція». Згідно з поширеною в науковому співтоваристві думкою, міграційну політику, може бути визначено як систему або комплекс визначених державою заходів. Так, С.О. Масьондз розуміє під міграційною політикою комплекс правових, фінансових, адміністративних та організаційних заходів, з використанням яких держава цілеспрямовано впливає на регулювання міграційних процесів з позицій міграційних пріоритетів, кількісного складу міграційних потоків та їх структури у сфері державного управління [3]. На думку С.Ф. Денисюк міграційна політика є комплексом заходів, які відносяться до сфери публічного управління, і включають процес прийняття рішень, який врегульований правовими нормами, контрольований представницькою владою і спрямований на упорядкування міграційних процесів [1].

У 2010 році народними депутатами був внесений законопроект «Про основні засади державної міграційної політики України» [7], яким було зазначено основні засади державної міграційної політики України, мету, правову основу, принципи, пріоритети, завдання, напрями та механізми реалізації державної міграційної політики України. Зазначений законопроект визначає поняття «державна міграційна політика України» як сукупність заходів, що здійснюються державою щодо регулювання міграційних процесів з метою захисту національних інтересів, безпеки та територіальної цілісності, забезпечення належного соціально-економічного, демографічного, науково-освітнього розвитку держави.

Міграційна політика залежно від територіальних особливостей набуває різних форм, відображає різноманіття міграційних процесів і проблем, характерних для різних країн та регіонів. Територіальна диференціація, а внаслідок чого й відмінності в міграційній політиці, є природною реакцією на унікальний набір чинників та умов, властивих кожній із територій, які потребують індивідуального підходу. Міграційна політика прагне до досягнення цілей, які тією чи іншою мірою стосуються економічних, соціальних, політичних та інших аспектів. Наприклад, в економічному плані міграційна політика може бути спрямована на забезпечення певних територій необхідними трудовими ресурсами, в політичному – на залучення лояльних до влади виборців. Варто зазначити, що мігранти є прямо залежними від системи соціального захисту в державі. Той уряд, який гарантує розширення для мігрантів соціальних програм, за підсумком отримує не тільки їхню умовну лояльність, а також їхні голоси (насамперед йдеться про ті країни, де мігранти одразу мають право брати участь у виборах).

Міграційну політику можна розглядати в широкому та вузькому сенсі. В широкому сенсі міграційна політика: є важливим елементом

загальнодержавної політики, що визначається устроєм держави, метою, векторами руху, першочерговими пріоритетами та індикаторами належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових та ін. умов її становлення та розвитку; являє собою державну концепцію, спрямовану на ефективне управління міграційними процесами, регулюючи їх відповідно до цілей, завдань та поточних потреб загальнодержавної політики [9].

Враховуючи наукові напрацювання та чинні нормативно-правові акти, можна зазначити, що міграційна політика представляє систему заходів, які спрямовані на регулювання міграційних процесів на рівні держави. Вона охоплює різні аспекти міграції, включаючи законодавство, міжнародні угоди, економічні і соціальні стратегії, а також вплив на демографічну ситуацію в країні. Міграційна політика визначає, яким чином країна взаємодіє з іншими державами з питань в'їзду, виїзду та перебування іноземців, а також які правила й умови повинні діяти для мігрантів. Серед основних компонентів міграційної політики можемо виділити наступні:

– законодавство і нормативні акти, що регулюють міграційні потоки;

– механізми контролю за рухом осіб через кордон (візовий контроль, дозвільні системи);

– стратегії інтеграції мігрантів у новому суспільстві, які передбачають заходи для забезпечення їх соціальної адаптації та економічної участі;

– підтримка прав мігрантів з метою забезпечення їхніх прав і свобод, включаючи боротьбу з дискримінацією і порушенням прав людини.

Законодавство та нормативні акти, що регулюють міграційні потоки, є важливою частиною національної політики кожної держави, оскільки вони визначають правила і процедури щодо в'їзду, перебування та виїзду іноземців. В Україні цей процес регулюється низкою законів і підзаконних актів. Серед чинних нормативних актів можна виділити наступні : Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» № 3773-VI від 22.09.2011 року [8], який визначає правовий статус іноземців і осіб без громадянства, а також права і обов'язки таких осіб в Україні, процедури в'їзду, перебування і виїзду; Закон України «Про імміграцію» № 2491-III від 07.06.2001 року [6], який регулює порядок імміграції іноземців на територію України, включаючи дозвіл на постійне і тимчасове проживання, а також порядок надання статусу біженця; Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового захисту» № 3671-VI від 08.07.2011 року [4], який визначає процедури отримання статусу біженця або особи, яка потребує додаткового захисту в Україні, а також правила захисту прав таких осіб; Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» № 761-VIII від 05.11.2015 року [5] – визначає правові норми, що регулюють питання трудової міграції, зокрема порядок виїзду громадян України для роботи за кордоном і умови для трудових мігрантів.

Механізми контролю за рухом осіб через кордон є важливою частиною державної політики, яка забезпечує безпеку, дотримання законів і запобігання незаконній міграції. В Україні цей процес регулюється цілим рядом органів та інструментів, які здійснюють перевірки та нагляд за в'їздом, виїздом і транзитом осіб через державний кордон. Основні органи, які здійснюють контроль: Державна прикордонна служба України; Державна міграційна служба України; підрозділи поліції та митниці.

Щодо стратегії інтеграції мігрантів у новому суспільстві можемо зазначити, що у 2023 році урядом країни прийнято Стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року, яка спрямована на вдосконалення державної політики у сфері внутрішнього переміщення громадян України, іноземців, осіб без громадянства, які на законних підставах перебувають на території України, зумовленого збройною агресією Російської Федерації проти України, а також здійснення державою всіх належних та доступних заходів для розв'язання проблем та мінімізації негативних наслідків, пов'язаних з внутрішнім переміщенням. Стратегія є елементом коротко- та середньострокової державної політики, спрямованої на створення умов, за яких внутрішньо переміщені особи, за винятком найбільш уразливих категорій, не потребуватимуть спеціальної допомоги чи захисту у зв'язку з їх переміщенням і зможуть в повному обсязі користуватися своїми конституційними правами без будь-якої дискримінації, в тому числі за походженням чи фактом внутрішнього переміщення.

Підтримка прав мігрантів з метою забезпечення їхніх прав і свобод є важливою складовою частиною як внутрішньої політики держав, так і міжнародних зобов'язань. Це включає забезпечення прав на рівність перед законом, доступ до медичних послуг, освіти, соціальних гарантій, а також захист від дискримінації

та експлуатації. Ось кілька основних аспектів цієї підтримки: право на захист від незаконного затримання та депортації; доступ до правосуддя та правова допомога; соціальна інтеграція; забезпечення трудових прав; міжнародний захист; міжнародне співробітництво та допомога тощо.

Висновки та пропозиції. Міграційна політика є важливим інструментом державного управління, який дозволяє країнам ефективно впоратися з викликами, пов'язаними з міграційними процесами. Вона повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує правові, соціальні, економічні та безпекові заходи. Врахування глобальних і національних тенденцій, а також потреби в інтеграції мігрантів, сприяє розвитку стабільної та ефективної міграційної політики.

Державна міграційна політика повинна бути врегульована в першу чергу законодавчими актами, серед яких має бути прийнято Закон України «Про державну міграційну політику», основною метою якого має бути визначення основних засад державної міграційної політики України, мета, правова основа, принципи, пріоритети, завдання, напрями та механізми реалізації державної міграційної політики України.

Дослідження теоретичних основ та методологічних підходів до міграційної політики є багатогранним процесом, який потребує всебічного аналізу і глибокого розуміння міграційних процесів та їх взаємозв'язку з різними аспектами суспільного життя. Значення такого підходу обумовлене тим, що міграційна політика є невід'ємною частиною загального розвитку держави, вона взаємодіє із соціально-економічними процесами, культурним різноманіттям, національною безпекою, міжнародними відносинами та іншими сферами. Визначення основних складових міграційної політики дозволяє не тільки розробити та впровадити ефективну модель внутрішньої міграційної політики, а й оцінити вплив кожного її елементу на різні аспекти функціонування держави.

Список використаної літератури:

1. Денисюк С.Ф. Напрямки розвитку міграційної політики в Україні / С.Ф. Денисюк – Х.: Форум права. – 2008. – № 3. – С. 111-115.
2. Малиновська О.А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Вид-во К. : НІСД, 2018. С. 66-68.
3. Мосьондз С.О. Державна міграційна політика в сучасній Україні (адміністративно-правовий аспект): автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Мосьондз Сергій Олександрович. Київ, 2003. 21 с.
4. Про біженців та осіб, які потребують додаткового захисту : Закон від 08.07.2011р. України № 3671-VI URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17#Text
5. Про зовнішню трудову міграцію : Закон України від 05.11.2015р. № 761-VIII URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text
6. Про імміграцію : Закон України № 2491-III від 07.06.2001 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text
7. Про основні засади державної міграційної політики України : проєкт Закону. URL : https://ips.ligazakon.net/document/JF56900A
8. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011р. № 3773-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text
9. Семенець-Орлова І.А. Міграційна політика: поняття, сутність, методологія формування та економічні аспекти. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2024. № 2 (72). С. 5-12. URL : https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/5.pdf

Kozhushko Ya. P. Basic concepts and key elements state migration policy

The article examines the basic concepts and key elements that make up the state migration policy. Migration is an important aspect of modern development of society, and for its effective regulation it is necessary to clearly define the conceptual principles, main tools and mechanisms. The article analyzes the definition of "migration policy", taking into account that the current domestic regulatory legal acts do not define this concept. It is noted that migration policy represents a system of measures aimed at regulating migration processes at the state level. A number of regulatory acts are indicated that regulate migration flows and determine the rules and procedures for the entry, stay and exit of foreigners.

The author focuses on the efforts of the authorities to introduce a draft law "On the Basic Principles of the State Migration Policy of Ukraine", but it currently remains only a draft that has not been considered. The factors that influence migration are indicated, namely, the legal framework and tools used by the state to control and manage migration processes.

The main components of migration policy are identified, namely: legislation and regulations regulating migration flows; mechanisms for controlling the movement of persons across the border (visa

control, permit systems); strategies for integrating migrants into a new society, which include measures to ensure their social adaptation and economic participation; support for the rights of migrants in order to ensure their rights and freedoms, including combating discrimination and human rights violations. The role of the state in ensuring the balancing of the interests of citizens, migrants and national security is highlighted.

The purpose of the article is to study the theoretical aspects and key elements of migration policy.

Key words: *migration, migration policy, state policy, regulation of migration processes, international cooperation, regulatory and legislative acts.*

УДК 351.861
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.10

В. М. Кравченко
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРИКОРДОННИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті розглядаються ключові аспекти реформування кадрової політики прикордонних служб України в умовах євроінтеграції. Акцентується увага на актуальних проблемах, таких як кадровий дефіцит, висока плинність персоналу, низький рівень мотивації працівників та обмежені можливості професійного розвитку. У статті аналізується вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, включаючи політичні, економічні та соціальні чинники, на функціонування прикордонних служб. Особливий акцент зроблено на необхідності модернізації системи управління людськими ресурсами через впровадження сучасних інструментів мотивації, цифровізації процесів управління та адаптацію передових міжнародних практик.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успіх кадрової політики базується на прозорих конкурсних процедурах, регулярному підвищенні кваліфікації персоналу, інноваційних підходах до навчання та використанні цифрових технологій для оптимізації кадрових процесів. У статті підкреслюється значення міжнародної співпраці, зокрема у розробці спільних навчальних програм, обміні досвідом та імплементації кращих практик у вітчизняну систему управління персоналом.

Практичні рекомендації включають розробку інтегрованої системи професійного навчання, підвищення соціальних гарантій для працівників, розширення нематеріальних мотиваційних інструментів та активізацію використання цифрових платформ у процесах управління. У висновках зазначено, що успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування прикордонних служб, зміцненню національної безпеки та створенню стійкої кадрової системи, що відповідатиме стандартам Європейського Союзу.

Загалом, стаття надає різносторонній аналіз викликів та перспектив реформування кадрової політики прикордонних служб України та пропонує конкретні шляхи їх подолання з використанням інноваційних підходів і міжнародного досвіду.

Ключові слова: *кадрова політика, прикордонна безпека, публічне адміністрування, професійний розвиток, мотивація, міжнародна співпраця.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах ефективність функціонування прикордонних служб України значною мірою залежить від дієвості кадрової політики. Розвиток якісних механізмів управління людськими ресурсами є ключовим фактором забезпечення прикордонної безпеки, підвищення оперативності реагування на сучасні виклики та забезпечення стабільної роботи державних інституцій. З огляду на успішний міжнародний досвід, особливо практики країн Європейського Союзу, Україна має інтегрувати передові підходи до управління кадрами, адаптуючи їх до власних геополітичних та соціально-економічних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження вітчизняних і міжнародних вчених акцентують увагу на ролі кадрової політики у забезпеченні прикордонної безпеки. У роботах європейських дослідників, таких як Randall S. Schuler, Ibraiz Tarique та Susan E. Jackson, розглядаються особливості управління людськими ресурсами у транскордонних альянсах. Автори наголошують, що успіх міжнародних альянсів значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, включаючи адаптацію до культурних відмінностей та створення спільної організаційної культури [1].

Вітчизняні дослідники, також, приділяють значну увагу цій проблематиці. Зокрема, Синишин М.М. акцентує на необхідності реформування кадрової політики з урахуванням сучасних викликів у сфері прикордонної безпеки.

© Кравченко В. М., 2025

У його роботах наголошується, що розвиток прикордонної політики України повинен враховувати геополітичні фактори та бути спрямованим на створення цілісної системи ризик-менеджменту [2].

Додатково у дослідженнях Центру політико-правових реформ підкреслюється важливість реформи системи оплати праці державних службовців як ключового елементу підвищення мотивації персоналу [3]. Практики державного управління європейських країн демонструють ефективність впровадження інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку, що розглядається у публікаціях Національного агентства України з питань державної служби [4].

Метою статті є аналіз сучасних проблем кадрової політики у сфері прикордонної безпеки України, визначення основних викликів та перспектив реформування системи управління людськими ресурсами, а також розробка рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду, впровадження інноваційних методів навчання та підвищення мотивації персоналу для забезпечення ефективного функціонування прикордонних служб.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні Україна стикається з низкою проблем у сфері кадрової політики прикордонних служб. Серед них виділяється кадровий дефіцит, що проявляється у високій плинності кадрів та нестачі кваліфікованого персоналу. Додатково існує проблема низької мотивації, яка обумовлена відсутністю дієвих механізмів заохочення та кар'єрного росту. Крім того, обмежені можливості навчання створюють бар'єри для професійного розвитку, оскільки бракує сучасних програм, здатних відповідати потребам сектору [3].

Спостерігається тенденція плинності кадрів на державній службі України за 2022-2023 роки в трьох основних категоріях: «Категорія "А"» (вищі керівні посади), «Категорія "Б"» (керівні посади середньої ланки) та «Категорія "В"» (спеціалісти та службовці нижчих рівнів). Усі категорії показують зростання плинності кадрів протягом цього періоду (рис. 1). У категорії "А" плинність зросла з 24% у 2022 році до 29% у 2023 році, що може свідчити про активні кадрові ротації або зміни у структурі вищого рівня управління. У категорії "Б" спостерігається зростання з 14% до 20%, що може бути пов'язане зі зміною пріоритетів у державному управлінні чи посиленням конкуренції за ці посади. Найбільше зростання плинності характерне для категорії "В" – з 20% до 27%, що свідчить про труднощі в утриманні працівників на нижчих рівнях, ймовірно, через низький рівень оплати праці та брак мотивації.

Загалом, зростання плинності кадрів у всіх категоріях може бути наслідком впливу війни, економічної нестабільності, змін у демографічній структурі державної служби та неналежних умов праці (рис. 2). Особливо помітною є нестабільність серед вищих керівних посад, що може створювати ризики для ефективності державного управління.

Для подолання цих викликів важливо зосередити увагу на покращенні умов праці, підвищенні соціальних гарантій та вдосконаленні системи мотивації. Проведення регулярного

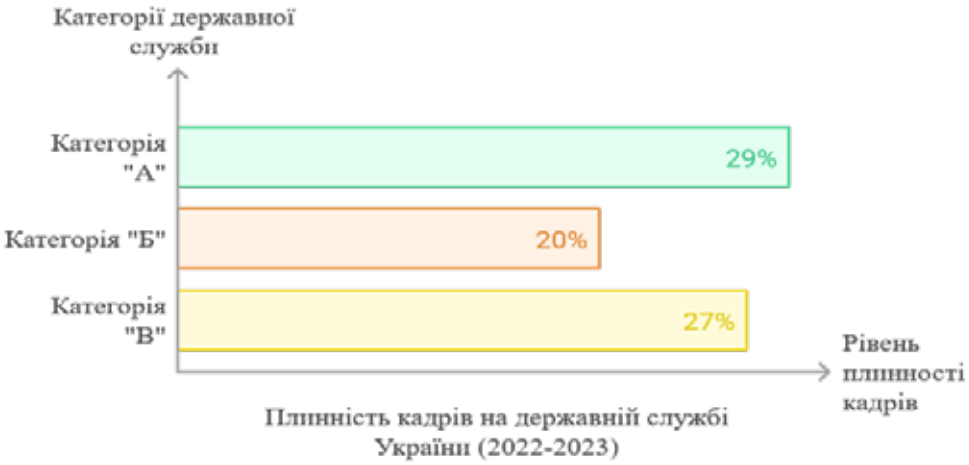

Рис. 1. Плинність кадрів на державній службі за 2022-2023 роки

Джерело: складено автором за даними [3]

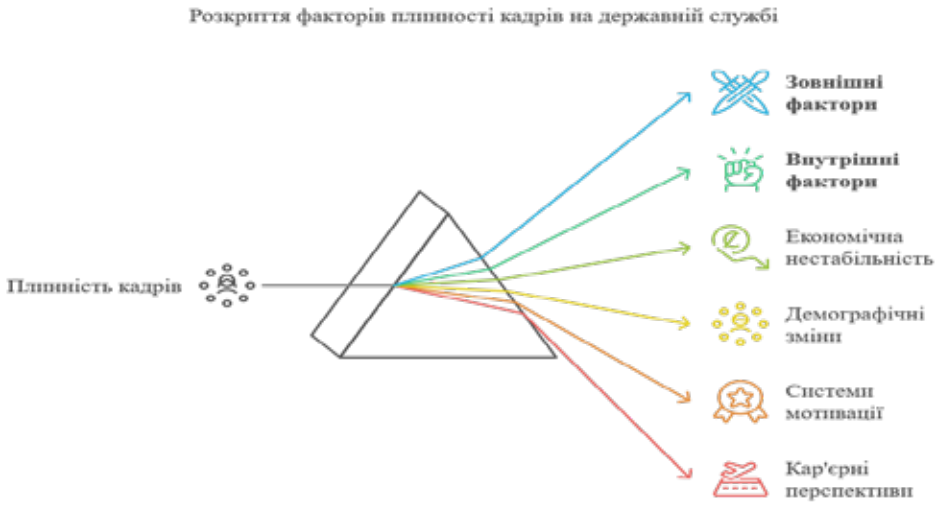

Рис. 2. Перелік основних факторів плинності кадрів на державній службі

Джерело: складено автором за даними [3]

моніторингу причин звільнень також дозволить розробити цілеспрямовані заходи для зменшення плинності кадрів та стабілізації ситуації, особливо серед працівників нижчого рівня.

Досвід управління персоналом у країнах-членах ЄС демонструє, що ефективне управління потребує врахування культурних відмінностей та створення спільної візії для досягнення стратегічних цілей. Розвиток лідерських навичок і підвищення мотивації працівників відіграє ключову роль у цьому процесі. Європейські країни активно впроваджують програми регулярного підвищення кваліфікації, використовуючи як фінансові, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Крім того, міжнародна співпраця сприяє впровадженню спільних ініціатив для підготовки кадрів [4].

На відміну від країн Європейського Союзу, які мають усталені механізми кадрової політики, Україна проходить складний та динамічний етап свого розвитку. Цей етап значною мірою зумовлений впливом зовнішніх факторів, таких як військові дії, економічна нестабільність та виклики, пов'язані з інтеграцією до європейського простору. Зміни у кадровій політиці України часто викликані необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, що іноді призводить до нестабільності у впровадженні реформ. Зокрема, вплив зовнішніх обставин позначається на таких аспектах, як відбір персоналу, система мотивації, забезпечення прозорості у прийнятті рішень, а також впровадження інновацій в управлінні. Це створює ряд проблем, серед яких:

– недостатня прозорість та конкуренція при відборі кадрів. У багатьох випадках процедури залежать від суб'єктивних рішень, що знижує ефективність;

– застарілі системи навчання та професійного розвитку. Відсутність регулярного оновлення освітніх програм уповільнює розвиток компетенцій, необхідних для сучасного управління;

– обмежені можливості кар'єрного зростання. Відсутність чітких траєкторій для професійного розвитку демотивує працівників державного сектору;

– низький рівень цифровізації. Українська кадрова система лише починає впроваджувати інноваційні технології, у той час як країни ЄС вже активно використовують цифрові платформи для управління.

У свою чергу, країни Європейського Союзу демонструють сталість та ефективність у впровадженні реформ у сфері управління персоналом. Їхні кадрові політики базуються на прозорих конкурсних процедурах, стабільній нормативно-правовій базі, інноваційних підходах до навчання та підвищення кваліфікації, а також розвинених системах мотивації (таблиця 1).

Таким чином, таблиця порівняння кадрових політик України та країн ЄС, представлена вище, не лише ілюструє ключові відмінності, але й слугує орієнтиром для вдосконалення українських підходів у цій сфері. Важливо розуміти, що незважаючи на всі виклики, Україна має унікальний шанс вивчити найкращі

Таблиця 1

Порівняльна таблиця кадрових політик

Аспекти кадрової політики	Україна	Країни ЄС
Підхід до відбору персоналу	Централізований підхід, залежний від державних органів. Часто важливу роль грають суб'єктивні чинники.	Конкурентний відбір на основі компетенцій. Прозорі механізми та незалежні комісії.
Система навчання та підвищення кваліфікації	Недостатня інтеграція з потребами ринку. Є певні державні програми, але вони часто застарілі.	Регулярне підвищення кваліфікації, співпраця з університетами, інноваційні програми навчання.
Мотивація персоналу	Основна мотивація – заробітна плата. Низький рівень нематеріальної мотивації.	Високий рівень заробітної плати, бонуси, кар'єрні перспективи, нематеріальна мотивація.
Кар'єрний розвиток	Обмежені можливості для кар'єрного зростання в межах однієї організації.	Чіткі кар'єрні траєкторії, ротація кадрів між різними організаціями.
Нормативно-правова база	Часті зміни у законодавстві, які викликають нестабільність.	Стабільна нормативно-правова база, що відповідає стандартам ЄС.
Етика та прозорість	Високий рівень корупції, недотримання етичних норм.	Суворий контроль за етикою, прозорість рішень, мінімізація корупції.
Інновації в управлінні персоналом	Низький рівень впровадження цифрових технологій.	Широке використання цифрових платформ, автоматизація процесів управління.

Джерело: складено автором за даними [5-7]

європейські практики та адаптувати їх до своїх умов для побудови ефективної системи управління кадрами.

Сучасні навчальні програми з інноваційними курсами та тренінгами допоможуть краще підготувати персонал до роботи. Важливим кроком є вдосконалення мотиваційної політики, яка включатиме прозорі механізми преміювання, кар'єрного зростання та соціального забезпечення. Інтеграція міжнародного досвіду, наприклад, через впровадження спільних проєктів з партнерами з ЄС, дозволить підвищити загальну ефективність сектору. Особливу увагу необхідно приділити оптимізації системи прикордонної безпеки шляхом вдосконалення політико-правової та фінансово-економічної бази функціонування [6].

1. Розробка системних навчальних програм: створення інноваційних курсів для персоналу із застосуванням симуляційних тренінгів та програм обміну досвідом.

2. Мотиваційна політика: впровадження прозорих механізмів преміювання, кар'єрного зростання та соціального забезпечення [7].

3. Інтеграція міжнародного досвіду: запровадження спільних проектів з партнерами з ЄС та інших країн.

4. Оптимізація системи прикордонної безпеки: Враховуючи рекомендації Синишина М.М., необхідно вдосконалювати політико-правову та фінансово-економічну базу функціонування системи [1].

Висновки. Кадрова політика прикордонних служб України наразі стикається з численними викликами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Основними проблемами є кадровий дефіцит, низька мотивація персоналу, обмежені можливості професійного розвитку та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Це значною мірою ускладнює функціонування служб та знижує їх ефективність у забезпеченні державної безпеки.

Аналіз свідчить про зростання плинності кадрів у всіх категоріях, що пов’язано з недостатніми умовами праці та слабкою мотиваційною політикою. Найбільше зростання спостерігається серед працівників нижчого рівня, для яких відсутність кар’єрних перспектив, низький рівень заробітної плати та соціальних гарантій залишаються головними причинами звільнень. Крім того, застарілі системи навчання та слабка інтеграція міжнародного досвіду створюють додаткові бар’єри для розвитку компетенцій, необхідних для ефективного управління.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що успіх у сфері кадрової політики забезпечується завдяки прозорим конкурсам, стабільній нормативно-правовій базі, регулярному підвищенню кваліфікації та широкому використанню цифрових технологій. На відміну від України, де система кадрового управління тільки починає реформуватися, у країнах ЄС ефективне управління кадрами є сталим та інституційно закріпленим процесом.

Для подолання виявлених проблем Україні необхідно модернізувати навчальні програми, орієнтуючи їх на сучасні потреби, запровадити дієві механізми мотивації, що включають прозоре преміювання, кар'єрне зростання та соціальні гарантії, а також активізувати використання цифрових технологій у сфері управління персоналом. Важливо інтегрувати міжнародний досвід, адаптуючи найкращі практики ЄС до українських реалій, одночасно приділяючи увагу прозорості та етичності процесів.

Незважаючи на численні виклики, Україна має значний потенціал для вдосконалення кадрової політики, особливо у сфері прикордонної безпеки. Успішна інтеграція міжнародного досвіду, модернізація управлінських підходів та цифровізація процесів дозволять забезпечити ефективність роботи прикордонних служб і стабільність у сфері державного управління.

Список використаної літератури:

1. Randall S. Schuler, Ibraiz Tarique, Susan E. Jackson. Managing human resources in cross-border alliances. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/315373568_Managing_human_resources_in_cross-border_alliances
2. Синишин М.М. Управління ризиками у сфері забезпечення прикордонної безпеки. Національний університет цивільного захисту України. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16898/1/Synyshyn.pdf
3. Місце реформи системи оплати праці державних службовців у реформі державного управління. Центр політико-правових реформ. URL: https://parlament.org.ua/analytics/miscze-reformy-systemy-oplaty-praczi-derzhavnyh-sluzhbovcziv-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/
4. Міжнародний досвід у сфері державного управління. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/mizhnarodnij-dosvid
5. Паламарчук І.В., Міроненко В.А. Інновації в державному управлінні: сучасні тенденції та виклики. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/20608/19354/
6. Доценко Т.А. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. Public Administration and Governance. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/24-2021/11.pdf
7. Формування європейської моделі публічної служби в Україні. Наукова робота, Державний торговельно-економічний університет. Автори не зазначені. URL: https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9caebadf65a7f66f.pdf

Kravchenko V. M. Challenges and prospects of reforming the personnel policy of Ukraine's border services in the context of European integration

the article examines the key aspects of reforming the personnel policy of Ukraine's border services in the context of European integration. It highlights pressing issues such as personnel shortages, high staff turnover, low employee motivation, and limited opportunities for professional development. The article analyzes the impact of external and internal factors, including political, economic, and social influences, on the functioning of border services. Special emphasis is placed on the necessity of modernizing human resource management systems by implementing contemporary motivational tools, digitalizing management processes, and adapting advanced international practices.

The experience of European Union countries demonstrates that successful personnel policies are based on transparent competitive procedures, regular professional development, innovative approaches to training, and the use of digital technologies to optimize HR processes. The article underscores the importance of international cooperation, particularly in developing joint training programs, exchanging expertise, and incorporating best practices into the domestic personnel management system.

Practical recommendations include the development of an integrated professional training system, enhancement of social guarantees for employees, expansion of non-material motivational tools, and increased utilization of digital platforms in management processes. The conclusions state that the successful implementation of the proposed measures will contribute to improving the efficiency of border services, strengthening national security, and creating a sustainable personnel system aligned with European Union standards.

Overall, the article provides a comprehensive analysis of the challenges and prospects for reforming the personnel policy of Ukraine's border services and offers specific solutions to address these issues through innovative approaches and international experience.

Key words*: personnel policy, border security, public administration, professional development, motivation, international cooperation.*

UDC 332.14
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.11

O. Yu. Kudrina
Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

S. V. Kolokolov
Postgraduate Student at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

DEVELOPING MODELS OF CROSS-SECTORAL COOPERATION BETWEEN PARTICIPANTS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

The article proves that through the implementation of public-private partnership projects in the processes of forming the infrastructure of life support services for the population of the region, it is possible to most effectively implement the tasks facing the authorities to meet the demand of the population for affordable and quality services, to provide the population with quality and affordable services while reducing the budgetary burden. To achieve the above results, the following conditions must be met: the authorities should clearly define the project objectives, and these objectives should be correlated with the strategic directions of socio-economic development; a system of comprehensive state support for PPP projects (financial, institutional, methodological, personnel, legal, etc.) should be established; procedures for the development and implementation of PPP projects should be as clear and transparent as possible; real political, financial and legal support from the government; projects should have a clear and effective structure and risk allocation.

In addition, it is necessary to create a system of interactions between the parties to the partnership, with a clear definition of rights, obligations and guarantees. A methodological framework for developing models of intersectoral interaction of participants in public-private partnerships based on special functions performed by a private partner has been formed. The analysis carried out by the author allowed to develop 186 possible partnership models (6 basic, 180 – total models of the first, second and third stages). The basic model of public-private partnership is a mandatory set of project elements that reflects the sequence of participation of the business partner in the project, as well as the scope of special functions transferred to it under the agreement with the public administration entity. The total model of public-private partnership is a sequence built on the basis of one of the basic models that reflects not only the scope of possible mandatory special functions within a specific agreement with a public administration entity, but also additional functions within the above processes for both parties to intersectoral interaction.

Key words: *project, public-private partnership, implementation, cross-sectoral interaction, model.*

Formulation of the problem. Like other governments, the Ukrainian government faces a wide range of complex challenges in various areas caused by rapidly changing trends and technologies, and the resulting growing cost burden. The desire to expand the range of services and improve their quality is limited by budgetary constraints and a lack of other necessary resources. This situation points to the importance of finding ways to attract additional investment in various areas of life, whose infrastructure does not meet the capabilities of technology, and whose employees lack the necessary skills to manage and use modern technologies to provide the necessary services.

One of these ways is to use various innovative models of public-private partnerships (PPPs) and contracting with the private sector. Although there is no definitive answer to the effective combination of public and private financing, PPPs have become a promising tool for providing governments with alternative tool for providing governments with alternative methods of financing, infrastructure development and service delivery. Currently, PPPs are used in many sectors and are

© Kudrina Yu. O., Kolokolov S. V., 2025

generally in many sectors and is generally aimed at attracting private sector capital and expertise to improve public service delivery. By making capital investment more attractive to the private sector, well-structured PPPs help to mobilize private investment.

Analysis of recent achievements and publications. The issue of the essence and effectiveness of mechanisms of interaction between the public and private sectors to ensure sustainable development of territories has been studied by such domestic and foreign scholars as O. Berdanova, L. Bezzubko, N. Dutko, O. Vasylieva, S. Castro, S. Carpintero, Y. Lebedynskyi, H. Rudolf, N. Sych, S. Khadzhiradieva. The problems and principles of legal support of public-private partnership in Ukraine were covered in their scientific works by M. Bil, O. Vinnik, V. Marushchak, G. Tretyak, O. Yurchenko, R. Khusainov, E. Chornyi, A. Shturba.

The article is **aimed** at studying the existing models of public-private partnership in the field of logistics and formulating proposals for their application for the restoration of the logistics infrastructure of territories in the post-war period.

Presentation of the main material. Analyzing international and domestic experience, we can distinguish the following models for the formation and development of regional infrastructure for public services [5]:

public model – all investments in the design, implementation and operation of the commissioned facility are made from the state (municipal) budget. The service provider is a state (municipal) organization.

In countries such as the United Arab Emirates, Libya and Kuwait, citizens do not pay for utility services. This is facilitated by the availability of natural resources in sufficient quantities to provide citizens with the necessary goods, i.e. part of the mixed goods is transformed into the category of «pure public goods». It should be noted that in the United Arab Emirates, only indigenous people are exempt from payments. Another example is Turkmenistan, where residents receive utility services free of charge because they cannot afford to pay for them [9].

private model – all investments in the design, implementation and operation of the commissioned facility are made by a private investor. Tariff regulation – at the discretion of the relevant authorities (this model is practically not used in its pure form). The service provider is a private organization.

Foreign experience in the formation and development of infrastructure for public services shows that in many Western countries, private companies operate in this area. The US authorities, for example, decided to remove themselves from the management of housing and communal systems, delegating these powers to private companies and at the same time shifting to them the obligation to bear responsibility to citizens for failure to fulfil contractual obligations. At the same time, everyone is equal before American law – both consumers (population) and producers (private business) of services. Some experts believe that this foreign experience is worth looking at. There are many private organizations operating in the US today [3]. Thanks to healthy competition, services in the country are provided at a high level, and the cost of services from firms in this area is quite acceptable. If residents are not satisfied with the quality or availability of services, they can change the organization providing these services in the shortest possible time. However, this model lacks a social component, making services inaccessible to a significant proportion of disadvantaged citizens.

State guarantee model – as in model II, all investments in the design, implementation and operation of the commissioned facility are made at the expense of the private investor, but the authorities at the appropriate level may act as guarantors for loans (credits) obtained by the investor (owner) in the financial market. Also, the authorities of the relevant level may regulate the prices for the sale of relevant goods or services – products of the investee. Service provider – a private organization.

Partnership models – all investments in the design, implementation and operation of the commissioned facility are made jointly, both at the expense of the budget of the relevant level and at the expense of the private owner in various forms of public (municipal-private) partnerships provided for by regulatory documents, state and local governments. A service provider is an organization of any legal form [8].

These models include, in particular:

1. leasing (rental) model;
2. joint venture model;
3. concession model, which provides for the transfer of a state (municipal) property to a private person for a certain period of time;
4. institutional investment model (based on the issue of infrastructure bonds).

Obviously, none of the proposed models can be applied in its pure form, due to certain circumstances:

strategies and programs that focus only on the use of budget funds do not allow the authorities to implement large-scale, strategic projects that underpin the country's high competitiveness;

a number of objects of the considered type of infrastructure, along with high social significance, have extremely low investment attractiveness, which makes it impossible for business structures to be interested in their construction, modernization and development;

a large number of risks in the implementation of partnership projects, both for private and public participants;

possible risks for consumers (increase in the cost of services, low level of their quality and accessibility, etc.)

The integration of all the above models will help to take into account the specifics of the regional infrastructure of public services and, accordingly, reduce possible risks for all parties, as well as to offset such negative factors as high administrative overregulation, corruption, lack of guarantees of return on investment, etc.

In international practice, public-private partnership models are widely used, reflecting the scope of powers transferred to the private partner and the sequence of stages of this partnership, such as VOT, SOT, VOT, VMT, DBOT, DBFO. Foreign experience in implementing public-private partnership models in the context of development of the defence industry by public administration entities is analyzed in the works of Bakumenko V. D., Beznosenko D. O. [12]

These models are also considered in many works of domestic scholars as models of partnership between public authorities and business structures, but many of them cannot be implemented within the new legal framework, which makes it relevant to develop models that meet modern institutional conditions.

The methodological apparatus for developing models of intersectoral interaction of participants in public-private partnerships includes: definition of key concepts, substantiation of the approach to model formation, development of interaction models.

Our analysis of the relevant regulatory sources allowed us to identify 186 possible models of partnership between public administration entities and business structures. In order to systematize them, it is proposed to distinguish between basic and additional models, the latter of which are inherently cumulative. The following definitions may be offered to clarify the introduced concepts.

The basic model of public-private partnership is proposed to be understood as a mandatory set of project elements reflecting the sequence of participation of a business partner in a project, focused on the project product, i.e. the scope of special functions transferred to it, within the framework of an agreement with a public administration entity.

The total model of public-private partnership is a sequence built on the basis of one of the basic models, which reflects not only the scope of possible mandatory special functions within a specific agreement with a public administration entity, but also additional powers of both parties to intersectoral cooperation.

The basic models include:

1. CCOE (creation – co-financing – operation – encumbered property);
2. CFOE (creation – financing – operation – encumbered property);
3. CCME (creation – co-financing – maintenance – encumbered property);
4. CFME (construction – financing – maintenance – encumbered property);
5. CCOEP (construction – co-financing – operation and maintenance – encumbered property);
6. CFOEP (creation – financing – operation and maintenance – encumbered property).

That is, within the CCOE model, the public administration entity provides co-financing of the project implementation and maintenance of the project object after its completion, within the CFOE model – only maintenance of the project object after its completion, within the CCME model – co-financing and operation of the project object after its completion, within the CFME model – only operation, within the CCOEP model – co-financing, and within the CFOEP model – the management function of «control» of compliance with the agreement by the business structure.

It should be noted that the basic models are self-sufficient, reflecting the variability of possible special functions of business structures of partnership projects. At the same time, 11 additional elements can be identified, the combination of which forms 11 total models of the first stage, 10 total models of the second stage and 9 total models of the third stage.

The approach to the formation of aggregate models of public-private partnership is shown in Fig. 1.

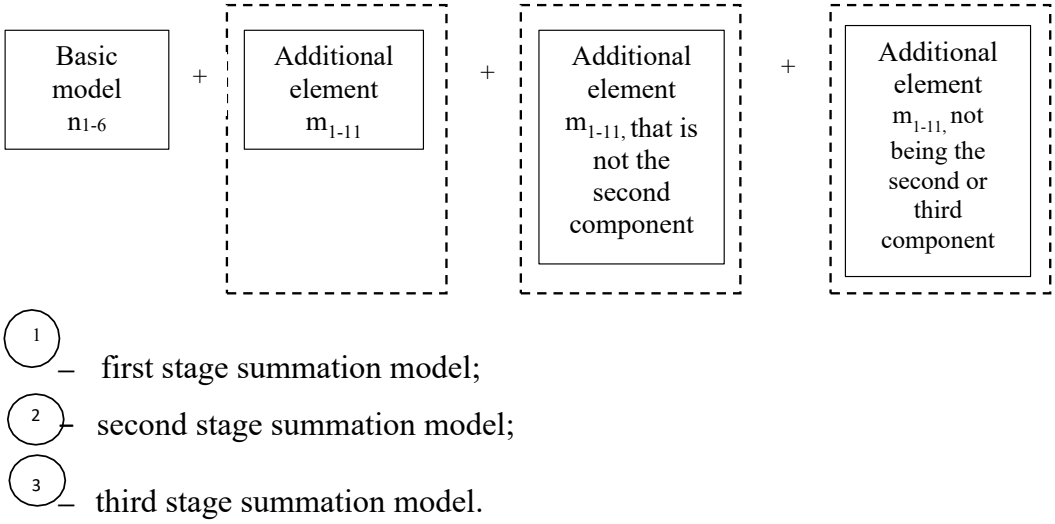

Fig. 1. The author's approach to the formation of total models of public-private partnerships

Source: compiled by the author

Table 1

Total models of public-private partnerships at the municipal level within the framework of the basic model of the SPPP [compiled by the author]

First stage summation models – CCOE+	Second stage summation models – CCOE ++	Third stage summation model – CCOE +++
1. Design – creation – co-financing – operation – property with encumbrances 2. Establishment – co-financing – operation – co-financing of operation – encumbered property 3. Creation – co-financing – operation – financing of operation – encumbered property 4. Establishment – co-financing – operation – co-financing of maintenance – encumbered property 5. Establishment – co-financing – operation – maintenance financing – encumbered property 6. Establishment – co-financing – operation – co-financing of operation and maintenance – encumbered property 7. Establishment – co-financing – operation – operation and maintenance financing – encumbered property 8. Establishment – co-financing – operation – financing of operation by a municipality – property with encumbrances 9. Creation – co-financing – operation – financing of maintenance by a municipality – property with encumbrances 10. Establishment – co-financing – operation – financing of operation and maintenance by municipalities municipalities – property with encumbrances 11. Establishment – co-financing – operation – property with encumbrances – property of the municipality	1. Design – creation – co-financing – operation – co-financing of operation – property with encumbrances 2. Design – construction – co-financing – operation – operation financing – encumbered property 3. Design – construction – co-financing – operation – co-financing of maintenance – encumbered property 4. Design – establishment – co-financing – operation – maintenance financing – encumbered property 5. Design – establishment – co-financing – operation – co-financing of operation and maintenance – encumbered property 6. Design – establishment – co-financing – operation – operation and maintenance financing – encumbered property 7. Design – creation – co-financing – operation – financing of operation by the municipality – property with encumbrances 8. Design – creation – co-financing – operation – maintenance financing by a municipality – property with encumbrances 9. Design – creation – co-financing – operation – financing of operation and maintenance by a municipality – property with encumbrances 10. Design – creation – co-financing – operation – encumbered property – property of a municipality – property of a municipality	1. Design – creation – co-financing – operation – co-financing of operation – property with encumbrances – property of a municipality 2. Design – creation – co-financing – operation – operation financing – encumbered property – municipal property 3. Design – creation – co-financing – operation – maintenance financing – encumbered property – municipal ownership 4. Design – creation – co-financing – operation – co-financing of maintenance – encumbered property – municipal ownership 5. Design – creation – co-financing – operation – financing of operation and maintenance – encumbered property – property of the municipality 6. Design – creation – co-financing – operation – co-financing of operation and maintenance – encumbered property – municipal property 7. Design – creation – co-financing – operation – co-financing of operation by the municipality – encumbered property – property of the municipality 8. Design – creation – co-financing – operation – co-financing of maintenance by the municipality – property with encumbrances – property of the municipality

Let's consider the process of forming the total public-private partnership models on the example of the municipal level within the framework of the basic SEA model. Note that the additional elements include the following components: design, co-financing of operation, financing of operation, co-financing of maintenance, financing of maintenance, co-financing of operation and maintenance, financing of operation and maintenance, financing of operation and maintenance, financing of operation by the municipality, financing of maintenance by the municipality, financing of operation and maintenance by the municipality, ownership As a result, we get 30 total models presented in Table 1.

The developed models can be adapted to process additional elements of the studied process in case of changes in the powers of public administration entities.

Let us note the specifics of public-private partnership projects from the perspective of project management, which is reflected in the proposed models. The key feature is that they are considered to be completed not when the project product is received under resource constraints, but when its intended use is realized within the period specified in the agreement with the public administration entity (Fig. 2)

Let us correlate partnership models based on the allocation of special functions within the framework of public-private interaction with the management functions allocated in the classical school of management (school of administrative management), the development of scientific provisions of which is associated with the names of A. Fayol, L. Urwick, J.D. Mooney, A.K. Reilly, A.P. Sloan, and determine the dominants for each model.

The matrix of dominant management functions of a public administration entity within the framework of the basic models developed by the author, based on special functions performed by a private partner, is presented in Fig. 3.

Development of a matrix for all the proposed total models is impractical, since the dominants will correspond to the basic models.

The key dominant is understood as a management function that should be paramount for a public administration entity when participating in a project under a particular model. The core dominant ensures that the private partner performs special functions. The necessary function is an integral element of project management by the public partner, but is less important in relation to the implementation of special functions by the private partner.

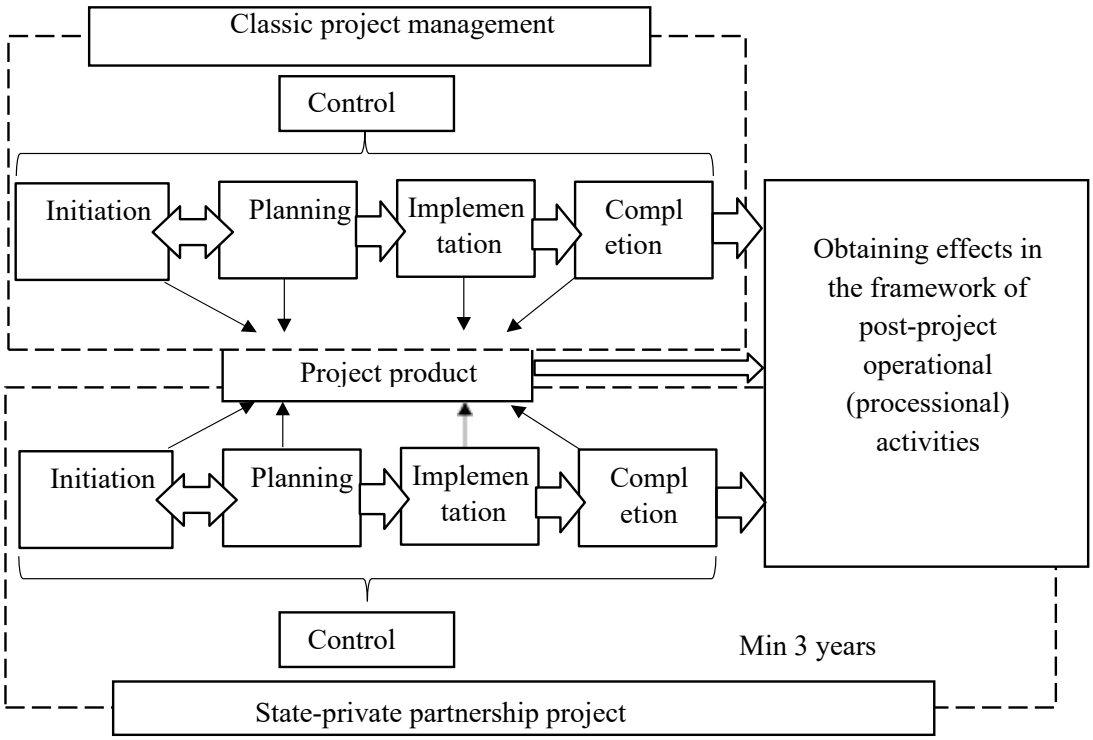

Fig. 2. Specifics of implementing the project approach within the framework of public-private partnership: post-project context

Source: compiled by the author

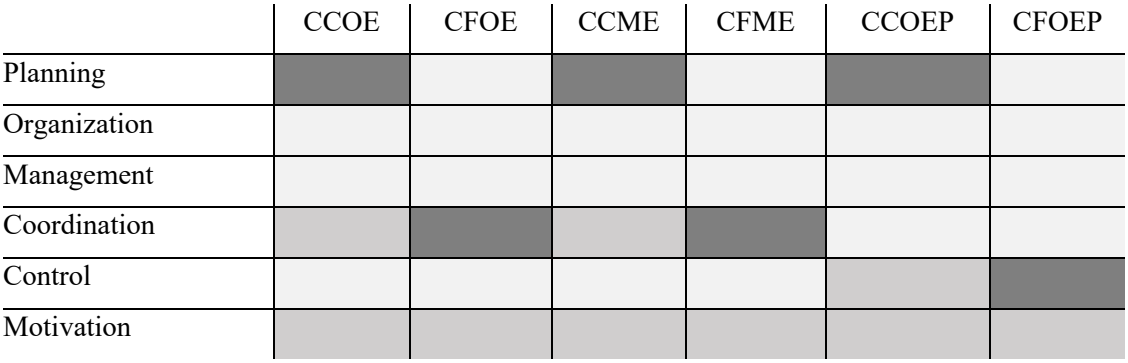

Fig. 3. Matrix of dominant management functions of a public administration entity within the framework of basic models of public-private partnership projects

Source: compiled by the author

The Planning function in the context of public-private partnership projects involves planning financial, time and material resources for interaction in order to achieve the project goals. The organization function is the creation of structures of authorized bodies in the public administration system, streamlining the sequence of actions and assigning responsibility to persons exercising certain powers within the projects. «Management» is the function of determining how to achieve the goals within the project stages. Coordination function – ensuring the interaction of all project participants and the implementation of actions aimed at achieving its goals. Control function – accounting and analysis of compliance with the provisions of the partnership agreement. «Motivation» – creating conditions for the implementation of partnership agreements.

Conclusions. The problems discussed in this article have a significant impact on the implementation of PPP projects, up to their unsuccessful completion or early termination. It is also worth noting that PPP mechanisms are mostly used in the formation of infrastructure facilities and much less often in the provision of services (service partnership). If PPP mechanisms are properly applied in the processes of providing life-support services and building infrastructure, it is possible to not only minimize the budgetary burden but also meet the needs of the population for affordable and high-quality services, in particular through the development of the innovative component of the process.

References:

1. Панченко К. Як колаборація бізнесу та держави допоможе відновлювати Україну. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/19/689341 (дата звернення: 110.12.2024).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від від 5 серпня 2020 року № 695. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 12.12.2024).
3. Про державно-приватне партнерство: Закон України No 40 від 2010 р. Відомості Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 10.12.2024).
4. Public-Private Partnerships. Reference Guide. Washington, D.C., 2012. 230 p.
5. Kumar M. Law, Statistics, Public-Private Partnership and the Emergence of a New Subject. Accumulation in Post-Colonial Capitalism. Singapore : Springer, 2017. P. 59–74.
6. Chou J. S. et al. Critical factors and risk allocation for PPP policy: Comparison between HSR and general infrastructure projects. *Transport Policy.* 2012. № 22. P. 36–48.
7. Хусаінов Р. Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України. *Науковий вісник ОНЕУ*. С. 177-191. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/224/pdf/177-192.pdf (дата звернення: 12.12.2024).
8. Perić A., Hadžić, Jugović A., Perić M. Criteria for the management partnership model in Croatian seaports. Economic Research – Ekonomska Istraživanja. 2015. No 28(1). P. 226–242.
9. Круглов В. В. Моделі державно-приватного партнерства. *Держава та регіони*. 2018. No2 (62). С. 56-61.
10. Public-Private Partnerships. A Guide for Municitipalies. The Canadian Council for Public-Private Partnerships. 2011. P. 69.
11. Стан здійснення ДПП в Україні. URL:https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9f-c90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true (дата звернення: 13.12.2024).

12. Mihai N., Hryshyna L., Khmarska I., Pogoryelova E., and Hryshyna N. Evaluating performance and development priorities of port industry in Ukraine. MATEC Web Conf. International Conference on Sustainable Transport System and Maritime Logistics (ISTSML 2021). 2021. Vol. 339. URL: https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/abs/2021/08/matecconf_istsml2021_01013/matecconf_istsml2021_01013.html (дата звернення: 12.12.2024).
13. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902 (дата звернення: 18.12.2024).
14. Сумець О. М., Горошкова Л. А. Евентуальна модель пошуку місця локації логістичних об'єктів соціально-економічного розвитку територій регіонального рівня. Економічний випуск університету. 2022. № 53. С. 139–151.
15. Хажираєва С. К., Васильєва Н. В., Васильєва О. І., Киртока М. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку територій. Public Administration and Regional Development. 2020. № 7. С. 253–269.

Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Розробка моделей міжсекторної взаємодії учасників проектів державно-приватного партнерства

В статті доведено, що за допомогою реалізації проектів державно-приватного партнерства в процесах формування інфраструктури послуг життєзабезпечення населення регіону можлива найефективніша реалізація завдань, які стоять перед органами влади, із задоволення попиту населення на доступні та якісні послуги, із забезпечення населення якісними та доступними послугами з одночасним зниженням бюджетного навантаження. Визначено, що для досягнення вищеназваних результатів необхідно дотримуватися таких умов: органами влади мають бути чітко визначені цілі проекту, причому ці цілі мають корелюватися зі стратегічними напрямами соціально-економічного розвитку; має бути сформована система комплексної державної підтримки проектів ДПП (фінансова, інституційна, методична, кадрова, юридична тощо); процедури в рамках розроблення та реалізації проектів ДПП мають вирізнятися максимальною ясністю і прозорістю; реальна політична, фінансова та юридична підтримка уряду; проекти повинні мати чітку й ефективну структуру та розподіл ризиків. Крім того, необхідне створення системи взаємодій між суб'єктами партнерства, з ясним визначенням прав, обов'язків і гарантій.

Сформовано методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства, заснованих на спеціальних функціях, виконуваних приватним партнером. Проведений автором аналіз дозволив розробити 186 можливих моделей партнерства (6 базових, 180 – сумарних моделей першого, другого та третього ступенів). Базова модель державно-приватного партнерства – це обов'язковий набір елементів проекту, що відбиває послідовність участі бізнес-партнера в проекті, а також обсяг спеціальних функцій, що передаються йому в рамках угоди з суб'єктом публічного управління. Сумарна модель державно-приватного партнерства – це побудована на основі однієї з базових моделей послідовність, що відображає не тільки обсяг можливих обов'язкових спеціальних функцій у межах конкретної угоди з суб'єктом публічного управління, але і додаткових функцій у рамках наведених процесів для обох сторін міжсекторної взаємодії.

Ключові слова: *проект, державно-приватне партнерство, реалізація, міжсекторна взаємодія, модель.*

УДК 343.9-053.6:004.056.55:351.746(477)
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.12

Н. О. Малько
аспірантка кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ КІБЕРЗЛОЧИННОСТІ НЕПОВНОЛІТНІХ

Досліджено проблему кіберзлочинності серед неповнолітніх як одну з найактуальніших загроз цифрового суспільства. Встановлено, що поширення інформаційних технологій сприяє залученню дітей до протиправної онлайн-діяльності, що вимагає посилення превентивних заходів та вдосконалення механізмів правового регулювання. Виявлено недостатню ефективність чинних державних ініціатив у сфері протидії кіберзлочинам серед дітей, що зумовлено обмеженими можливостями правоохоронних органів, низьким рівнем цифрової грамотності населення та відсутністю комплексного підходу до запобігання таким діям.

Метою дослідження є аналіз актуальних викликів у сфері запобігання кіберзлочинності серед неповнолітніх та розроблення пропозицій щодо вдосконалення публічної політики з урахуванням психологічних, соціальних і правових аспектів поведінки дітей у цифровому середовищі. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу для оцінювання тенденцій кіберзлочинності, порівняльно-правовий метод – для визначення розбіжностей між національним і міжнародним законодавством, а також структурно-функціональний підхід – для надання оцінки ефективності заходів державної політики.

Результати дослідження свідчать про необхідність перегляду чинної системи правового регулювання та запровадження більш ефективних механізмів запобігання кіберзлочинності серед неповнолітніх. Доведено, що чинні освітні ініціативи з цифрової безпеки є недостатньо розвиненими, а державна політика потребує комплексного підходу, що включає міжвідомчу взаємодію, залучення приватного сектору та адаптацію найкращих міжнародних практик. Запропоновано створення національної програми з кібербезпеки для дітей, яка передбачатиме посилення правових механізмів захисту, впровадження обов'язкових навчальних курсів із цифрової грамотності та розширення повноважень правоохоронних органів у сфері онлайн-моніторингу загроз.

Перспективи подальших досліджень охоплюють створення моделей оцінювання ризиків кіберзлочинності серед дітей, аналіз ефективності міжнародних програм у сфері цифрової безпеки та розроблення алгоритмів моніторингу і раннього виявлення онлайн-загроз.

Ключові слова: *цифрова безпека, правове регулювання, онлайн-ризики, профілактика правопорушень, державне управління, цифрова грамотність, кіберзлочинність неповнолітніх.*

Постановка проблеми. Стрімка диджиталізація всіх сфер суспільного життя призводить до появи нових форм злочинної діяльності в кіберпросторі, що становить серйозну загрозу для суспільства. Особливу тривогу викликає втягнення в кіберзлочинну діяльність неповнолітніх, які є однією з найбільш уразливих категорій інтернет-користувачів. Неповнолітні стають як об'єктами, так і суб'єктами таких злочинів, що зумовлює потребу в розробленні дієвих механізмів протидії та профілактики.

Кіберзлочинність неповнолітніх охоплює широкий спектр протиправних дій, включаючи кібербулінг, шахрайство, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення, несанкціонований доступ до інформації, розповсюдження дитячої порнографії тощо.

Хоча пряма статистика щодо участі неповнолітніх у кіберзлочинах обмежена, непрямі дані та аналітичні звіти вказують на загрозливі тенденції. Зокрема, збільшення кількості онлайн-ризиків для дітей, як-от кібербулінг, шахрайство та

© Малько Н. О., 2025

сексуальна експлуатація, свідчить про зростання потенціалу криміналізації поведінки підлітків у цифровому середовищі.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що кіберзлочинність неповнолітніх може мати далекосяжні наслідки як для самих дітей (руйнування здорових соціальних зв'язків, правова відповідальність, перешкоди в майбутній самореалізації), так і для суспільства загалом (формування негативних ціннісних орієнтирів, заподіяння шкоди інформаційній безпеці держави, посилення напруження між владою та громадськістю).

На особливу увагу заслуговує необхідність формування ефективної публічної політики, яка б узгоджувала інтереси держави, суспільства та сім'ї з урахуванням потреб і психологічних особливостей дітей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень демонструє зростання інтересу науковців та міжнародних організацій до проблеми кіберзлочинності, в тому числі до злочинності серед неповнолітніх у кіберсфері. ЮНІСЕФ у звіті «Діти в цифровому світі» (2022) акцентує увагу на ризиках цифрової соціалізації підлітків, зокрема кібербулінгу, сексуальній експлуатації та шкідливому контенті [17].

Рада Європи у своєму дослідженні (2023) підкреслює, що поширення цифрових технологій створює нові загрози, зокрема онлайн-грумінг і розповсюдження матеріалів сексуального характеру за участю дітей [16].

Дослідження українських науковців підкреслюють необхідність гармонізації законодавства з міжнародними стандартами [10].

Дослідження А. С. Діденко (2024) аналізує недоліки державної політики у сфері кібербезпеки та пропонує шляхи її вдосконалення [1]. Авторка зазначає, що українське законодавство значно відстає від міжнародних стандартів: у Кримінальному кодексі України відсутнє визначення грумінгу як злочину, механізми блокування небезпечного контенту не відповідають європейським нормам, а відповідальність онлайн-платформ за безпеку дітей не регламентовано. Це створює серйозні правові прогалини, які ускладнюють боротьбу з кіберзлочинністю серед неповнолітніх.

Українські дослідники значною мірою концентруються на аналізі нормативно-правових аспектів запобігання кіберзлочинності неповнолітніх. Зокрема, Н. А. Сперкач та В. С. Ковбасюк (2024) обґрунтували необхідність розроблення Стратегії інформаційної безпеки дітей у кіберпросторі, акцентуючи на загрозах кібербулінгу та грумінгу [11].

Міжнародні дослідження демонструють мультидисциплінарний підхід. Проєкт CC Driver Європолу (2022) виявив, що 58% британських підлітків вчиняють кіберзлочини через недостатню усвідомленість правових наслідків [18]. Китайський дослідник Ю. Чжао (Zhao, 2023) наголошує на впливі віртуального середовища на формування девіантної поведінки, пропонуючи впроваджувати програми кібербезпеки в шкільну освіту [20].

Незважаючи на актуальність проблеми кіберзлочинності серед неповнолітніх, вітчизняна державна політика поки що не відповідає міжнародним стандартам, що ускладнює боротьбу з кіберзагрозами. Важливим завданням є гармонізація законодавства, посилення цифрової грамотності та розширення міжнародного співробітництва. Необхідно здійснити комплексний аналіз державної політики, що враховує нормативне регулювання, міжнародний досвід та інституційні механізми профілактики кіберзлочинності серед дітей і підлітків. Це дозволить адаптувати найкращі практики до українських реалій та створити ефективну систему захисту неповнолітніх у цифровому середовищі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростання уваги до проблеми кіберзлочинності серед неповнолітніх, залишаються нерозв'язаними питання впливу соціально-психологічних факторів на залучення дітей до протиправної онлайн-діяльності, ефективності превентивних заходів та гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами. Недостатня емпірична база ускладнює оцінювання дієвості освітніх і правоохоронних ініціатив, а також упровадження ефективних механізмів державного контролю й захисту дітей у цифровому середовищі.

Дослідження заповнює ці прогалини шляхом аналізу основних видів кіберзлочинів, до яких залучені неповнолітні, й надання оцінки сучасному стану правового регулювання та ефективності заходів державної політики. Запропоновані рекомендації базуються на міжнародному досвіді та спрямовані на вдосконалення нормативного регулювання, розвиток міжвідомчої співпраці й впровадження сучасних методів превенції, що сприятиме формуванню

ефективної стратегії запобігання кіберзлочинності серед дітей.

Мета статті – аналіз сучасних викликів у сфері запобігання кіберзлочинності неповнолітніх і розроблення пропозицій щодо вдосконалення публічної політики, яка враховуватиме психологічні, соціальні та правові особливості поведінки дітей у цифровому середовищі.

Завдання статті:

1) проаналізувати основні види кіберзлочинів, до яких залучені неповнолітні, та дослідити їх соціальні, психологічні й технологічні передумови;

2) оцінити стан правового регулювання кіберзлочинності неповнолітніх в Україні в порівнянні з міжнародними стандартами та визначити ключові виклики публічної політики в цій сфері;

3) розробити рекомендації щодо вдосконалення заходів запобігання кіберзлочинності серед неповнолітніх, ураховуючи міжнародний досвід, освітні ініціативи та правоохоронні механізми.

Виклад основного матеріалу. Кіберзлочинність є складним явищем, що формується на перетині технологічного розвитку та все більших загроз у цифровому просторі. Відповідно до Конвенції Ради Європи про кіберзлочинність (2001), кіберзлочинами називають «сукупність протиправних дій, вчинених з використанням електронно-обчислювальних систем, мереж електрозв'язку або проти них» [4]. В Україні правове регулювання цієї сфери здійснюється через Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який визначає основні механізми запобігання, зокрема через протидію несанкціонованому доступу, модифікації або знищенню інформаційних ресурсів [8].

Українське законодавство класифікує кіберзлочини як окрему категорію правопорушень, що охоплюють широкий спектр протиправних дій – від втручання в роботу комп'ютерних систем до фінансових махінацій. Однак правові рамки продовжують еволюціонувати, адаптуючись до нових загроз. Наприклад, кібербулінг, який не має чіткої правової кваліфікації, розглядається через призму психологічного насильства та несанкціонованого доступу до даних, тоді як фішингові атаки підпадають під шахрайство та несанкціоноване втручання в інформаційні системи [13].

Дослідники наголошують, що через динамічний розвиток цифрових технологій коло кіберзлочинів розширюється, включаючи такі злочини, як онлайн-шахрайство, незаконне поширення контенту, а також маніпуляції з фінансовими активами. Відсутність контролю з боку дорослих, низький рівень цифрової грамотності, недостатня правова обізнаність є ключовими чинниками, що сприяють залученню підлітків до правопорушень у кіберпросторі. Крім того, психологічні аспекти, як-от соціальна ізоляція, емоційна нестабільність чи прагнення статусу в онлайн-середовищі, можуть спричиняти девіантну поведінку і сприяти участі молоді в протиправній діяльності.

У таблиці 1 відображено основні види кіберзлочинів, які можуть бути скоєні неповнолітніми, з відповідними правовими кваліфікаціями згідно з українським законодавством.

Зростання рівня залученості підлітків до кіберзлочинності є наслідком поєднання технологічних, соціальних та психологічних факторів. Як показує аналіз, у багатьох випадках неповнолітні можуть одночасно виступати і жертвами, і виконавцями кіберзлочинів. Особливо небезпечними є кібербулінг та фінансові махінації, оскільки вони часто супроводжуються тривалими психологічними наслідками та правовими ризиками для підлітків.

Відсутність жорсткої відповідальності онлайн-платформ за модерацію контенту, а також недостатня цифрова грамотність серед батьків і педагогів призводять до того, що підлітки залишаються вразливими до негативного впливу кіберпростору. Це свідчить про необхідність удосконалення законодавчих механізмів захисту, а також про важливість упровадження комплексних освітніх програм, спрямованих на підвищення обізнаності щодо кіберзлочинності та її наслідків.

Соціальна ізоляція, булінг, проблеми в сім'ї або брак підтримки змушують підлітків шукати прихисток у віртуальному середовищі. Анонімність інтернету дозволяє експериментувати із соціальними ролями, знижуючи страх покарання. Це збільшує ризик потрапляння в деструктивні онлайн-спільноти, що пропагують злочинну діяльність. Відсутність емоційного контролю та бажання привернути увагу також можуть підштовхнути до правопорушень.

Кіберзлочинність серед неповнолітніх в Україні протягом 2020–2024 років демонструвала тривожну тенденцію до зростання.

Дослідження, проведене UNICEF у 2020 році, показало, що 64% українських дітей стикалися

Таблиця 1

Основні види кіберзлочинів та їх правове регулювання в Україні

Види кіберзлочинів	Опис порушення	Правове регулювання
Несанкціоноване втручання в роботу комп'ютерних систем	Використання шкідливого програмного забезпечення, злом баз даних, отримання доступу до конфіденційної інформації без дозволу	Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»; кримінальне правопорушення згідно із законодавством
Кібербулінг	Переслідування, цькування, поширення компромату в онлайн-просторі	Кваліфікується як психологічне насильство та несанкціоноване використання персональних даних
Фінансові кіберзлочини	Шахрайство в інтернеті, використання фішингових схем для отримання банківських даних, незаконні фінансові операції	Відноситься до злочинів, пов'язаних із шахрайством, підробленням фінансових документів та незаконним доступом до платіжних систем
Незаконне поширення контенту	Поширення шкідливого програмного забезпечення, заборонених матеріалів, незаконного відеоконтенту, порнографії	Включає правопорушення, пов'язані з порушенням прав інтелектуальної власності та незаконним контентом
Кібершпигунство	Збір або викрадення конфіденційної інформації, що містить державну чи комерційну таємницю	Розглядається в контексті злочинів, спрямованих на порушення інформаційної безпеки
Використання комп'ютерних мереж для незаконного обігу наркотичних речовин	Поширення наркотичних речовин через соціальні мережі, месенджери або даркнет	Відноситься до злочинів, що порушують закони щодо обігу заборонених речовин
Порушення конфіденційності особистого листування і телефонних розмов	Несанкціоноване отримання та розголошення приватних повідомлень, електронної пошти	Розглядається як порушення права на конфіденційність та інформаційну безпеку

Джерело: сформовано автором на підставі [3; 8; 13]

з кібернасильством, включаючи погрози, приниження та шантаж [9]. Згідно з іншими даними, 23% підлітків стали жертвами кібербулінгу, що на 9% більше, ніж у попередні роки.

Треба зазначити, що хоч кібербулінг не завжди кваліфікується як кримінальний злочин, його ескалація часто стає передумовою для більш серйозних правопорушень, зокрема шахрайства або розповсюдження незаконного контенту. Кривдниками в цьому випадку переважно є саме однолітки, тобто неповнолітні.

Психологічні фактори впливають як на жертв, так і на агресорів. Дослідження показують, що підлітки, які займаються кібербулінгом, нерідко самі є жертвами насильства в сім'ї або відчувають емоційну нестабільність. Використання онлайн-цькування може бути способом компенсувати відчуття безсилля, отримати статус або привернути увагу однолітків. Особливо непокоїть, що третина випадків кібербулінгу пов'язана зі шкільними конфліктами, а майже половина – з гендерною дискримінацією, що свідчить про необхідність посилення освітніх програм із цифрової грамотності та етики онлайн-спілкування [7].

Незаконний контент, що поширюється підлітками в інтернеті, також є серйозною проблемою. Це можуть бути порнографічні матеріали, що містять зображення неповнолітніх, контент, що пропагує насильство, тероризм або екстремізм, заклики до участі в небезпечних інтернет-челенджах, що загрожують життю та здоров'ю дітей, продаж наркотичних речовин через месенджери та даркнет.

У 2021 році кіберполіція затримала двох неповнолітніх, які керували так званими «групами смерті» в соціальних мережах [5]. Ці групи займалися психологічним маніпулюванням і спонуканням до самопошкоджень.

Часто підлітки не усвідомлюють серйозність таких дій і сприймають це як гру або спосіб самовираження. Проте відповідно до статті 301 Кримінального кодексу України, поширення забороненого контенту карається позбавленням волі на строк від 3 до 10 років [13].

Інтернет створює умови для фінансових махінацій, в яких підлітки можуть бути як жертвами, так і співучасниками. Фішинг, підроблення банківських даних, шахрайські онлайн-продажі та мультиакаунтинг набирають обертів серед неповнолітніх. Підлітки часто не розуміють наслідки і можуть стати «дропами» – посередниками в переведенні коштів для злочинних схем.

Психологічні механізми впливу включають бажання швидкого заробітку, потребу у визнанні та статусі, а також недостатнє критичне мислення. Участь у фінансових махінаціях може

призвести до блокування банківських рахунків та кримінальної відповідальності. Судова практика показує, що 62% засуджених неповнолітніх були причетні до фінансових махінацій, що свідчить про поширеність цієї проблеми.

Зростання проявів кіберзлочинності неповнолітніх можна також пояснити впливом воєнного стану: соціологічні дослідження вказують на кореляцію між війною, що триває, і зростанням кіберзлочинності серед молоді. Неповнолітні, які перебувають у зоні бойових дій або постраждали від міграції, частіше залучаються до кібератак, зокрема до поширення дезінформації та шпигунства [12].

Несформована критичність мислення та недосконала правова обізнаність підлітків сприяють виникненню ризиків вчинення або потрапляння в ситуації, пов'язані з кіберзлочинами. Легкість доступу до інструментів кіберзлочинності (наприклад, вірусів або фішингових ботів) також робить їх привабливими для підлітків з обмеженими можливостями легального заробітку.

Кіберзлочини мають складний характер – підлітки часто одночасно є і жертвами, і виконавцями. Низький рівень цифрової грамотності та правової обізнаності робить молодь уразливою до маніпуляцій у цифровому середовищі. Це вимагає комплексного підходу, що включає посилення законодавчої бази, впровадження профілактичних освітніх програм та міжнародну співпрацю у сфері кібербезпеки [2].

Ефективна державна політика та профілактичні програми відіграють ключову роль у запобіганні кіберзлочинності серед неповнолітніх. В Україні реалізовано низку стратегічних ініціатив, серед яких – Національна стратегія захисту дітей у цифровому середовищі (2021), що передбачає цифрову освіту, розвиток законодавства та створення безпечних онлайн-просторів [6]. Проте її реалізація відбувається повільно. Відсутність координації між державними органами спричиняє дублювання заходів та низьку ефективність ініціатив. Обов'язкове включення теми кібербезпеки в шкільні програми досі перебуває на стадії пілотних проєктів, а превентивні заходи обмежуються інформаційними кампаніями. Крім того, бракує механізмів оцінювання ефективності цієї стратегії, що ускладнює розуміння її реального впливу на запобігання кіберзлочинності неповнолітніх.

Публічна політика у сфері запобігання кіберзлочинності неповнолітніх стикається з низкою викликів, що значною мірою ускладнюють ефективність превентивних заходів. З одного боку, стрімкий розвиток цифрових технологій створює нові загрози, до яких законодавча база та механізми державного реагування не завжди встигають адаптуватися. З іншого боку, низька обізнаність як дорослих, так і самих дітей щодо потенційних кіберризиків сприяє поширенню правопорушень у цифровому просторі.

Ключові виклики публічної політики щодо запобігання кіберзлочинності серед неповнолітніх узагальнено в таблиці 2.

З огляду на поточну ситуацію в Україні особливу увагу слід приділити захисту дітей від дезінформації та кібератак, пов'язаних із воєнними подіями. Це може включати розроблення спеціальних програм для виявлення та протидії ворожій пропаганді, спрямованій на дітей та підлітків.

Якщо розглянути міжнародний досвід публічної політики у сфері запобігання кіберзлочинності неповнолітніх, то він демонструє комплексний підхід до розв'язання цієї проблеми. Європейський Союз впровадив програму «Better Internet for Kids» (BIK+), яка спрямована на створення безпечного та сприятливого онлайн-середовища для дітей та молоді. Ця стратегія, прийнята у 2022 році, базується на трьох основних принципах: гарантування безпечного онлайн-досвіду, цифрове розширення можливостей та активна участь дітей у цифровому середовищі. BIK+ передбачає співпрацю між державними органами, освітніми установами, IT-індустрією та громадянським суспільством для досягнення поставлених цілей [19].

Велика Британія пішла шляхом посилення відповідальності технологічних компаній за безпеку дітей в інтернеті. Закон про онлайн-безпеку (Online Safety Act) передбачає кримінальну відповідальність для керівників IT-компаній, які свідомо ігнорують вимоги щодо захисту дітей від шкідливого контенту. Це створює потужний стимул для платформ активно боротися із загрозами для неповнолітніх користувачів [14].

Адаптація цих міжнародних практик в Україні може відбуватися через розширення державних програм цифрової безпеки. Зокрема, можливе створення національної стратегії, подібної до BIK+, яка б об'єднала зусилля різних секторів суспільства для захисту дітей онлайн. Важливим кроком може стати посилення відповідальності онлайн-платформ за безпеку неповнолітніх користувачів, ураховуючи досвід Великої Британії.

Таблиця 2

Основні виклики публічної політики у сфері запобігання кіберзлочинності неповнолітніх

Виклик	Опис проблеми	Наслідки для системи запобігання кіберзлочинності
Швидкі темпи розвитку технологій	Нові цифрові платформи та комунікаційні технології з'являються швидше, ніж встигає реагувати законодавство. Діти активно використовують анонімні месенджери, VPN-сервіси й темний веб, що ускладнює моніторинг їх діяльності	Неефективність застарілих механізмів контролю; відсутність правових норм для регулювання новітніх технологій
Недосконалість законодавства	Відсутність спеціальних норм щодо запобігання залученню неповнолітніх до кіберзлочинної діяльності. Недостатня відповідальність онлайн-платформ за безпеку дітей, відсутність механізмів блокування незаконного контенту	Онлайн-ресурси, які містять небезпечний контент, не підлягають швидкому видаленню, а цифрові шахраї можуть залишатися безкарними
Недостатня координація між суб'єктами профілактики	Нацполіція, Держспецзв'язку, МОН та інші органи працюють у розрізнених напрямах, що призводить до дублювання заходів і низької ефективності профілактичних програм	Відсутність єдиної державної стратегії; розпорошення ресурсів; недостатня співпраця з міжнародними організаціями
Низький рівень цифрової грамотності дорослих	Батьки та вчителі не мають достатніх знань про інтернет-загрози, методи захисту та цифрові ризики, з якими зіштовхуються діти	Неспроможність вчасно виявляти підозрілу поведінку дитини онлайн; недостатній рівень контролю над діяльністю неповнолітніх у цифровому просторі
Низький рівень цифрової грамотності дорослих	Батьки та вчителі не мають достатніх знань про інтернет-загрози, методи захисту та цифрові ризики, з якими стикаються діти	Неспроможність вчасно виявляти підозрілу поведінку дитини онлайн; недостатній рівень контролю над діяльністю неповнолітніх у цифровому просторі

Джерело: власна розробка автора

Вважаємо за доцільне посилити міжнародне співробітництво у сфері запобігання кіберзлочинності, у тому числі з боку неповнолітніх. Україна має активніше співпрацювати з такими міжнародними організаціями, як Europol, UNICEF та ITU, а також переймати досвід країн ЄС, США та Канади щодо технологічних рішень для моніторингу цифрових загроз. Це може включати спільні освітні проєкти, фінансування від міжнародних фондів та імплементацію кращих практик у вітчизняну систему захисту дітей онлайн.

З огляду на наявні виклики необхідно вдосконалити законодавство у сфері запобігання кіберзлочинності шляхом внесення змін до Кримінального кодексу України, Кримінального процесуального кодексу України, Закону України «Про захист персональних даних» та інших нормативно-правових актів з метою посилення відповідальності за кіберзлочини, скоєні неповнолітніми або стосовно них. Водночас доцільно розглянути питання створення медіаційних центрів для розв'язання проблеми правопорушень без криміналізації.

Необхідне посилення координації між суб'єктами, що здійснюють попередження кіберзлочинності, через створення міжвідомчої робочої групи з питань попередження кіберзлочинності неповнолітніх за участю представників правоохоронних органів, органів освіти, соціальних служб, організацій громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін, розроблення та впровадження єдиних стандартів та протоколів взаємодії між цими суб'єктами.

Розвиток державно-приватного партнерства у сфері запобігання кіберзлочинності неповнолітніх та кіберзахисту є ще одним перспективним напрямом. Співпраця між урядом, освітніми установами та технологічними компаніями може сприяти створенню ефективних освітніх програм та інструментів для підвищення цифрової грамотності дітей та їхніх батьків. Прикладом такої співпраці може слугувати канадська ініціатива «Be Web Aware» [15]. Ця ініціатива, розроблена Media Awareness Network у співпраці з приватним сектором, надає батькам актуальну інформацію про онлайн-активність дітей та поради щодо забезпечення їх безпеки в цифровому просторі.

Актуальною є підготовка та підвищення кваліфікації фахівців з питань попередження кіберзлочинності неповнолітніх – педагогів, працівників правоохоронних органів, служб у справах дітей, соціальних служб тощо, також необхідна організація просвітницьких кампаній, інформаційних заходів для батьків і місцевих

громад, що дозволить підвищити рівень знань про кіберризики та правомірні способи реагування на них.

Висновки з дослідження і перспективи подальших досліджень. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність активної дослідницької діяльності в цій галузі, проте складність проблеми вимагає комплексного підходу з боку держави, освітніх установ, громадських організацій та сім'ї. Для зменшення ризиків учинення дітьми кіберзлочинів та їх потрапляння в криміногенне середовище необхідна цілісна та системна публічна політика, орієнтована на формування безпечного цифрового простору і захист прав дітей.

Порівняння міжнародного досвіду та українських реалій вказує на суттєві відмінності. У країнах ЄС та США активно впроваджуються державні програми цифрової грамотності, що охоплюють дітей, батьків і вчителів, тоді як в Україні подібні ініціативи залишаються необов'язковими. Крім того, міжнародний досвід підтверджує ефективність державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки, що дозволяє державним органам співпрацювати з технологічними компаніями для моніторингу цифрових загроз та модерації контенту. В Україні ця взаємодія залишається слабкою, що ускладнює боротьбу з грумінгом і кібербулінгом. Також українське законодавство потребує оновлення відповідно до міжнародних стандартів, оскільки чинні нормативно-правові акти не забезпечують належного попередження кіберзлочинності неповнолітніх.

Таким чином, подолання кіберзлочинності неповнолітніх потребує комплексного підходу: вдосконалення нормативно-правової бази, розширення програм цифрової грамотності та створення ефективних механізмів взаємодії держави, освітнього сектору та приватних компаній.

Оскільки проблема кіберзлочинності серед дітей є багатовимірною та динамічною, подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення механізмів захисту неповнолітніх у цифровому просторі та розроблення інноваційних підходів до боротьби з кіберзагрозами. Зокрема, варто приділити увагу:

1) аналізу впливу освітніх програм із цифрової грамотності на реальний рівень обізнаності та поведінку дітей в інтернеті;

2) оцінюванню ефективності національних ініціатив щодо боротьби з кіберзлочинністю серед неповнолітніх;

3) розробленню й тестуванню алгоритмів раннього виявлення груп ризику серед дітей, які можуть бути втягнуті в злочинну діяльність у кіберсфері.

Таким чином, подальший розвиток публічної політики щодо запобігання кіберзлочинності серед неповнолітніх потребує комплексного підходу, що охоплює правові, освітні та технологічні рішення, а також міжсекторальну співпрацю для забезпечення ефективного захисту прав дітей у цифровому суспільстві.

Список використаної літератури:

1. Діденко А. С. Державна політика у сфері протидії кіберзлочинності як об'єкт адміністративно-правового регулювання. *Харківський національний університет внутрішніх справ: 25 років досвіду та погляд у майбутнє (1994-2019 рр.)*. Харків: ХНУВС. 2019. С. 154. URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/133.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
2. *Дослідження цифрової грамотності.* Міністерство цифрової трансформації України. 2023. 70 с. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
3. Ковальчук А. Ю., Гавловський В. Д. Кіберзлочини, як загроза державній безпеці: кримінологічні та організаційні особливості обліку. *Інформація і право*. 2023. Вип. 4, № 47. С. 187-196. URL: http://il.ippi.org.ua/article/view/291662 (дата звернення: 25.02.2025).
4. *Конвенція про кіберзлочинність: Конвенція* Ради Європи від 23.11.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text (дата звернення: 29.01.2025).
5. *На примусовому лікуванні: кіберполіція повідомила про затримання кураторів "груп смерті". RBC.ua: веб-сайт. 2025. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/prinuditelnom-lechenii-kiberpolitsiya-soobshchila-1615498792.html (дата звернення: 25.02.2025).*
6. *Національна стратегія захисту дітей у цифровому середовищі на період до 2025 року.* Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: https://surl.li/qreqrv (дата звернення: 25.02.2025).
7. *Попередження та протидія кібербулінгу в дитячому середовищі України: аналітичний огляд. ГО* «Докудейз». 2020. 98 с. URL: https://cyber.bullyingstop.org.ua/storage/media-archives/cyberbuling_preview_5-10.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
8. *Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон* України № 2163-VIII від 5

жовтня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text (дата звернення: 25.02.2025).
9. *Протидія булінгу. Міністерство освіти і науки України: веб-сайт.* URL: https://mon.gov.ua/tag/protidiya-bulingu?&type=all&tag=protidiya-bulingu (дата звернення: 25.02.2025).
10. Саєнко М. І., Савела Є. А., Тополянський Ю. Ю. Міжнародний досвід протидії кіберзлочинності та кібершахрайству. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2021. Вип. 64. С. 386-391. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/74.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
11. Сперкач Н. А., Ковбасюк В. С. Напрями запобігання кіберзлочинності та вдосконалення правового регулювання захисту прав людини у кіберпросторі. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. Вип. 6. С. 785-790. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.131 (дата звернення: 25.02.2025).
12. Чаплинська Ю. Кіберкультура та кібербезпека в умовах війни: психологічний практикум. Київ: *Національна академія педагогічних наук України*. 2023. 80 с. URL: https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/posib_chaplinska_2023.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
13. Шипілова Ю. Правова база української кібербезпеки: загальний огляд і аналіз. Київ: *Міжнародна фундація виборчих систем*. 2019. 40 с. URL: https://ifesukraine.org/wp-content/uploads/2019/10/IFES-Ukraine-Ukrainian-Cybersecurity-Legal-Framework-Overview-and-Analysis-2019-10-07-Ukr.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
14. *Criminal Liability for Senior Managers. RPC Legal: website. 2025*. URL: https://www.rpclegal.com/thinking/tech/criminal-liability-for-senior-managers-under-the-online-safety-act/ (date of access: 25.02.2025)
15. *Media Awareness Network*. *Newswire.ca: website*. 2025. URL: https://www.newswire.ca/news-releases/media-awareness-network-launches-enhanced-web-site-to-help-parents-be-webaware-539457251.html (date of access: 25.02.2025).
16. *Newsroom cyberviolence against children*. *Council of Europe: website*. URL: https://www.coe.int/en/web/cyberviolence/-/the-council-of-europe-works-to-create-a-safer-digital-environment-for-children-worldwide-1 (date of access: 25.02.2025).
17. *The state of the world's children 2017: Children in a digital world*. New York: *UNICEF*, 2017. 215 p. URL: https://www.unicef.org/media/48581/file/SOWC_2017_ENG.pdf (date of access: 25.02.2025).
18. *Two thirds of European youth involved in cybercrime*. *University of East London: website*. 2025. URL: https://www.uel.ac.uk/about-uel/news/2022/december/two-thirds-european-youth-involved-some-form-cybercrime-online-risk-taking (date of access: 25.02.2025).
19. *What is Better Internet for Kids (BIK)? European Schoolnet: website*. 2025. URL: http://www.eun.org/news/detail?articleId=11811959 (date of access: 25.02.2025).
20. Zhao Y. Research on Juvenile Cybercrime. *International Journal of Mathematics and Systems Science*. 2019. Vol. 6. № 2. P. 187-191. URL: https://systems.enpress-publisher.com/index.php/IJMSS/article/viewFile/2439/1617 (date of access: 25.02.2025).

Malko N. O. Challenges and directions for improving the public policy of preventing juvenile cybercrime

The article examines the problem of cybercrime among minors as one of the most pressing threats to the digital society. It is established that the proliferation of information technologies contributes to the involvement of children in illegal online activities, which requires strengthening preventive measures and improving legal regulation mechanisms. The author reveals the insufficient effectiveness of the current government initiatives in combating cybercrime among children, which is due to the limited capacity of law enforcement agencies, the low level of digital literacy of the population and the lack of a comprehensive approach to preventing such actions.

The purpose of the study is to analyse the current challenges in preventing cybercrime among minors and develop proposals for improving public policy, taking into account the psychological, social and legal aspects of children's behaviour in the digital environment. To achieve this goal, the author uses system analysis methods to assess cybercrime trends, the comparative legal method to identify differences between national and international legislation, and the structural and functional approach to assess the effectiveness of public policy measures.

The study results indicate the need to revise the current system of legal regulation and introduce more effective mechanisms for preventing cybercrime among minors. It is proved that existing educational initiatives on digital security are underdeveloped, and public policy requires a comprehensive approach that includes interagency cooperation, involvement of the private sector and adaptation of international best practices. The author proposes to create a national programme on

cybersecurity for children, which would include strengthening legal mechanisms of protection, introducing mandatory digital literacy courses and expanding the powers of law enforcement agencies in the field of online threat monitoring.

Prospects for further research include creating models for assessing the risks of cybercrime among children, analysing the effectiveness of international programmes in digital security, and developing algorithms for monitoring and early detection of online threats.

Key words: *digital security, legal regulation, online risks, crime prevention, public administration, digital literacy, cybercrime by minors.*

УДК 351.82
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.13

О. О. Медведенко[1]
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

В статті розкрито розуміння дефініції «сталий розвиток» та зазначено його основні складові частини: економічна, соціальна та екологічна. Визначено, що сталий розвиток є людиноцентриською концепцією, яка спрямована на покращення рівня життя в рамках тривалої здатності екосистеми задовольнити всі людські потреби. У статті досліджуються теоретичні підходи до визначення механізмів державного управління сталим розвитком, зокрема акцентується увага на різних концептуальних моделях, що дозволяють ефективно інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку. Описано основні механізми, через які держава може здійснювати управління сталим розвитком на національному та міжнародному рівнях, включаючи нормативно-правові, економічні, інституційні та інформаційно-аналітичні інструменти. Окремо розглядаються механізми : політичний, партнерський, моніторингово-оціночний, що зумовлені глобальними змінами в економіці та в політичному середовищі країни.

Детально розкрито нормативно-правовий механізм сталого розвитку, що представляє собою систему законодавчих актів, нормативних документів, стандартів та інших правових інструментів, які визначають правові основи, правила та зобов'язання для реалізації принципів сталого розвитку. Серед основних складових економічного механізму державного управління сталим розвитком виділено податкову політику, ціноутворення на ресурси, інвестиції в інновації.

Підкреслено необхідність комплексного підходу до управління сталим розвитком, що передбачає поєднання теоретичних знань та практичних інструментів для забезпечення балансу між соціальними, економічними та екологічними інтересами в умовах глобальних змін.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів до визначення механізмів державного управління сталим розвитком.

Ключові слова: *сталий розвиток, державне управління, механізми управління, нормативно-правове забезпечення, економічний механізм, інформаційно-аналітичний механізм.*

Постановка проблеми. У сучасному світі сталий розвиток став важливою глобальною метою, що охоплює не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти розвитку. Одним із ключових завдань для держав є розробка та впровадження ефективних механізмів управління сталим розвитком, здатних забезпечити баланс між потребами теперішнього покоління і здатністю майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Однак, незважаючи на проголошені принципи сталого розвитку на міжнародному рівні, реальне впровадження сталих практик на національному і локальному рівнях залишається складним і багатогранним процесом.

У цьому контексті важливо визначити та теоретично обґрунтувати механізми державного управління сталим розвитком, які повинні включати систему взаємопов'язаних інструментів, стратегій та політик. Проблема полягає в недостатньому розумінні цих механізмів на теоретичному рівні, їх ефективності та здатності забезпечити інтеграцію економічних, соціальних і екологічних вимог в практичне управління.

Необхідно розглянути різноманітні теоретичні підходи до визначення механізмів державного управління сталим розвитком, таких як системний, інституційний, економічний та партнерський підходи, а також з'ясувати роль законодавчої, організаційної та інформаційної інфраструктури в реалізації політики сталого розвитку. Отже, необхідне глибоке теоретичне

[1] Медведенко Олександр Олексійович

© Медведенко О. О., 2025

осмислення механізмів державного управління сталим розвитком, що дозволить забезпечити ефективне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів на всіх рівнях державного управління та гарантувати сталий розвиток на довгострокову перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні досить популярним та актуальним є дослідження науковцями питань пов'язаних з механізмами державного управління, серед таких вчених можна відмітити : О. Амосова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, О. Лазора, В. Малиновського, Н. Нижника, О. Оболенського, О. Федорчака та інших. Вченими детально розглядається поняття, зміст, складові механізмів, їх класифікація тощо. Проблемні питання державного управління у контексті сталого розвитку, досліджували такі науковці, як: В. Авер'янов, Г. Астапова, Ю. Ковасюк, Н. Нижник, Ю. Сурмін, Ю. Тихомиров та інші.

Механізми державного управління сталим розвитком досліджувалися вченими К. Боднар, Н. Медловською, О. Яценко як на державному так і на регіональному рівні. Разом з тим досліджувалися механізми державного управління сталим розвитком в контексті окремих галузей та з врахуванням інновацій в розвитку економіки. Так, зокрема Латинін М. та Біловицька Ю. узагальнюють теоретичні підходи щодо функціонування механізмів державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні, О Сизоненко розглядає механізми державного управління сталим розвитком територій. Однак враховуючи глобальні зміни сучасності, досить стрімкий розвиток інформаційного середовища питання формування дієвих механізмів управління сталим розвитком на державному рівні і визначення його складових потребує більш детального вивчення.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні підходи до визначення механізмів державного управління сталим розвитком охоплюють різні концепції, які дозволяють зрозуміти, як держава повинна організовувати і реалізовувати політику сталого розвитку через ефективні механізми управління.

Перш ніж розглядати механізми державного управління сталим розвитком варто розглянути поняття «сталого розвитку», яке визначено як розвиток суспільства, за якого задоволення потреб сучасних поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Таке визначення було вперше використано у 1987 р. Всесвітньою комісією з довкілля та розвитку у звіті голови Міжнародної комісії з довкілля, премєр-міністром Норвергії, гро Харлема Брунтланд, під назвою «Наше спільне майбутнє» [8]. Основною ідеєю сталого розвитку є баланс між трьома основними аспектами: економічним, соціальним і екологічним. Сталий розвиток не означає лише економічне зростання, а передбачає збалансоване поліпшення життя людей з одночасним збереженням природних ресурсів і екосистем для майбутніх поколінь. Тобто, сталий розвиток – людиноцентриська концепція, яка спрямована на покращення рівня життя в рамках тривалої здатності екосистеми задовольнити всі людські потреби. Тому сталий розвиток є основою для вирішення ключових глобальних проблем (бідності та голоду, зміни клімату, водопостачання та санітарії, енергетики, урбанізації тощо).

Розглядаючи сталий розвиток як концепцію, можна визначити його складові:

– економічний аспект – забезпечення економічного зростання, яке не виснажує природні ресурси і не створює надмірних навантажень на екосистеми. Включає розвиток ефективних і чистих технологій, підтримку інновацій, а також досягнення економічної стабільності і зниження бідності;

– соціальний аспект – забезпечення соціальної рівності, доступу до освіти, медичних послуг і базових потреб, а також сприяння справедливому розподілу ресурсів і можливостей для всіх верств населення. Це також включає захист прав людини, сприяння культурному розвитку та підвищення якості життя;

– екологічний аспект – збереження природних ресурсів, біорізноманіття, зменшення забруднення навколишнього середовища, боротьба зі зміною клімату і раціональне використання природних ресурсів для забезпечення їхнього відновлення та сталого використання.

Конкретні напрями забезпечення сталого розвитку територіальних одиниць різних рівнів (державний, регіональний, територіальний тощо) потребують упровадження відповідних механізмів управління. У науковій літературі поняття «механізм управління» є досить широко вживаним та має різні трактування. Взагалі поняття «механізм» вживається у переносному значення та означає «внутрішню будову, систему чого-небудь» [9]. Сталий розвиток полягає у поєднанні видобутку людських ресурсів з метою комерційного виробництва приватних

товарів та збереження спроможності природних територій доставляти колективні блага щодо екологічних та рекреаційних інтересів [2, с. 34].

З метою з'ясування, які інструменти можуть застосовуватись державою для забезпечення сталого розвитку, доцільно дати визначення механізму державного управління сталим розвитком регіонів. Його можна розглядати як систему організаційних, інституційних, технологічних та інформаційних засобів, які використовуються державою для забезпечення ефективного та екологічно сталого розвитку. Останнім часом все більше ризиків дослідники пов'язують з людським фактором. Одним з прикладів є розробка інструментарію протистояння гібрідним загрозам, як таким що здатні порушити національну безпеку, оскільки основною метою гібридних атак частіше є чинення впливу на ключових осіб [10, с. 65], які приймають рішення у системі державного управління, зокрема при реалізації стратегії розвитку регіонів.

Ряд науковців в своїх працях розглядали дефініцію «механізм державного управління» як: систему; сукупність засобів; стимули; організацію управлінського впливу тощо.

На думку В. Малиновського механізми державного управління це сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів із використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління [4]. В. Бакуменко та В. Князєв характеризують механізми державного управління як практичні заходи, засоби, важелі. стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей [3]. О. Оболенський характеризує механізм сучасної держави, як систему органів державної влади та місцевого самоврядування, просякнуту єдиними, законодавчо закріпленими принципами (загальними, що належать до механізму держави в цілому і частковими, дія яких поширюється лише на окремі ланки державного механізму, певні органи або групи органів), засновану на розподілі влади і наявності необхідних матеріальних придатків, систему, яка виконує завдання і функції держави або забезпечує їх виконання [5].

Механізми державного управління сталим розвитком включають різноманітні інструменти, стратегії та інституційні структури, що забезпечують реалізацію принципів сталого розвитку на різних рівнях. Це забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами через комплексні, ефективні та довгострокові рішення. Серед механізмів, що використовуються в державному управлінні сталим розвитком можна зазначити наступні:

– нормативно-правовий включає закони, постанови, нормативно-правові акти та інші документи, що регулюють питання сталого розвитку. Він визначає обов'язкові вимоги для державних органів, бізнесу та громадян;

– економічний – спрямований на стимулювання сталого економічного розвитку за допомогою ринкових і державних інструментів;

– інституційний – визначає організаційно-інституційну складову, до якої відносяться органи і структури, які забезпечують координацію, впровадження і моніторинг політик і стратегій сталого розвитку;

– інформаційно-аналітичний механізм сприяє збору, аналізу та розповсюдженню інформації про стан навколишнього середовища, соціальні показники, економічні тенденції для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім зазначених механізмів державного управління сталим розвитком можна розглядати також : *політичний*, що включає процеси прийняття політичних рішень, координації і залучення зацікавлених сторін до формування політики сталого розвитку; *партнерський*, що передбачає залучення приватного сектора, громадських організацій, наукових установ та міжнародних партнерів до реалізації стратегій сталого розвитку; *моніторингово-оціночний*, який спрямований на постійний процес моніторингу та оцінки ефективності державних політик та програм у сфері сталого розвитку.

Нормативно-правовий механізм сталого розвитку представляє собою систему законодавчих актів, нормативних документів, стандартів та інших правових інструментів, які визначають правові основи, правила та зобов'язання для реалізації принципів сталого розвитку. Цей механізм забезпечує правову основу для інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів сталого розвитку на рівні держави, регіонів та міжнародного співробітництва. Метою нормативно-правового механізму є створення правового середовища, яке сприяє ефективному використанню ресурсів, охороні навколишнього середовища, забезпеченню соціальної рівності,

а також підтримці сталого економічного розвитку. Він забезпечує реалізацію міжнародних стандартів сталого розвитку на національному та локальному рівнях.

Нормативно-правовий механізм включає також регулювання та контроль за виконанням нормативних вимог шляхом визначення гранично допустимих норм забруднення повітря, води, ґрунтів, а також стандартів для енергетичної та ресурсної ефективності; перевірки підприємств на відповідність екологічним та соціальним стандартам, а також контроль за ефективністю виконання програм сталого розвитку тощо.

Крім чинних норм вітчизняного законодавства нормативно-правовий механізм включає міжнародні угоди та зобов'язання оскільки сталий розвиток є глобальною проблемою. До таких угод відносяться: Паризька угода щодо зміни клімату (2015), яка зобов'язує держави скорочувати викиди парникових газів; цілі сталого розвитку ООН (SDGs), що включають 17 глобальних цілей, серед яких викорінення бідності, забезпечення чистої води, боротьба зі зміною клімату; міжнародні правові документи, що сприяють збереженню природних екосистем і біорізноманіття тощо.

Економічний механізм державного управління сталим розвитком представляє собою сукупність інструментів, методів, організаційних структур та політик, спрямованих на забезпечення балансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної сталості в процесі розвитку. Зазначений механізм передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних аспектів у процеси планування та реалізації економічної діяльності. Серед основних складових економічного механізму сталого розвитку можна відмітити: податкову політику, яка визначає запровадження "зеленої" податкової політики та має наміри стимулювання підприємств до екологічно чистих технологій; ціноутворення на ресурси, а саме, забезпечення реальної вартості природних ресурсів через механізми ринкового ціноутворення, зокрема вуглецеві податки або системи торгівлі викидами; інвестиції в інновації, тобто, сприяння фінансуванню досліджень та технологічних інновацій, що сприяють збереженню довкілля та економічному зростанню.

Крім зазначених вище механізмів важко в сучасних умовах переоцінити роль інформаційно-аналітичного механізму, що представляє собою систему, яка забезпечує ефективне збирання, обробку, аналіз та використання інформації для прийняття обґрунтованих рішень на всіх етапах планування, реалізації та оцінки політик сталого розвитку. Він включає в себе методи, інструменти та технології для збору, аналізу та оцінки даних, що стосуються економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, а також забезпечує інтеграцію цих даних у процес управління на різних рівнях (національному, регіональному, місцевому).

Можна зауважити, що без доступу до якісної та актуальної інформації важко приймати обґрунтовані рішення, що враховують екологічні, економічні та соціальні потреби. Інформаційно-аналітичний механізм дозволяє своєчасно виявляти проблеми, що виникають в процесі реалізації політик, та коригувати їх для досягнення сталого розвитку. Цей механізм дозволяє систематично оцінювати прогрес у реалізації цілей сталого розвитку, виявляти прогалини та напрацьовувати рекомендації для удосконалення стратегій.

Висновки та пропозиції. Механізми державного управління сталим розвитком мають бути комплексними, гнучкими та спрямованими на інтеграцію всіх аспектів суспільного життя. Вони повинні забезпечити взаємодію між різними рівнями влади, секторів економіки та соціальних груп, що гарантує ефективне досягнення сталого розвитку на національному та глобальному рівнях.

У рамках дослідження теоретичних підходів до визначення механізмів державного управління сталим розвитком було проаналізовано основні концептуальні підходи, що забезпечують ефективне впровадження принципів сталого розвитку на державному рівні. Виявлено, що механізми державного управління сталим розвитком є багатогранними і включають як економічні, соціальні, так і екологічні аспекти, що взаємодіють між собою у процесі забезпечення довгострокової стабільності та гармонії в суспільстві.

Одним із основних аспектів є необхідність інтеграції сталого розвитку у всі сфери державного управління, що передбачає створення ефективних інституційних структур, розвиток систем моніторингу, оцінки та звітності. Важливими елементами є розробка відповідних законодавчих актів, що регулюють відносини в рамках сталого розвитку, а також застосування інноваційних економічних і соціальних інструментів для стимулювання сталих змін.

Загалом для забезпечення розвитку країни за принципом сталості необхідно дотримуватися

системного підходу та активної співпраці між різними рівнями влади, громадянським суспільством та бізнесом. Для досягнення ефективних результатів важливо забезпечити інформаційну прозорість, сприяти розвитку інновацій, а також активно залучати громадян до процесу ухвалення рішень.

Механізми державного управління сталим розвитком охоплюють багатогранний комплекс інструментів і підходів, які допомагають інтегрувати сталий розвиток у всі сфери суспільного життя. Для досягнення сталого розвитку необхідна чітка координація на всіх рівнях управління, активне залучення різних акторів (урядів, бізнесу, громадськості, міжнародних партнерів) та постійна оцінка результатів і ефективності заходів.

Список використаної літератури:

1. Боднар К. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 150–161. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12
2. Дзюндзюк В. Б., Жидков К. С. Місцеві управлінські мережі як чинник сталого розвитку. Державне будівництво. 2022. № 1(31). С. 33–45. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-1-03
3. Державне управління : словник-довідник / уклад : В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін. ; заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка. – Київ : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
4. Малиновський в.я. державне управління: навчальний посібник. – вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: атіка, 2003. – 576 с.
5. Оболенський О.Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: Монографія. Хмельницький: Поділля, 1998. 294 с.
6. Сизоненко О. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління сталим розвитком територій. *Молодий вчений*, Вип.11 (63), 2018. С. 987-992. https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3633
7. Стрільчук В.А. Теоретичні підходи до визначення концепту «сталий розвиток» у праві: критичний аналіз. Юридичний науковий журнал. № 2, 2017. С. 28-31.
8. Попович Ю.Д. Передумови впровадження концепції сталого розвитку органами місцевого самоврядування в Україні. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Apdup/2011_2/2-5-21.pdf
9. Федорчак. Класифікація механізмів державного управління. науковий вісник. «демократичне врядування». – 2008. – вип. 1.
10.. Хряпинський А. П. Сфери впливу та інструменти реалізації гібридних загроз: моделі та механізми. Державне будівництво. 2022. № 2(32). С. 60–67. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-06

Medvedenko O. O. Theoretical approaches to determining mechanisms of state management of sustainable development

The article reveals the understanding of the definition of "sustainable development" and indicates its main components: economic, social and environmental. It is determined that sustainable development is a human-centered concept aimed at improving the standard of living within the framework of the long-term ability of the ecosystem to satisfy all human needs. The article explores theoretical approaches to determining the mechanisms of state management of sustainable development, in particular, it focuses on various conceptual models that allow for the effective integration of economic, social and environmental aspects of sustainable development. The main mechanisms through which the state can manage sustainable development at the national and international levels are described, including regulatory, economic, institutional and information and analytical tools. The following mechanisms are considered separately: political, partnership, monitoring and evaluation, which are due to global changes in the economy and political environment of the country.

The regulatory and legal mechanism of sustainable development is disclosed in detail, which is a system of legislative acts, regulatory documents, standards and other legal instruments that define the legal framework, rules and obligations for the implementation of the principles of sustainable development. Among the main components of the economic mechanism of state management of sustainable development, tax policy, pricing of resources, investments in innovations are highlighted.

The need for a comprehensive approach to sustainable development management is emphasized, which involves a combination of theoretical knowledge and practical tools to ensure a balance between social, economic and environmental interests in the context of global changes.

The purpose of the article is to generalize theoretical approaches to determining the mechanisms of state management of sustainable development.

Key words: *sustainable development, state management, management mechanisms, regulatory and legal support, economic mechanism, information and analytical mechanism.*

УДК 351.77: 343.9
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.14

***О. О. Медведенко*[1]**
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

У статті розглянуто основні функції та завдання органів державної влади й місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту. Визначено, що цивільний захист є комплексною системою заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я, майна та навколишнього середовища від надзвичайних ситуацій. Зазначено, що роль системи цивільного захисту є невід'ємною складовою забезпечення національної безпеки країни. Обґрунтовано науковий підхід щодо розкриття сутності цивільного захисту та визначено роль інтеграції вітчизняної галузі цивільного захисту до Механізму цивільного захисту Європейського Союзу.

Розкрито питання щодо організаційної структури сектору цивільної безпеки України, який складає єдину систему цивільного захисту України та містить: правоохоронні органи, органи судової та виконавчої влади, представників громадянського суспільства та Верховної Ради України.

Визначено роль щодо цивільного захисту населення окремих підсистем: функціональних і територіальних. Інтеграція цих підсистем забезпечує ефективне реагування на надзвичайні ситуації та захисту життя і здоров'я громадян, а також запобігання матеріальним і екологічним збиткам.

Акцентовано увагу на важливості прийняття Кодексу цивільного захисту України, проаналізовано та узагальнено завдання, які стоять перед державними органами щодо цивільного захисту населення.

Окрему увагу приділено ролі місцевих органів влади у плануванні, організації та реалізації заходів цивільного захисту на територіальному рівні, а також їхнійу взаємодії з центральними органами державної влади, громадськими організаціями та населенням.

Мета статті полягає в узагальненні завдань і повноважень державних та місцевих органів у системі цивільного захисту, а також визначення їхнього впливу на ефективність забезпечення безпеки населення, територій і майна у випадку надзвичайних ситуацій.

Ключові слова: *цивільний захист, надзвичайні ситуації, державні органи влади, місцеві органи влади, законодавство, готовність населення.*

Постановка проблеми. Цивільний захист є одним із основних елементів національної безпеки кожної країни. Він включає систему заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я і майна громадян, а також збереження навколишнього середовища від наслідків надзвичайних ситуацій, як природного, так і техногенного походження. Враховуючи складність сучасних загроз, таких як військові дії, глобальні зміни клімату, техногенні катастрофи, соціально-політичні кризи, проблема ефективного забезпечення цивільного захисту стає надзвичайно важливою для держави.

Забезпечення цивільного захисту – це завдання, що потребує чіткої організації та координації між різними рівнями влади. Однак на практиці відсутність належної взаємодії між центральними і місцевими органами влади, недостатнє фінансування, слабка матеріально-технічна база місцевих органів можуть призвести до зниження ефективності системи цивільного захисту. Крім того, зростання кількості надзвичайних ситуацій, збільшення масштабів техногенних аварій, природних катастроф, а також загрози тероризму ставлять нові виклики перед органами державної та місцевої влади в частині забезпечення безпеки населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти щодо питань цивільного захисту як у вітчизняній так і зарубіжній практиках розглядались значним колом науковців. Зокрема, понятійно-категоріальний

[1] Медведенко Олексій Олексійович

© Медведенко О. О., 2025

апарат у зазначеній сфері розглядають вчені: С. Андреєв, В. Гречанінов, С. Домбровська, В. Кондратюк, С. Мосов,, О. Островерх А. Ромін, Г. Ситник, В. Садковий та інші. Разом з тим, науково-теоретичні та прикладні питання розвитку державних систем цивільного захисту та їхніх аналогів, зокрема в контексті забезпечення національної оборони й оборони держави, досліджували такі науковці, як В. Акімов, Н. Брушлинский, В. Владимиров, Ю. Воробйов, Н. Долгін, Л. Жукова, Н. Клименко, С. Мосов, Б. Порфир'єв, В. Тищенко, М. Фалєєв, В. Федоренко, Г. Федулов, Р. Цаліков, Ю. Шпаковський та ін.

Виклад основного матеріалу. Цивільний захист є важливою складовою національної безпеки будь-якої держави. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист населення, майна та навколишнього середовища від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. Успіх забезпечення цивільного захисту залежить від ефективної координації діяльності центральних та місцевих органів влади, адже кожен з рівнів управління має свої завдання і повноваження для реагування на надзвичайні ситуації.

Широке коло науковців [2, 3, 6], зогляну на актуальність проблематики щодо державного регулювання системи цивільного захисту населення, в своїх наукових доробках розглядали роль, функції та завдання держави в зазначеній сфері. Щодо дефініції «цивільний захист», зазначимо, що чинним законодавством України чітко визначено це поняття та трактується як комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки [1].

В.І. Мельник в своїх дослідженнях цивільний захист пов'язує із забезпеченням прав та інтересів громадян на безпеку й добробут. Він вбачає сутність цивільного захисту у зменшенні ризиків, що передбачає вжиття заходів, визначених на законодавчому рівні як окремий напрям державного управління, щодо убезпечення людини від загроз техногенного та природного характеру та зазначає, що забезпечення цивільного захисту в аспекті державного управління сьогодні ґрунтується на сучасному етапі життя націй в умовах глобальних викликів [2].

Подскальна О.А. акцентує увагу на максимальному інтегруванні вітчизняної галузі цивільного захисту до Механізму цивільного захисту Європейського Союзу – найбільшої у світі системи надання міжнародної координованої оперативної допомоги в разі надзвичайних ситуацій, обгрунтовуючи своє бачення важливістю поглиблення співпраці України з Європейським Союзом в цьому напрямку. Головною метою приєднання до Механізму цивільного захисту Європейського Союзу є повноцінна участь Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Єдиній інформаційній системі екстреної комунікації Механізму цивільного захисту (CECIS), що використовується країнами – членами Європейського Союзу для інформування центру про наявні національні сили країн – членів Європейського Союзу (модулі), їх склад і можливості, обладнання [3].

Наразі, наша держава три роки перебуває в умовах воєнного стану, а отже питання цивільного захисту висуваються на перший план. Відтак за рішенням Уряду України з метою приведення у готовність єдиної державної системи цивільного захисту до виконання завдань за призначенням в умовах воєнного стану було введено і дію план цивільного захисту України на особливий період із встановленням ступеня готовності «повна готовність» [4].

Сучасна ситуація в системі міжнародної безпеки, наявність потенційних загроз і викликів для державності нашої країни, а також стан внутрішньополітичних процесів в Україні визначають необхідність підвищення ефективності державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. Метою цієї політики є захист національних цінностей та реалізація національних інтересів України, зокрема життєво важливих інтересів людини й громадянина, суспільства та держави. Безумовними пріоритетами в забезпеченні національної безпеки мають бути досягнення геополітичних інтересів України щодо державної і територіальної цілісності, усебічний захист її незалежності, політичної стабільності, створення умов для якісного й безпечного життя громадян, а також прогресивного соціально-економічного розвитку [6].

Сьогодні будь-яка держава зобов'язана гарантувати безпеку для себе та своїх громадян.

З метою впровадження правил і норм у секторі цивільної безпеки державами ухвалюється низка законів. Відповідальність за їх виконання, тобто за дотримання верховенства права, несуть органи охорони безпеки [5]. Організації, що входять до сектору цивільної безпеки, у різних країнах несуттєво відрізняються за складом, назвою та місцем, яке вони посідають в окремих державних адміністративних структурах. Загалом сектор безпеки включає військовий компонент (армію, військово-морський флот, підрозділи спеціального призначення тощо) і цивільний компонент. Під словом «цивільний» ми розуміємо «невійськовий» [3]. До складу сектору цивільної безпеки України входять правоохоронні органи (Міністерство внутрішніх справ України, Національна поліція України, Служба безпеки України, Державна прикордонна служба України, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство з питань запобігання корупції), органи судової та виконавчої влади (Міністерство юстиції України, Офіс Генерального прокурора, місцеві судові органи), представники громадянського суспільства та Верховної Ради України. (Мельник) Такий сектор цивільної безпеки складає єдину систему цивільного захисту України.

Можна зазначити, що держава є основним гарантом безпеки своїх громадян, і саме вона визначає основні напрями політики в сфері цивільного захисту. Забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється єдиною державною системою цивільного захисту, яка складається з функціональних і територіальних підсистем. Функціональні підсистеми включають різні служби та органи, що забезпечують безпеку населення, матеріальних та культурних цінностей, а також захист навколишнього середовища в умовах надзвичайних ситуацій. Це можуть бути служби екстреного реагування, медичні підрозділи, підрозділи для надання допомоги постраждалим та інші. Територіальні підсистеми базуються на адміністративно-територіальному поділі країни та забезпечують організацію цивільного захисту на місцевому рівні, зокрема на рівні областей, районів, міст та селищ. Вони відповідають за планування, підготовку та проведення заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та наслідків надзвичайних ситуацій на території, що їм підпорядковується. Таким чином, єдина система цивільного захисту забезпечує інтеграцію цих підсистем для ефективного реагування на надзвичайні ситуації та захисту життя і здоров'я громадян, а також запобігання матеріальним і екологічним збиткам.

Значну роль у вирішенні завдання ефективного реагування на надзвичайні ситуації відіграє правовий механізм запобігання та ліквідації їх наслідків. Прийняття Верховною Радою України Кодексу цивільного захисту сприяло врегулюванню відносин, пов'язаних із захистом населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, реагуванням на них, функціонуванням єдиної державної системи цивільного захисту. Зазначеним законодавчим актом визначені правові, економічні і організаційні засади реалізації державної політики у сфері цивільного захисту щодо забезпечення безпеки та захисту населення в Україні, економіки і національного надбання від негативних наслідків техногенних, природних, соціально-політичних та воєнних загроз.

Кодекс цивільного захисту України регулює питання пов'язанні з функціонуванням єдиної державної системи цивільного захисту та визначає основні завдання єдиної державної системи цивільного захисту [1]. Узагальнюючи завдання, які стоять перед державними органами щодо цивільного захисту населення можемо зазначити, що наразі перед органами влади стоять наступні ключові завдання:

– створення правової та нормативно-правової бази. Держава формує законодавчу основу для організації цивільного захисту, розробляючи відповідні закони, постанови, укази, які регулюють діяльність у цій сфері. Одним із основних актів є Кодекс цивільного захисту України, який визначає принципи і механізми забезпечення безпеки населення в надзвичайних ситуаціях;

– розробка та впровадження державних програм. Держава має забезпечити фінансування заходів цивільного захисту, планування та реалізацію програм з підготовки до надзвичайних ситуацій, зокрема, в сфері навчання та тренувань, забезпечення необхідних ресурсів (пожежних частин, медичних установ, технічних засобів);

– координація між державними та місцевими органами. У разі надзвичайних ситуацій держава організовує координацію дій між місцевими органами влади, підприємствами та іншими суб'єктами, що беруть участь у процесі реагування на надзвичайні ситуації;

– міжнародне співробітництво. Держава також має сприяти міжнародному співробітництву, що включає обмін досвідом, участь у міжнародних тренуваннях, координацію дій у разі великих транснаціональних надзвичайних ситуацій (наприклад, природних катастроф або пандемій, військових загроз тощо);

В умовах децентралізації влади надзвичайно важливою є роль органам місцевого самоврядування щодо цивільного захисту населення, адже місцеві органи влади безпосередньо взаємодіють з населенням, тому їх роль у системі цивільного захисту є надзвичайно важливою. Вони виконують конкретні завдання, спрямовані на підготовку та реагування на надзвичайні ситуації на місцях. Серед таких завдань можна виділити наступні:

– організація та координація заходів на місцевому рівні. Місцеві органи влади забезпечують виконання державних програм і нормативно-правових актів у межах своїх територій. Вони розробляють і реалізують місцеві плани реагування на надзвичайні ситуації, організовують навчання та тренування для населення;

– інформування населення та надання допомоги. Важливою функцією є інформування громадян про потенційні небезпеки, проведення роз'яснювальної роботи щодо поведінки під час надзвичайних ситуацій. Місцеві органи влади забезпечують доступ до інформації, координують евакуацію та надають допомогу в разі надзвичайних ситуацій;

– підготовка і мобілізація ресурсів. Органи місцевого самоврядування відповідають за створення запасів матеріально-технічних засобів (продукти, медичні препарати, засоби для евакуації), а також за підготовку та мобілізацію сил цивільного захисту – підрозділів пожежних, медичних та рятувальних служб;

– моніторинг та оцінка ризиків. Органи влади на місцях займаються оцінкою рівня ризику надзвичайних ситуацій, а також здійснюють моніторинг потенційно небезпечних об'єктів на своїй території. Вони мають право ініціювати проведення інспекцій і технічних перевірок з метою попередження аварій;

– соціальний захист постраждалих. Після надзвичайної ситуації місцеві органи влади організовують соціальну допомогу постраждалим, що включає надання тимчасового житла, продовольства, медичної допомоги, а також відновлення інфраструктури.

Разом з тим, сприятливою для забезпечення ефективності системи заходів, спрямованих на захист життя, здоров'я і майна громадян є співпраця між державними та місцевими органами влади. Така співпраця може включати :

– єдину систему управління, тобто створення такої системи управління цивільним захистом, в якій чітко визначені повноваження кожного рівня влади, що є критично важливим для забезпечення ефективного реагування на надзвичайні ситуації;

– обмін інформацією та навчання, зокрема, регулярні тренування та спільні навчання між державними та місцевими органами, оперативний обмін інформацією про потенційні ризики та розвиток надзвичайних ситуацій дозволять забезпечити високу готовність до швидкого реагування в разі надзвичайних ситуацій;

– розподіл ресурсів та координація дій, адже, у разі надзвичайної ситуації держава повинна забезпечити своєчасне надання ресурсів місцевим органам влади, а місцеві органи – оперативно координувати дії рятувальних та інших служб на місцях.

Висновки та пропозиції. У результаті дослідження ролі держави та місцевих органів влади щодо забезпечення цивільного захисту населення визначено, що ефективне функціонування системи цивільного захисту є основою національної безпеки країни та забезпечення життєдіяльності громадян у разі надзвичайних ситуацій.

Державні органи, включаючи правоохоронні, судові та виконавчі органи влади, разом з представниками громадянського суспільства, виконують ключову роль у створенні та функціонуванні єдиної системи цивільного захисту України. Важливим аспектом є інтеграція функціональних і територіальних підсистем, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до реагування на надзвичайні ситуації. Ця інтеграція сприяє оперативному захисту населення, мінімізації екологічних та матеріальних збитків, а також підвищенню загальної готовності до кризових ситуацій.

Крім того, у забезпеченні виконання завдань щодо цивільного захисту населення, враховуючи завдання визначенні Кодексом цивільного захисту України, надважливою є роль місцевих органів влади, які відповідають за планування, організацію та реалізацію заходів цивільного захисту на місцевому рівні. Таким чином, місцеві органи влади відповідають за

практичне впровадження заходів цивільного захисту та оперативну допомогу населенню в разі надзвичайних ситуацій. Ефективна співпраця між державними та місцевими органами є запорукою здатності країни швидко та ефективно реагувати на виклики, що виникають у результаті природних або техногенних катастроф, тим самим зберігаючи життя і здоров'я громадян, а також мінімізуючи збитки. Отже, забезпечення ефективного цивільного захисту є результатом чіткої координації та співпраці на різних рівнях управлінської вертикалі, що підвищує стійкість та безпеку держави в цілому.

Список використаної літератури:

1. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 р. № 5403–VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text
2. Мельник В.І. Роль цивільного захисту в забезпеченні національної безпеки України в умовах євроінтеграції. *Південноукраїнський часопис.* № 4 Ч.2, 2022. С. 224-229. DOI https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.35
3. Подскальна О.А. Приєднання України до механізму цивільного захисту Європейського Союзу – один із пріоритетів її європейського вибору. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 19. С. 130–134.
4. Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022р. № 179-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2022-%D1%80#Text
5. Сектор цивільної безпеки. EUAM UKRAINE. URL: http://www.euam-ukraine.eu/ua/our-mission/thecivilian-security-sector/.
6. Цивільний захист у забезпеченні національної безпеки України (основи становлення, сучасний стан, напрямки розвитку) : монографія / О.Я. Лещенко, В.М. Михайлов, М.В. Андрієнко, П.І. Гаман, О.А. Долгий. Київ, 2021. 348 с.

Medvedenko O. O. The role of state and local authorities in providing civil protection of the population

The article examines the main functions and tasks of state authorities and local governments in the field of civil protection. It is determined that civil protection is a comprehensive system of measures aimed at protecting life, health, property and the environment from emergencies. It is noted that the role of the civil protection system is an integral part of ensuring the country's national security. The scientific approach to revealing the essence of civil protection is substantiated and the role of integrating the domestic civil protection sector into the European Union Civil Protection Mechanism is determined.

The issue of the organizational structure of the civil security sector of Ukraine, which constitutes a single civil protection system of Ukraine and includes: law enforcement agencies, judicial and executive bodies, representatives of civil society and the Verkhovna Rada of Ukraine, is revealed.

The role of individual subsystems in civil protection of the population is determined: functional and territorial. The integration of these subsystems ensures an effective response to emergencies and the protection of life and health of citizens, as well as the prevention of material and environmental damage.

The importance of adopting the Civil Protection Code of Ukraine is emphasized, and the tasks facing state bodies regarding civil protection of the population are analyzed and summarized.

Particular attention is paid to the role of local authorities in planning, organizing and implementing civil protection measures at the territorial level, as well as their interaction with central state authorities, public organizations and the population.

The purpose of the article is to summarize the tasks and powers of state and local authorities in the civil protection system, as well as to determine their impact on the effectiveness of ensuring the safety of the population, territories and property in case of emergencies.

Key words: *civil protection, emergencies, state authorities, local authorities, legislation, population preparedness.*

UDC 351.354
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.15

N. S. Illiashenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

A. I. Myronenko
Postgraduate Student at the Department of Business Economics and Administration
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

ANALYSIS OF INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ADMINISTRATION

Today, public administration requires introducing innovative methods, approaches, and implementation procedures. This is related to the processes of Ukraine's European integration and current problems within the country. Of course, at first glance, the problem of further functioning and development in conditions of military aggression arises. Still, the issues of modernization of the public administration sphere for the development of civil society also remain relevant. The purpose of the article is to consider and analyze existing developments in introducing innovations in the field of public administration. We have analyzed the combination of the categories "innovation" and "public administration" and found that, in most cases, they are considered from the standpoint of innovative development of public administration, which is understood as the use of new methods and approaches to public administration. The main principles of creative development of public administration are considered. It is determined that the basis is the general principles of management, and the peculiarity is those that focus on innovation in the field of public administration. The main advantages of introducing innovations in the sphere of public administration are identified: accessibility, convenience through digitalization, increasing the efficiency of interaction with stakeholders and, accordingly, the efficiency of the work of public administration bodies, the development of innovative thinking, and society as a whole. The main approaches to the classification of innovations in the sphere of public administration are considered.

Based on the above analysis, it can be concluded that modern public administration in Ukraine requires an unmistakable reorientation to the basic principles of the formation of civil society, where the needs and requests of citizens are at the heart of any process. Traditional methods used recently do not always allow this to be done. Therefore, their revision and introduction of innovative approaches to public administration is a critical task. Based on the analysis of different views of scientists on the types of creative approaches to public administration, it can be concluded that the main ones are the introduction of e-government and all related digital processes, the activation of public-private and public-state cooperation, the use of project management, the use of artificial intelligence capabilities and adherence to the concept of human-centrism.

Key words: *public administration, innovations, principles of innovative development, innovative approaches to public administration, classification of innovations.*

Statement of the problem. Modern public administration in Ukraine is constantly faced with challenges that it has not experienced before: military aggression of the Russian Federation, which affects all processes of normal functioning in the state; globalization of management processes with the simultaneous need for reform and decentralization of power within the country; European integration processes that require significant changes in state policy and all its components, the need to ensure sustainable development of the country, which is prescribed at the national level, etc. In these conditions, traditional approaches and concepts to public administration lose their significance and do not allow for effective results. All this requires the use of innovative approaches to management and the introduction of new technologies and methods, which helps in developing and implementing development strategies for both individual regions and the country as a

© Illiashenko N. S., Myronenko A. I., 2025

whole. In general, innovations in public administration and any other area aim to generate and implement new ideas, adopting innovative solutions that improve all processes, methods, and the overall structure of management. Innovations allow public administration entities to be more flexible and adaptive to better focus on the needs and demands of citizens. All the latest technologies created within the framework of the fourth industrial revolution should also be considered with a view to their application in the field of public administration. After all, its goal is the development of civil society and the country.

Analysis of recent research and publications. The issue of introducing innovative approaches into the activities of public administration bodies has been raised in the works of many scientists, such as Degtyareva I.O. [1, 2], Zelinska and Gerasymiuk K.Kh. [3], Kolot A.M. and Nikiforov A.E. [4], Kruglov V.V. and Tereshchenko D.A. [5], Lindyuk S. [6], Lutsykiv I.V., Sorokivska O.A. and Kotovska I.V. [7], Matvienko I. and Utkin M. [8] and others. Some considered the issue of combining the categories of innovation and public administration, while others based their decisions on the basic principles of introducing innovations into the sphere of public administration. However, despite scientists' interest in innovative development in the realm of public administration, today, there are no clear recommendations and approaches to the creative development directions of this sphere.

The article aims to review and analysis of existing developments in the field of introducing innovations in the field of public administration.

Presentation of the primary material. For a better understanding of the essence of innovative approaches in public administration, let us focus on the analysis of the combination of the categories of "innovation" and "public administration." According to [2]. Innovations in the field of public administration are new methods and forms of organizing the work of public authorities, new approaches, management technologies, and tools for solving the tasks set, which in the aggregate are used to improve the public administration system and for social development.

The main goal of innovations in public administration is to identify and use latent subsystems (components, elements) of the potential of the public administration system, as well as to determine the objects of further influence due to the acquired experience and the use of new scientific achievements.

Innovations in public administration are new or transformed financial, information, organizational structures or mechanisms of public management of territorial and social development, new approaches to the interaction of authorities with citizens and business structures, and new technologies used within the framework of territorial marketing [1].

The author of the work [3] believes that innovations in the region's public administration should be considered from the standpoint of innovations in the social and humanitarian sphere, economic and environmental spheres, and the public administration bodies. In the latter case, it is proposed to consider innovations from two positions: new methods, technologies, principles of management, techniques, mechanisms of implementation, new areas of activity, and approaches to the provision of services.

In the work [8], as an innovative development of the public administration sphere, the need to develop a new conceptual approach is considered, which would involve the development and use of new models of public administration that would take into account the digitalization trends of the public sphere. It is noted that digital technologies change the politics of democracy and increase the effectiveness of relations between public authorities and citizens.

It is also worth dwelling in more detail on the basic principles on which the process of innovative development of public administration is based. The general principles include systematicity, partnership with the community, equality, mutual coordination of business interests, government, and the public sector, target orientation, adaptability, subsidiarity, and controllability [7].

The principles of modernization of public administration [6] consider the following:

– human orientation – that is, all decisions in the field of public administration should be based on the needs and requests of citizens and be oriented towards increasing the availability of services;

– technologically – to improve the quality of service provision, the introduction of digital solutions is a necessary condition, which will ensure the accountability and transparency of public institutions;

– inclusiveness – equal access to public services for all categories of the population, with special attention to vulnerable groups;

– public-state partnership – involving civil society representatives in developing and implementing development policies.

In addition, the author notes that within the framework of the modernization of public administration, all principles and tools should be considered from the perspective of combining basic approaches, such as systemic, comprehensive, situational, target, process, strategic, resource, synergistic; and those that correspond to the human-centric model: humanistic, civilizational, value-based.

Based on the systematization of existing views of scientists [4, 7, 9, 10], we identified the main positive results of the application of innovations in the field of public administration:

– accessibility and convenience – modern digital technologies make public administration and the provision of public services more accessible to all categories of citizens and convenient to use from any location;

– increasing efficiency – automation of public administration processes, using the capabilities of the fourth industrial revolution allows reducing the level of bureaucratic obstacles, significantly simplifying the procedures for providing public services, and increasing the efficiency of information flows in the system "government – regional management centers – communities – citizens";

– improving the process of involving citizens – today, in a period of military aggression and constant territorial displacement of citizens, innovations allow involving the majority of citizens in the process of public administration (forms of involvement);

– improving the quality of public services – the provision of administrative, public, and technical services is enhanced through the use of various innovative approaches to the implementation of public administration tasks, improving the reporting of government bodies and assessing their effectiveness;

– stimulating the development of an innovative type of thinking – the use of various kinds of both technological and non-technological innovations allows the developing of innovative thinking among public servants, officials of self-government bodies, and other persons involved in the process of public administration;

– development of society – this result is obtained as a result of the influence of all the previous ones because, in general, they;

– development of society – this result is obtained as a result of the influence of all the previous ones because, in general, they can contribute to the emergence and development of new sectors of the economy, the growth of human resources, and the emergence of new jobs, the general improvement of the entire infrastructure of the regions and the country, and contribute to sustainable development.

It is also worth considering approaches to classifying innovations in public administration. According to [5], innovations in the field of public administration are divided into technological (digital technologies, artificial intelligence) and social (a new level of interaction between authorities and citizens).

In addition, the analysis of [11-13] allowed us to identify the following types of innovations: service – new methods, forms, and procedures for performing public administration tasks and new administrative ways of their implementation; technological – the use of the latest (primarily digital) technologies in operational activities, new mechanisms for providing services; managerial – new forms of interaction between citizens and authorities to increase the degree of transparency and control over the activities of public administration bodies;

systemic – new forms of interaction with all interested stakeholders to achieve the common goal of social development; social – new ways of studying social problems and meeting the needs of vulnerable population groups.

According to [1], innovations in the field of public administration should be classified according to the following characteristics: depth and quality of innovations (radical, improving, modifying); form (technologies, documents, institutions); prevalence (diffuse or single); management component (informational, organizational, legal); the scale of influence (in a structural unit of a public authority, in a public authority, in regional and municipal associations, in a municipality, in a region, in a state, transnational); scope of application (external environment of territories and the state, industries and sectors, territorial units, management system); direction (rationalizing, expanding, replacing, retro-introduction, etc.); scope of obtaining results (culture, ecology, economy, social sphere, education, etc.); time of obtaining results (strategic and tactical); frequency of use (repeated and one-time); source of origin of the idea (external and internal).

Based on the generalization of opinions [9, 14], we have identified examples of successful application of innovations in the field of public administration:

1. Electronic governance. All developed countries use digital technologies that allow public services to be received online. A vivid example is Estonia, where almost all public services are available online, and every citizen can access them using an eID identification card. In addition, the digitalization of public administration allows for increased citizen participation. That is why forums for public discussions of current and problematic development issues are actively used worldwide, online consultations on the use of public services are held, various online votes are held, including elections, etc. In addition, electronic governance includes the use of different mobile applications for the provision of public services. This may concern various aspects and areas of application: medical services, payment of taxes, requests for consultations, etc. Finally, the digitalization of the public administration sphere involves using artificial intelligence in the decision-making process since this new technology allows for the analysis of a large amount of data and its systematization and the provision of further recommendations and/or the creation of forecasts in the medium term.

2. Transparency and openness of authorities. One of the principles of modern public administration is the accountability of officers, which provides for constant access to data about their work on official websites and other sources, where every citizen can familiarize himself with the plans and results of the implementation of strategies, programs, and development projects, and participate in the monitoring process.

3. Public-private cooperation – with the introduction and active use of the concept of new public management, the issue of using the experience of the private sector in implementing a market mechanism for interaction with consumers has come to the fore.

According to [15], the best practices for using various kinds of innovations in public administration include the following: outsourcing, benchmarking, project management, government-to-government management, e-governance, reengineering, management by objectives, the concept of government-to-government (GG), government-to-citizen (GC), government-to-business (GB), the use of a balanced scorecard, the implementation of the idea of new public administration, the implementation of the concept of lean management, the formation of an entrepreneurial government, management by results.

In [6], the author identifies the following innovative approaches to public administration:

– digitalization of services, which allows simplifying access to services and improving their quality; introduction of online platforms for providing consultations, the use of electronic documents, and electronic queues, which together facilitate the interaction of public institutions and citizens;

– big data and artificial intelligence – the use of a large amount of information allows you to identify the needs of each group of citizens quickly contributes to the effective allocation of resources, and also allows you to monitor and make adjustments;

– human-centric management model – orientation towards people as a central component in the management system, which involves ensuring flexibility and adaptation to new challenges (war, pandemic, changes in the socio-economic situation), strengthening trust in government institutions through their transparency and accountability, supporting all population groups and especially vulnerable ones (displaced persons, veterans, persons affected by military aggression).

In work [16], it is noted that one of the practical, innovative digital technologies implemented in developed countries and partly in developing ones, public employment services are online portals based on artificial intelligence and deep learning.

The importance of introducing digital technologies into public administration is also noted by [17-20]. They note the importance of introducing such online services as electronic document management, which allows for the accelerate of internal organizational processes in government bodies and improves the quality of management decisions made; electronic taxes, which speed up and make it easier for citizens and businesses to file tax returns; electronic payments, which allow receiving administrative services quickly and safely. In addition, introducing electronic governance will reduce corruption during the interaction between the government, businesses, and citizens.

Another important innovation is the creation of integrated multifunctional centers for the provision of administrative services, which provide for receiving them in one place, where there are all the registers of state bodies and access to unified software interfaces (for example, the "Diya" service) [21, 22].

An important innovation in the field of public administration is the use of artificial intelligence,

which allows optimizing the decision-making process, increasing the efficiency of data analysis and the development and implementation of development programs, and improving relations between authorities and citizens (chatbots, analysis of appeals and applications), improving the quality of forecasting development trends, etc. [23].

As noted earlier, a reasonably practical innovation in public administration is citizens' involvement in its implementation. The methods of involving citizens in public administration are [9, 24, 25]:

– e-governance – involves the use of modern information and computer technologies (Internet platforms, social media, electronic means of communication) in the process of public administration, which allows for the active involvement of citizens, improving the level of interaction between authorities and other stakeholders, accelerating the exchange of information flows, etc.;

– public consultations – public hearings, meetings, organizing open discussions, and other forms and methods of consulting with the public, allowing people to express their own opinions and propose solutions to problematic issues, which generally contributes to the influence of citizens on the process of public administration;

– cooperation with public organizations – the latest concepts of public administration put citizens and their needs as the primary basis for development, and collaboration with public organizations (where the active population is mainly represented) – as one of the most important factors for further development;

– accessibility of information – for involving the public in the public administration process, a necessary condition is to provide them with access to information, which essentially reflects the implementation of the principle of transparency by government bodies;

– the creation of public councils and committees – is also a means of involving citizens in the public administration process because they can be part of the created councils and committees, working with other members to provide recommendations and consultations and generally represent the public;

– public forums and discussions – organization of round tables, a process of exchanging opinions, expressing one's own opinions, discussing controversial issues, analyzing them, and finding compromises;

– public monitoring – in general, monitoring and evaluation is a mandatory stage of public administration, which is required of us by European integration and all related processes, and public monitoring is one of the fundamental aspects of the concept of a modern new public service.

Conclusions. Thus, based on the above analysis, it can be concluded that modern public administration in Ukraine requires an unmistakable reorientation to the basic principles of civil society formation, where the needs and requests of citizens are at the heart of any process. Traditional methods used recently do not always allow this to be done. Therefore, their revision and implementation of innovative approaches to public administration is a surprisingly important task. Based on the analysis of different views of scientists on the types of creative approaches to public administration, it can be concluded that the main ones are the introduction of e-government and all related digital processes, the activation of public-private and public-state cooperation, the use of project management, the use of artificial intelligence capabilities and adherence to the concept of human-centrism.

Further research is required on the issue of developing mechanisms for implementing the above-mentioned approaches in the activities of public administration bodies, determining the main stages and procedures, and monitoring the implementation of these processes.

References:

1. Дегтярьова І. О. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. Державна політика : підручник. К. : Вид-во НАДУ, 2014. С. 318-322.
2. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціальноекономічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. № 1. С. 5-11.
3. Зелінська Н.С., Герасимюк К.Х. Проблеми впровадження інновацій в органах публічного управління на регіональному рівні. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи.* 2020. С. 84-86.
4. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: те-орія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17-23.
5. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74-79.

6. Линдюк, Сергій. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління.* 2024. № 2 (16). С. 114-136.
7. Луциків І.В., Сороківська О.А. Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 124-128
8. Матвєєнко І., Уткін М. Світові тенденції цифровізації та їх вплив у системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 191-203
9. Москалець І.М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Науковий журнал «Economic synergy».* 2023. № 2 (8). С. 89-104.
10. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020*). С. 620-624.
11. De Vries H., Bekkers V., Tummers L. Innovation in the Public Sector*: A Systematic Review and Future Research Agenda. Public Administration*. 2016. № 94 (1). P. 146–166.
12. Cinar E. Public Sector Innovation. Innovation Management and New Product Development, edited by Trott, P, London: Pearson, 2021. 7th ed. P. 80–96.
13. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A. Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*. 2022. P. 1–29. DOI: 10.1080/14719037.2022.2080860
14. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12 – 18.
15. Федорчак О.В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 150-157.
16. International Labour Office. Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs. 2020. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_737648.pdf
17. Мащенко О.В., Козаченко Ю.П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 101-111.
18. Копняк К.В., Покиньчереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.10.35.
19. Бучковська О.Ю., Веремчук О.В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600.
20. Берназюк О.О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія Право*. 2019. Вип. 55. Том 2. С. 32-35.
21. Спасібов Д.В. Інноваційні електронні сервіси надання адміністративних послуг. *Право та державне управління*. 2017. № 1 (26). С. 197-202.
22. Тимченко М.С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 17. С. 834-866.
23. Lamovšekй N. Analysis of Research on Artificial Intelligence in Public Administration. *Central European Public Administration Review*. 2023. № 21 (2). P. 77-96.
24. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830.
25. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018.Т. 29. № 1. С. 172-177.

Ілляшенко Н. С., Мироненко А. І. Аналіз інноваційних підходів до публічного управління

Публічне управління на сьогодні потребує в впровадження інноваційних методів, підходів та процедур реалізації. Це пов'язано як з процесами євроінтеграції України, так і поточними проблемами всередині країни. Звичайно на перший погляд виходить проблема подальшого функціонування та розвитку в умовах військової агресії, однак актуальними залишаються і питання модернізації сфери публічного управління задля розвиту громадянського суспільства. Метою статті є розгляд та аналіз існуючих напрацювань в сфері запровадження інновацій в сферу публічного управління.

Нами проведено аналіз поєднання категорій «інновація» та «публічне управління» і виявлено, що в більшості випадів вони розглядаються з позицій інноваційного розвитку публічного управління, під яким розуміють використання новітніх методів та підходів до публічного управління. Розглянуто основні принципи інноваційного розвитку публічного управління.

Визначено, що базою є загальні принципи управління, а особливістю ті, що зосередженні на інноватизації сфери публічного управління. Визначено основні переваги запровадження інновацій в серу публічного управління: доступність, зручність через цифровізацію, підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами і відповідно ефективності роботи органів публічного управління, розвиток інноваційного мислення та суспільства в цілому. Розглянуто основні підходи до класифікації інновацій в сфері публічного управління.

На основі аналізу вищевикладеного можна зробити висновок, що сучасне публічне управління в Україні потребує чіткої переорієнтації на базові засади формування громадянського суспільства, де в середині будь-яких процесів є потреби та запити громадян. Традиційні способи, які використовувались протягом останнього часу не завжди дозволяють зробити. Тому їх перегляд та впровадження інноваційних підходів до публічного управління є напрочуд важливим завданням. На основі аналізу різних поглядів науковців на різновиди інноваційних підходів до публічного управління можна зробити висновок, що основними з них є: запровадження електронного врядування і всіх пов'язаних з цим цифрових процесів, активізація державно-приватного та громадсько-державного співробітництва, застосування проєктного управління, використання можливостей штучного інтелекту і дотримання концепції людиноцентризму.

Ключові слова: *публічне управління, інновації, принципи інноваційного розвитку, інноваційні підходи до публічного управління, класифікація інновацій.*

УДК 351.853.2:725.8:004
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.16

А. В. Никоньонок
аспірант кафедри державознавства, права та Європейської інтеграції
Інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
https://orcid.org/0009-0009-0708-4984

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БУДІВНИЦТВОМ СПОРТИВНИХ ОБ'ЄКТІВ

Ця стаття присвячена комплексному аналізу можливостей, які відкривають цифрові технології у публічному управлінні будівництвом спортивних об'єктів. Автори розглядають передумови впровадження й поширення сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, що покликані оптимізувати проєктні процеси, забезпечувати прозорість та підзвітність використання державних коштів, а також підвищувати рівень взаємодії між різними учасниками будівельного циклу. Особливий акцент зроблено на ролі таких інструментів, як BIM-технології та програмні комплекси для електронного врядування і документообігу, що дають змогу систематично координувати всі стадії реалізації інфраструктурного проєкту. У дослідженні також підкреслюється необхідність поглибленої інтеграції технологій обробки великих даних, штучного інтелекту й блокчейн-рішень, завдяки яким можливо істотно підвищити ефективність контролю й прийняття стратегічних рішень.

Окремо розглянуто управлінські підходи, які уможливлюють розширення суспільної участі та формування нової системи довіри між державними установами та громадянами. Цифрові платформи для електронних закупівель і налагодження двостороннього зв'язку з громадськістю сприяють зниженню корупційних ризиків, скороченню термінів узгодження й підвищенню якості робіт. Автори звертають увагу на важливість створення правових і нормативних передумов, здатних закріпити результати цифровізації на довгострокову перспективу й забезпечити сумісність державних інформаційних систем. Проаналізовано також досвід країн, що успішно застосовують цифрові технології у будівництві спортивних об'єктів, зокрема через обов'язкове використання BIM-технологій і відкритих електронних тендерних платформ, які разом утворюють цілісний механізм контролю й оцінки результатів.

Стаття містить рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, акцентуючи на необхідності навчання державних службовців навичкам проєктного менеджменту, IT-технологій та аналітики. Показано, що впровадження комплексних цифрових рішень у цій сфері здатне не лише оптимізувати витрати й прискорити будівництво нових спортивних споруд, а й підвищити рівень задоволення потреб місцевих громад.

Ключові слова: *публічне управління, будівництво спортивних об'єктів, цифрові технології, електронне врядування, цифровізація, проєктний менеджмент, прозорість, підзвітність, ефективність.*

Постановка проблеми. Публічне управління будівництвом спортивних об'єктів є однією з пріоритетних сфер державної діяльності, адже від ефективності реалізації таких проєктів залежить розвиток спортивної інфраструктури, а отже і фізичне здоров'я суспільства. Однак сучасні підходи до планування, організації та контролю будівельних процесів часто характеризуються відсутністю прозорості, ускладненою комунікацією між учасниками проєкту та надмірною бюрократією. Це призводить до перевитрат ресурсів, порушення термінів будівництва й зниження якості об'єктів.

Одним з ключових чинників, що заважають оперативно та ефективно вирішувати вказані проблеми, є недостатній рівень цифровізації процесів у державних органах, відповідальних за будівництво спортивних об'єктів. Наявні системи електронних публічних закупівель та документообігу, попри певний позитивний вплив, залишаються фрагментарними й не повністю інтегрованими. Це ускладнює комплексний

© Никоньонок А. В., 2025

контроль над реалізацією будівельних проєктів, обмін даними між стейкхолдерами та моніторинг використання бюджетних коштів. Таким чином, постає необхідність впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечать прозоре планування, належний моніторинг та звітність у будівництві спортивних об'єктів, підвищать рівень взаємодії між органами державної влади та учасниками ринку, а також сприятимуть економії часу й коштів.

Метою статті є визначити та обґрунтувати основні напрями використання цифрових технологій у публічному управлінні будівництвом спортивних об'єктів, а також виявити можливі способи підвищення ефективності, прозорості й підзвітності відповідних процесів.

Виклад основного матеріалу. Сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації публічного управління, забезпечуючи вищу прозорість, підзвітність та ефективність процесів. У контексті будівництва спортивних об'єктів, де бере участь велика кількість зацікавлених сторін (державні установи, підрядники, громадські організації, спонсори, спортивні федерації тощо), впровадження цифрових інструментів може суттєво зменшити корупційні ризики, покращити контроль за виконанням робіт та мінімізувати перевитрати бюджету.

Перш за все, доцільно відзначити роль систем електронного врядування (e-government) та електронних закупівель у забезпеченні прозорості й конкурентності процедур. Завдяки впровадженню подібних платформ, зокрема державної системи ProZorro, мінімізуються можливості для зловживань на етапі вибору підрядників та управління договорами. Відкрита публікація ключової інформації про тендери (умови конкурсу, пропозиції учасників, результати відбору) надає змогу громадськості та контролюючим органам відстежувати хід проєктів у режимі реального часу. Крім того, створюються умови для посилення конкуренції між виконавцями робіт, що може безпосередньо впливати на зниження вартості та підвищення якості спортивних об'єктів. Технології віртуальної реальності (VR) у системах управління культурними та спортивними об'єктами дозволяють візуалізувати процеси будівництва, покращуючи управління обладнанням та підвищуючи ефективність обслуговування. Впровадження таких рішень уже успішно протестовано в Шеньчжені на масштабних спортивних об'єктах [1].

Не менш важливим є інтеграція цифрових платформ для управління проєктами (наприклад, Microsoft Project, Trello, Asana, Monday) у діяльність державних органів, відповідальних за розвиток спортивної інфраструктури. Використання таких інструментів дозволяє ефективніше планувати та координувати етапи будівництва, відстежувати використання ресурсів та оперативно реагувати на відхилення від графіка. Завдяки прозорості процесів у проєктних платформах легше контролювати виконавців, адже кожен крок зберігається в системі у вигляді завдань, термінів та показників результативності. Це забезпечує системний підхід до планування й реалізації будівництва спортивних об'єктів, уможливлюючи швидке ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція Building Information Modelling (BIM) у процес будівництва дозволяє покращити координацію між підрядниками та державними установами. Дослідження показали, що застосування BIM може значно знизити витрати, покращити якість будівництва та скоротити терміни виконання проєктів [2].

Ще однією перспективною технологією є Building Information Modeling (BIM), що дає можливість створювати цифрові моделі майбутніх спортивних споруд і комплексно керувати різними стадіями їх життєвого циклу. BIM-технології уможливлюють спільну роботу архітекторів, інженерів, підрядників та державних представників в єдиному інформаційному просторі, синхронізуючи зміни в режимі реального часу. Це допомагає точно прогнозувати обсяги витрат, планувати матеріали, робочу силу, терміни будівництва, а також своєчасно виявляти та усувати прорахунки в проєктних рішеннях. Крім того, BIM сприяє підвищенню безпеки будівельних робіт та оптимізації експлуатаційних витрат протягом усього періоду функціонування спортивного об'єкта.

Особливу увагу також варто приділити аналітичним системам та Big Data. Накопичення великих обсягів даних, пов'язаних із будівництвом та експлуатацією спортивних об'єктів (наприклад, статистика про витрату ресурсів, історія ремонтних робіт, відвідуваність тощо), відкриває широкі можливості для прийняття більш виважених управлінських рішень. Використання технологій машинного навчання та штучного інтелекту допомагає прогнозувати необхідні обсяги фінансування, аналізувати ризики в процесі реалізації масштабних будівельних

проєктів, а також визначати оптимальні стратегії для подальшого розвитку спортивної інфраструктури. Використання аналітичних систем у спортивній інфраструктурі дозволяє прогнозувати потреби у фінансуванні та ідентифікувати оптимальні стратегії розвитку. Інноваційні методи, такі як моделювання сценаріїв, довели свою ефективність у розробці інфраструктурних проєктів [3].

Таким чином, запровадження цифрових технологій у публічне управління будівництвом спортивних об’єктів дає змогу значно підвищити якість планування, проєктування, закупівель, координації процесів та аналітики. Завдяки цьому забезпечуються прозорість і підзвітність на всіх етапах створення сучасної спортивної інфраструктури, а також формується підґрунтя для раціонального використання державних коштів і подальшого вдосконалення управлінських механізмів.

Продовжуючи розгляд основних аспектів цифрових технологій у сфері публічного управління будівництвом спортивних об’єктів, варто звернути увагу на додаткові рішення, покликані покращити координацію, прозорість і підзвітність процесів. Одним із напрямів є впровадження електронного документообігу та автоматизація процедур, що дають змогу оперативно обробляти велику кількість різноманітних документів, уникаючи затримок і втрат інформації. Наявність електронних платформ для створення, погодження, підписання й архівування документів забезпечує безперервний контроль на всіх етапах, а також скорочує час ухвалення управлінських рішень. Додатковим кроком для досягнення прозорості є використання блокчейн-технологій, які гарантують незмінність даних, спрощують контроль за виконанням договорів, відстеженням фінансових транзакцій та можуть бути інтегровані зі смарт-контрактами. Автоматичне виконання умов угод сприяє економії ресурсів і підвищенню довіри між усіма учасниками процесу. Застосування IoT у спортивних об'єктах сприяє оптимізації ресурсів завдяки використанню датчиків для моніторингу стану споруд. Це дозволяє знижувати експлуатаційні витрати та покращувати безпеку об'єктів [4].

Управління персоналом і налагодження зв’язків з громадськістю також потребують належної цифрової підтримки. Робота з великою кількістю спеціалістів різної кваліфікації, їхній відбір і розподіл, контроль ефективності й мотивації стають більш прозорими завдяки застосуванню платформ для управління людськими ресурсами. Інтегровані інформаційні системи дозволяють створювати нові бізнес-моделі в управлінні спортивними об'єктами. У контексті розумних міст такі системи підтримують підвищення ефективності управління та споживчого досвіду [5]. Учасники будівельних проєктів отримують змогу чітко розуміти свої завдання, терміни й відповідальність, а державні органи можуть оперативно оцінювати та коригувати робочі процеси. Налагоджена комунікація з громадськістю з використанням цифрових каналів (наприклад, соцмереж або спеціалізованих вебпорталів) підвищує рівень довіри, забезпечує швидкий обмін думками й виявлення потенційних проблем ще на ранніх етапах.

Запровадження цифрових інструментів у публічному управлінні будівництвом спортивних споруд дозволяє уникати дублювання завдань, знижувати операційні витрати, оптимізувати робочі процеси та відкривати доступ до детальної інформації про проєкти. Попри очевидні переваги, впровадження таких рішень може гальмуватися через брак фінансів, відсутність належної правової бази, брак кваліфікованих фахівців чи спротив традиційній системі управління. Втім, досвід країн, які успішно застосовують Building Information Modeling та електронні платформи врядування у великих інфраструктурних ініціативах, свідчить, що належний рівень цифровізації позитивно позначається і на швидкості завершення будівельних робіт, і на їхній якості. Результатом стає прозоре й підзвітне використання державних коштів, зменшення корупційних ризиків, а також злагоджена взаємодія між різними учасниками проєкту.

Можна прогнозувати, що залучення цифрових технологій і надалі буде розширюватися, адже ефективність їх використання в управлінні стає все більш очевидною. За допомогою інструментів аналітики та великих даних органи влади можуть краще оцінювати потреби в спортивній інфраструктурі, узгоджувати витрати й досягати гармонійного розвитку територій. Це стимулює системні зміни у підготовці кадрів і впровадженні освітніх програм, орієнтованих на поєднання управлінських і технологічних компетенцій. У підсумку, цифрова трансформація публічного управління у сфері будівництва спортивних споруд стає одним із ключових чинників створення сучасної, доступної й високоякісної інфраструктури.

Цифрова трансформація в управлінні будівництвом спортивних об'єктів не обмежується впровадженням програмних продуктів або онлайн-платформ для планування і контролю. Вона передбачає комплексні зміни в підходах до підготовки проєктів, у взаємодії між органами влади та приватними підрядниками, у формуванні системи суспільного нагляду та врахуванні потреб громадськості. Створення електронних реєстрів спортивних об'єктів і земель, відведених для їх будівництва, розробка цифрових моделей проєктів і забезпечення доступу до цих матеріалів усім зацікавленим сторонам допомагають уніфікувати процедури, налагодити ритмічне фінансування та формувати чітку картину реальних потреб галузі.

Ефективна взаємодія з підрядниками у цифровому форматі дає змогу уникати дублювання тендерних процедур, знижувати ризики перевитрат коштів, робити видимими результати виконаних робіт і покращувати якість експертизи проєктної документації. Проведення досліджень у сфері цифровізації спортивних об'єктів показало, що впровадження технологій у планування розташування об'єктів значно покращує якість інфраструктурних рішень [6]. Електронні платформи управління персоналом і виробничими завданнями забезпечують кращу організацію робочих процесів, оскільки дані про кожен етап будівництва оновлюються миттєво і можуть бути проаналізовані в реальному часі. Застосування хмарних сховищ та віддаленого доступу до проєктної документації підвищує мобільність команд, уможливлює залучення експертів з інших регіонів і країн, сприяє обміну досвідом та найкращими практиками.

Окрему увагу варто приділити системам аналітики та прогнозування. Використання алгоритмів штучного інтелекту дає змогу прогнозувати терміни введення об'єктів в експлуатацію, моделювати різні сценарії використання бюджетних ресурсів, оцінювати економічну доцільність певних рішень ще на початкових стадіях. Це дозволяє уникнути безповоротних помилок, що раніше виникали вже під час будівництва. Водночас державні органи набувають можливість оцінювати перспективи розвитку спортивної інфраструктури на кілька років уперед, планувати її відповідно до демографічних тенденцій, рівня фізичної активності населення та спортивних пріоритетів конкретного регіону.

Результатом комплексної цифровізації стає підвищення рівня довіри між громадськістю та відповідальними інстанціями, оскільки відкритий доступ до інформації про фінансування, хід робіт, вибір підрядників і відповідальних осіб робить будівельний процес зрозумілим і контрольованим для всіх зацікавлених сторін. Завдяки цьому спортивні об'єкти швидше перетворюються на повноцінні центри для занять фізичною культурою, а не залишаються недобудованими чи недофінансованими проєктами. У кінцевому підсумку зростає суспільний інтерес до спортивної галузі та вдосконалюється якість управлінських рішень, сприяючи сталому розвитку регіонів і формуванню здорової нації.

Цифрові інструменти, які вже успішно застосовуються в інших сферах державного менеджменту, дають змогу систематизувати зусилля різних зацікавлених сторін і вивести сферу будівництва спортивних об'єктів на новий рівень організації. Державні органи отримують дієві важелі впливу для якісного контролю за обсягами фінансування, дотриманням термінів і вимог безпеки, а підрядники та проєктанти можуть легше планувати свої роботи, уникаючи невиправданих затримок і бюрократичних перепон. Така взаємодія формує підґрунтя для партнерських відносин між державним та приватним секторами, адже прозорість даних та автоматизація процесів мінімізують корупційні ризики і роблять участь у проєктах більш привабливою для потенційних інвесторів.

Не менш важливою складовою є належна підготовка кадрів, здатних упроваджувати сучасні технології в управлінський процес. Державним установам, відповідальним за спортивну інфраструктуру, доцільно впроваджувати програми навчання для працівників, зокрема щодо користування програмним забезпеченням, аналізу даних та використання систем проєктного менеджменту. Синхронізована робота фахівців з управлінськими компетенціями й IT-спеціалістів сприяє швидшому виявленню вузьких місць у процесі будівництва, а також своєчасному реагуванню на непередбачувані ситуації. Координація з освітніми закладами уможливлює поєднання теоретичних знань і практичних навичок, що є необхідною умовою підготовки нової генерації держслужбовців та профільних експертів.

Запровадження цифрових технологій змінює й саму логіку підходу до будівництва спортивних об'єктів, роблячи акцент не лише на контролі за витратами та дотриманням термінів, а й на удосконаленні якості реалізації проєктів

і взаємодії з громадськістю. Сталі механізми збирання й аналізу відгуків дозволяють точніше враховувати потреби місцевих спільнот, розвивати інфраструктуру відповідно до очікувань користувачів і впроваджувати інноваційні рішення у проєктні плани. Це підвищує рівень відповідальності органів влади, оскільки будь-який збій чи відхилення від запланованих показників стає помітним і отримує належний розголос у публічному просторі.

Подальший розвиток цифровізації в будівництві спортивних об'єктів передбачає більш глибоку інтеграцію великих даних і технологій штучного інтелекту, що розширить аналітичні можливості управлінців, допоможе краще прогнозувати витрати й терміни реалізації, а також дасть змогу вчасно визначати оптимальні локації для зведення нових споруд. Усе це відбуватиметься на тлі поступового посилення регулятивної бази, покликаної привести законодавство у відповідність з потребами сучасного е-середовища. Таким чином, комплексне використання цифрових рішень у публічному управлінні будівництвом спортивних об'єктів стає одним із ключових чинників розвитку галузі, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і прагнення до найвищих стандартів прозорості, підзвітності та якості. Розробка методологій для оцінки ефективності цифрових рішень у будівництві стала важливою складовою підвищення продуктивності галузі. Це дозволяє впроваджувати інтегровані технології для управління всіма етапами життєвого циклу споруд [7].

Триваючий процес формування єдиного цифрового середовища для управління будівництвом спортивних об'єктів охоплює широке коло завдань. Він передбачає створення інтегрованих платформ, що об'єднують усі стадії реалізації проєкту – від проєктно-кошторисної документації та ліцензування до експлуатації споруди й відстеження її ефективності. Прозорі процедури погодження планів із зацікавленими сторонами дають змогу краще враховувати специфіку територій, сприяти збалансованому використанню природних ресурсів і зберігати екологічну безпеку довкілля. Водночас появу нових можливостей для аналізу та прогнозування можна розглядати як додатковий стимул для впровадження інноваційних рішень, що підвищують конкурентоспроможність будівельного сектору й відкривають шлях до плідної взаємодії з міжнародними інвесторами й організаціями.

Завдяки цифровізації, яка охоплює публічні закупівлі, е-документообіг, проєктний менеджмент і комплексну аналітику, органам державної влади вдається краще визначати пріоритети, оптимізувати розподіл бюджету, прискорювати отримання дозвільних документів і паралельно знижувати корупційні ризики. Об'єднання даних у єдиних цифрових реєстрах чи базах робить інформацію про підрядників, субпідрядників, технічні характеристики й кошториси доступною для фахової оцінки та суспільного контролю. Це сприяє формуванню нового рівня довіри між владою та громадянами, а також стимулює розвиток спортивних ініціатив на місцевому рівні. У такій системі кожен новий об'єкт, від невеликого спортивного залу в сільській місцевості до масштабного стадіону в мегаполісі, стає логічним елементом цілісної інфраструктури, що відповідає потребам громади й допомагає утверджувати принципи здорового способу життя.

Висновки. У підсумку можна констатувати, що цифрові технології набувають ключового значення в процесі переформатування сфери публічного управління, зокрема в напрямі будівництва спортивних об'єктів. Їхнє впровадження дозволяє не лише пришвидшити й уніфікувати обіг документів, а й посилити проєктне планування та фінансовий контроль, зменшити корупційні ризики й підвищити прозорість управлінських рішень. Завдяки інструментам електронного врядування, BIM-технологіям, блокчейн-рішенням і системам аналітики великої кількості даних, державні органи одержують можливість комплексно контролювати весь цикл будівництва: від початкового планування й тендерних закупівель до введення об'єкта в експлуатацію та подальшого моніторингу його ефективності. Така інтеграція сприяє раціональнішому розподілу ресурсів, оскільки всі дії підрядників відображаються в режимі реального часу, а громадськість отримує інструменти для відстеження витрат і якості робіт.

Цифрова трансформація в публічному управлінні будівництвом спортивних об'єктів уможливлює системний облік потреб і пріоритетів місцевих громад, що зумовлює підвищення рівня довіри до органів влади й ефективніше використання бюджетних коштів. Завдяки аналітичним системам і технологіям штучного інтелекту стає реальним прогнозування тенденцій розвитку спортивної інфраструктури, швидше визначення оптимальних геолокацій для

зведення нових стадіонів, спорткомплексів чи майданчиків. Водночас у процесі будівництва можна оперативно виявляти недоліки та коригувати рішення, запобігаючи появі непередбачуваних витрат. Такий підхід розвиває культуру підзвітності, коли кожен виконавець усвідомлює рівень своєї відповідальності за кінцевий результат, а громада бачить реальний стан проєктів і має можливість впливати на пріоритетність фінансування.

Ще одним важливим наслідком цифровізації є стимулювання професійного зростання кадрів, які працюють у державному секторі, адже впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних рішень потребує розширення компетенцій у сфері ІТ, проєктного менеджменту та аналітики. Співпраця між державними установами й приватними компаніями, які пропонують технологічні сервіси, призводить до плідного обміну досвідом і розробки масштабніших інноваційних проєктів, де спортивна інфраструктура може інтегруватися з іншими сферами міської чи регіональної економіки. З'являються передумови для залучення зовнішніх інвестицій, особливо в тих випадках, коли публічний сектор демонструє здатність до прозорого й передбачуваного управління. Як наслідок, будується не лише окремий спортивний об'єкт, а й формується цілісна екосистема партнерств, у якій зацікавлені й громади, і бізнес, і міжнародні донори.

У перспективі цифрові технології стимулюватимуть подальше вдосконалення управлінських процесів, адже розвиток спортивної галузі все більше пов'язується з потребою підтримувати здоровий спосіб життя, приваблювати туристів, організовувати масові заходи й популяризувати міжнародний спортивний рух. Розширення практики відкритих даних, інтеграція різних державних реєстрів та їхня доступність для органів місцевого самоврядування й громадянського суспільства зміцнюють довіру до політики в галузі будівництва, дають змогу викривати неефективні витрати або корупційні схеми й оперативно впливати на управлінські рішення. У результаті формується середовище, здатне швидко адаптуватися до нових викликів і гарантувати високу якість спортивних споруд, що стають базою для розвитку фізичної культури й залучення населення до активного способу життя. Тому комплексна цифровізація публічного управління, орієнтована на розумний баланс між прозорістю, ефективністю та інноваціями, закладає основи для довготривалого успіху й економічного зростання цілої галузі.

Список використаної літератури:

1. Shuo-He W. Research on Digital Management System of Cultural and Sports Stadiums Based on VR Technology // Computer Simulation. – 2013.
2. Hu Y., Pei W., Gu K., Jia D., Tao Q. BIM-based solution of management optimization and inspection during construction of a Stadium // Journal of Physics: Conference Series. – 2021. – T. 2044. – DOI: https://doi.org/10.1088/1742-6596/2044/1/012197.
3. Fang T., Zhao Y., Gong J., Wang F., Yang J. Investigation on Maintenance Technology of Large-Scale Public Venues Based on BIM Technology // Sustainability. – 2021. – DOI: https://doi.org/10.3390/SU13147937.
4. Wong J., Ge J., He S. Digitisation in facilities management: A literature review and future research directions // Automation in Construction. – 2018. – DOI: https://doi.org/10.1016/J.AUTCON.2018.04.006.
5. Zhang W. Investigation of Intelligent Service Mode of Digital Stadiums and Gymnasiums in the Context of Smart Cities // International Journal of Data Warehousing and Mining. – 2023. – T. 19. – C. 1–14. – DOI: https://doi.org/10.4018/ijdwm.322393.
6. Zhang K., Chen H., Dai H., Liu H., Lin Z. SpoVis: Decision Support System for Site Selection of Sports Facilities in Digital Twinning Cities // IEEE Transactions on Industrial Informatics. – 2022. – T. 18. – C. 1424–1434. – DOI: https://doi.org/10.1109/TII.2021.3089330.
7. Tung Y., Chia F., Yong F. Exploring the usage of digital technologies for construction project management // Planning Malaysia. – 2021. – DOI: https://doi.org/10.21837/pm.v19i17.983.

Nikonyonok A.V. Digital technologies in public management of sports facilities construction

This article is devoted to a comprehensive analysis of the opportunities that digital technologies open up in public management of sports facilities construction. The authors consider the prerequisites for the implementation and dissemination of modern information and communication solutions designed to optimize project processes, ensure transparency and accountability of the use of public funds, and increase the level of interaction between various participants in the construction cycle. Particular emphasis is placed on the role of such tools as BIM technologies and software complexes for e-government and document management, which allow for systematic coordination of all stages of the implementation of an infrastructure project. The study also emphasizes the need

for in-depth integration of big data processing technologies, artificial intelligence, and blockchain solutions, thanks to which it is possible to significantly increase the efficiency of control and strategic decision-making.

Separately, management approaches that enable the expansion of public participation and the formation of a new system of trust between state institutions and citizens are considered. Digital platforms for electronic procurement and the establishment of two-way communication with the public contribute to reducing corruption risks, reducing coordination times and improving the quality of work. The authors draw attention to the importance of creating legal and regulatory prerequisites that can consolidate the results of digitalization in the long term and ensure the compatibility of state information systems. The experience of countries that successfully apply digital technologies in the construction of sports facilities is also analyzed, in particular through the mandatory use of BIM technologies and open electronic tender platforms, which together form a holistic mechanism for monitoring and evaluating results. The article contains recommendations for improving personnel policy, emphasizing the need to train civil servants in project management, IT technologies and analytics skills. It has been shown that the implementation of comprehensive digital solutions in this area can not only optimize costs and accelerate the construction of new sports facilities, but also increase the level of satisfaction of the needs of local communities.

Key words: *public administration, construction of sports facilities, digital technologies, e-government, digitalization, project management, transparency, accountability, efficiency.*

УДК 351.85
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.17

В. М. Огаренко
доктор наук з державного управління, професор,
ректор
Класичного приватного університету

К. В. Печеник
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Зазначено, що у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії цього правового режиму, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, а також вводитися обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб. Введення воєнного стану має значні правові наслідки, які включають: обмеження прав і свобод громадян; запровадження особливого правового режиму системи державного управління; мобілізаційні заходи, проте у статті 49 Конституції України вказано, що держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту не дивлячись на обмеження конституційних прав.

Вказано, що відповідно до Закону України „Про правовий режим воєнного стану" на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України тимчасово утворені військові адміністрації, яким передано повноваження обласних державних адміністрацій, зокрема й у сфері управління закладами освіти, культури, фізичної культури і спорту; організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

Зазначено, що надання військовим адміністраціям додаткових повноважень на період дії воєнного стану, як то: встановлювання особливого режиму в'їзду та виїзду, обмеження свободи пересування громадян, іноземців та осіб без громадянства; заборона або обмеження на вибір місця перебування; примусового відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності для потреб держави; регулювання роботи постачальників поліграфічних послуг, видавництв, телерадіоорганізацій, телерадіоцентрів – може завдати суттєву шкоду розвиткові фізичної культури та спорту.

Встановлено, що під час дії воєнного стану в країні з'явилися нові пріоритети, більш орієнтовані на підтримку Збройних сил України, тому питання забезпечення розвитку сфери фізичної культури та спорту стало більш спрямованим на підготовку для подальшої мобілізації та можливості захисту країни під час вторгнення, а також на реабілітацію військових та цивільних, постраждалих в наслідок проведення бойових дій.

Ключові слова: *державна політика, сфера фізичної культури і спорту, воєнний стан, державна підтримка.*

Постановка завдання. Досконала політика у сфері фізичної культури і спорту повинна бути гнучкою, сучасною та відповідати викликам часу, сприяючи як індивідуальному розвитку громадян, так і міжнародним успіхам країни у спорті. Державна політика має враховувати особливості сучасного розвитку країни та вивчаючи потреби суспільства, підтримувати ті напрями фізичної культури і спорту, які на сьогодні є більш затребуваними та будуть сприяти покращенню здоров'я нації. Фізична культура та спорт – стосується лише здоров'я громадян, а й соціального, економічного та культурного розвитку держави. Підтримка цієї галузі – означає інвестиції у майбутнє нації.

Попри складну ситуацію, пов'язану із проведенням бойових дій на території України український спорт поступово адаптується: відкриваються тимчасові тренувальні бази в інших країнах, з'являються міжнародні партнерства, а деякі види спорту отримують додаткову підтримку через глобальний резонанс війни. Загалом, війна створила безпрецедентні виклики для українського спорту, але, водночас,

© Огаренко В. М., Печеник К. В., 2025

загартувала його та дала поштовх до нових форм розвитку та міжнародної підтримки, і ці нові умови, в яких зараз знаходиться вітчизняний спорт потребують розробки чітких напрямів державної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесу формування та реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту були присвячені праці: А.Т. Ціпов'яз та В.В. Бондаренко, які в своїх роботах дослідили структуру організації та управління масовою фізичною культурою та спортом на різних рівнях: державному, регіональному і місцевому [1]. Комплексне дослідження сфері управління галуззю фізичною культурою та спортом проведене І. Л. Гасюк, де він дослідив інформаційно-ресурсне забезпечення галузі [2], Є.М. Бондарень, у своїх роботах виділила проблеми формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту під час дії правового режиму воєнного стану [3]. Але на сьогодні, перед галуззю постали нові виклики, які обумовлюють пошуку нових підходів розвитку й підтримки цієї галузі у воєнний та післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. 24 лютого 2022 року Президент України підписав Указ „Про введення в Україні воєнного стану" у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України.

Воєнний стан – є особливим правовим режимом, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності (ст. 1 Закону [4]).

У зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, а також вводитися обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб [5].

Отже, введення воєнного стану має значні правові наслідки для держави, громадян, підприємств (установ, організацій), які включають:

– обмеження прав і свобод громадян. Держава може тимчасово обмежувати певні конституційні права: свободу пересування, зокрема встановлення комендантської години; свободу зібрань, заборону або обмеження мітингів, страйків; таємницю листування, телефонних розмов та інших комунікацій; право на підприємницьку діяльність. Може запроваджувати вилучення майна для потреб оборони;

– запровадження особливого правового режиму (встановлення військового управління замість або разом із цивільними органами місцевої влади, здійснення контролю над засобами масової інформації, можливість цензури; посилений контроль за діяльністю підприємств (установ, організацій), транспорту, стратегічними ресурсами);

– мобілізаційні заходи (оголошення часткової або загальної мобілізації, запровадження трудової повинності для працездатного населення).

У ст. 49 Конституції України вказано, що держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту... [6].

Серед конституційних прав, зазначених в Указі Президента України „Про введення воєнного стану в Україні" відсутнє право органів влади обмежувати громадян у зайнятті спортом, тому держава й надалі має підтримувати цей напрямок, але введення воєнного стану все ж внесло свої корективи, зокрема й ті, що сприяли настанню негативних наслідків для розвитку фізичної культури та спорту.

Відповідно до ч.1, ст. 4 ЗУ „Про правовий режим воєнного стану" на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури можуть бути тимчасово утворені військові адміністрації [4], яким відповідно передаються повноваження обласних державних адміністрацій.

Отже, відтепер на підставі п.15, ч.1, ст. 15 ЗУ „Про правовий режим воєнного стану" управління закладами освіти, культури, фізичної культури і спорту; організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення перейшло до повноважень військових адміністрацій [4].

Крім того, військовим адміністраціям разом з військовим командуванням надано додаткові повноваження, у разі реалізації яких може бути завдано суттєво шкоду розвиткові фізичної культури та спорту. Так, їм надано право примусово відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності для

потреб держави (п.4, ч. 1, ст. 8 Закону [4]). Це може призвести до втрати спортивної інфраструктури внаслідок реквізиції або знищення спортивних об'єктів (стадіонів, спортивних залів, басейнів), або обмежити доступ спортсменів та населення для користування спортивними спорудами у наслідок їх використання для військових потреб. Крім того, таке вилучення майна (транспорту, обладнання) може завдати суттєвих збитків спортивним організаціям та клубам, а зміна пріоритетності державного фінансування у напрямку покриття оборонних витрат спричинить труднощі у відновленні матеріально-технічної бази. В свою чергу вилучення спортивних будівель чи споруд, обладнання, може призвести до втрати можливості підготовки спортсменів до міжнародних змагань, перериванню тренувального процесу і завданню шкоди кар'єрі спортсменів.

До того ж, нестача приміщень до зайняття спортом може негативно вплинути на зниження рівня здоров'я населення через зменшення його фізичної активності.

Надання військовим адміністраціям права на встановлювання особливого режиму в'їзду та виїзду, обмеження свободи пересування громадян, іноземців та осіб без громадянства; заборону або обмеження на вибір місця перебування чи місця проживання на території, на якій діє воєнний стан (п.6, п.10, ч. 1, ст. 8 Закону [4]) може спричинити складнощі українським спортсменам щодо підготовки та участі до міжнародних змагань з-за відмови чоловікам призовного віку у виїзді, а також до зменшення можливості залучення іноземних спортсменів, тренерів та суддів до українських спортивних заходів.

Також, подібні обмеження з боку військових адміністрацій можуть спричинити проблеми з проведенням спортивних заходів усередині країни, адже внутрішні обмеження на пересування можуть призвести до скасування або перенесення спортивних змагань; можуть страждати локальні спортивні події через проблеми з логістикою та безпекою, а у регіонах, де введено суворі обмеження, спортивні клуби та секції можуть бути вимушені, взагалі, призупинити свою діяльність.

Обмеження у пересуванні може негативно вплинути й на розвиток масового спорту і фізичної активності населення, зокрема з-за обмеження доступу до спортивних майданчиків, парків і зон активного відпочинку та скорочення кількості спортивних програм і заходів для дітей та молоді через організаційні труднощі.

Запровадження військовими адміністраціями заходів з регулювання роботи постачальників поліграфічних послуг, видавництв, телерадіоорганізацій, телерадіоцентрів; заборона роботи приймально-передавальних радіостанцій особистого і колективного користування та передачу інформації через комп'ютерні мережі (п.11, ч. 1, ст. 8 Закону [4]), також може негативно вплинути на розвиток фізичної культури і спорту. Так, запроваджуватися обмеження на діяльність ЗМІ та видавництв, може зменшити рівень розповсюдження спортивного контенту. Крім того через концентрацію ресурсів на висвітленні воєнних дій можливе скорочення трансляцій спортивних подій, а зменшення кількості друкованих видань (газет, журналів), які висвітлюють спортивне життя, може знизити зацікавленість населення у спорті.

Обмеження роботи ЗМІ можуть негативно впливати на міжнародну спортивну комунікацію, висвітлення участі національних збірних у змаганнях, а втрата можливості повноцінного висвітлення подій може негативно позначитися на іміджі українського спорту за кордоном.

Без сумніву, ЗМІ відіграють велику роль не тільки у розвитку фізичної культури і спорту, а й підвищенні здоров'я нації, адже через телебачення та друковані ЗМІ можуть поширюватися інформаційні кампанії, які стимулюють заняття спортом як елемента фізичної та психологічної стійкості населення, що сприяє підвищенню стресостійкості в період проведення бойових дій, адже заняття спортом зменшують рівень стресу та депресії.

Крім того, спортивні події можуть використовуватися для підняття бойового духу та єдності громадян та здійснювати підтримку патріотичного виховання молоді. Розвиток національного спорту зміцнює єдність нації та сприяє збереженню культурних традицій, а виховання молоді в дусі спортивних досягнень сприяє формуванню сильної, відповідальної нації.

Проте, на сьогодні, проведення бойових дій в Україні спричинило ще багато негативних наслідків для розвитку фізичної культури і спорту, зокрема:

– через руйнування об'єктів спортивної інфраструктури та загрозу життю багато українських спортсменів змушені були виїхати за кордон. Частина з них змінила громадянство, щоб продовжити професійну кар'єру, тоді як інші тренуються за підтримки міжнародних партнерів, представляючи Україну;

– руйнування спортивних баз, арен та стадіонів у прифронтових та окупованих територіях значно обмежило можливості підготовки спортсменів, у багатьох містах немає безпечних умов для тренувань, що знов таки, змушує спортсменів шукати альтернативні варіанти за кордоном;

– через зростання рівня вимушеної міграції спортсменів і тренерів через неможливість реалізувати свою кар'єру в Україні, що призвело до: втрати висококваліфікованих кадрів у спортивній сфері, та вплинуло на довгостроковий розвиток спорту в країні; зниження рівня конкуренції у внутрішньому спорті через скорочення кількості професійних спортсменів;

– через збільшення фінансування оборонного комплексу країни та зменшення державного фінансування розвитку фізичної культури і спорту значно скоротилися заробітні плати тренерів, та рівень фінансування організації змагань і підготовки спортсменів, що призвело до пошуку додаткових джерел фінансування, зокрема за рахунок міжнародних грантів та спонсорської допомоги, а також, знов таки, до зростання рівня міграції.

Для забезпечення безпеки проведення тренувальних заходів та навчального процесу 19 серпня 2022 року Кабінетом Міністрів України було видано Постанову „Деякі питання діяльності закладів фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні" в якій визначено, що заклади фізичної культури та спорту незалежно від підпорядкування, типів та форм власності, такі як дитячо-юнацькі спортивні школи, заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю, школи вищої спортивної майстерності, центри олімпійської підготовки, в умовах введення воєнного стану можуть забезпечувати навчально-тренувальний процес за місцем розташування зазначених закладів лише у місцях де не ведуться бойові дії [7]. У зв'язку з чим багато закладів фізичної культури і спорту були тимчасово переміщені на інші території.

Відповідно до Наказу Мінмолодьспорту України „Про затвердження Порядку забезпечення навчально-тренувального процесу в закладах фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні" навчально-тренувальний процес за місцем розташування закладу фізичної культури і спорту, на території України, де не ведуться бойові дії може проводитися лише на обладнаних спортивних спорудах, у залах, де створені безпечні умови (наявність бомбосховища, укриття, проведення занять на відкритому просторі) [8]. Що вимагало від керівників закладів не тільки пошуку будівель та споруд, де буде відбуватися навчально-тренувальний процес, а й із врахуванням їх безпечності (облаштуванням укриттів на території спортивних закладів та розробкою чітких планів евакуації). Крім того, активно почали використовуватися дистанційні та альтернативні форми підготовки спортсменів за допомогою використання онлайн-тренувань та відео уроків; запровадження індивідуальних планів підготовки спортсменів; впровадження тренувань на відкритому повітрі.

Але під час дії воєнного стану в країні з'явилися нові пріоритети, більш орієнтовані на підтримку ЗСУ, тому питання забезпечення розвитку сфери фізичної культури та спорту стало більш спрямованим на підготовку для подальшої мобілізації та можливості захисту країни під час вторгнення, а також на реабілітацію військових та цивільних, постраждалих в наслідок проведення бойових дій.

Так почала відбуватися популяризація військово-спортивної підготовки (рукопашний бій, тактична медицина, стрільба тощо). Вона включає в себе поєднання спортивних тренувань та основ військової підготовки, що допомагає не лише покращити фізичну форму, але й навчити необхідним навичкам для виконання завдань у надзвичайних умовах.

Основні аспекти популяризації цих видів спорту можуть включати:

– організацію спортивних заходів. Проведення змагань, турнірів та конкурсів, що поєднують елементи спортивних дисциплін та військових тренувань, може зацікавити різні вікові категорії та сприяти розвитку відповідних навичок;

– розробку освітніх програм та курсів. Включення елементів військово-спортивної підготовки в навчальні програми закладів середньої та вищої освіти, що допоможе молоді отримати основні знання та вміння, необхідні для служби в армії та фізичної підготовки;

– поширення інформації через ЗМІ та соціальні мережі. Використання сучасних платформ для просування військово-спортивних заходів, програм та досягнень спортсменів може привернути увагу ширшої аудиторії та підвищити мотивацію більшої кількості людей до зайняття таким видом діяльності;

– підтримка громадських організацій та ініціатив, які організовують тренування, семінари та зустрічі для обміну досвідом та практичними навичками.

Крім того, в сучасним умовах фізична культура і спорт мають бути розраховані на збільшення уваги до реабілітації через фізичну активність військових та цивільних, що постраждали внаслідок бойових дій, це може бути розробка та затвердження спеціальних програм, як то: адаптивного спорту для ветеранів з ампутаціями чи іншими важкими травмами.

Можуть бути наступні способи досягнення розвитку спорту для ветеранів:

– забезпечення можливості ветеранам вільного доступу до спортивних об'єктів та інфраструктури;

– розробка програм, які враховують особливості фізичних можливостей та інтересів ветеранів;

– організація тренувань з різних видів спорту, які підходять для ветеранів, а також проведення спортивних заходів із їх участю;

– здійснення заходів зі стимулювання участі ветеранів у спортивних змаганнях та подіях;

– популяризація здорового способу життя серед ветеранів через спорт та фізичну активність;

– забезпечення соціальної підтримки для ветеранів, які займаються спортом, включаючи психологічну та медичну допомогу;

– співпраця з організаціями та владними структурами для забезпечення підтримки та розвитку спорту для ветеранів [9].

Держава робить певні кроки у напрямку підтримки ветеранів, зокрема у 2024 році Міністерством у справах ветеранів України розробило флагманський проект „Розвиток спорту для ветеранів", який буде реалізований у межах Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року. Він має на меті:

– створення комплексної системи залучення ветеранів та членів їх родин до занять різними видами спорту, в тому числі адаптивними;

– розширення мережі безбар'єрних закладів, які враховують потреби ветеранів й ветеранок – осіб з інвалідністю – в містах та регіонах;

– забезпечення підготовки відповідних фахівців (тренерів);

– створення належної спортивної інфраструктури по всій країні;

– розвиток ветеранського спорту в закладах вищої освіти та в територіальних громадах за моделлю „рівний з рівним" [10].

В межах реалізації проекту в 2024 році передбачені наступні кроки:

– забезпечення в п'яти регіонах України 40 закладів спортивної інфраструктури відповідним устаткуванням та спортивним інвентарем для занять адаптивними видами спорту, а також підготовки 80 тренерів;

– впровадження Єдиної методології надання послуг із фізкультурно– спортивної реабілітації ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України;

– організація участі Національної збірної команди у міжнародних спортивних змаганнях з 11 адаптивних видів спорту United States Air Force Trials у Лас-Вегасі, штат Невада, США;

– підготовка та забезпечення участі Національної збірної України у міжнародних спортивних змаганнях „Ігри Нескорених" та „Ігри Воїнів" у 2025 році;

– спрямування 5 млн. грн. фінансової підтримки Українським ветеранським фондом на проекти громадських організацій, що спрямовані на розвиток ветеранського спорту у громадах [10].

Висновки. Досконала політика у сфері фізичної культури і спорту має на меті створення сприятливих умов для масового залучення громадян до фізичної активності, розвитку професійного спорту та формування здорового способу життя. Вона має ґрунтуватися на принципах доступності, інклюзивності, ефективності та сталого розвитку.

Під час дії воєнного стану в країні з'явилися нові пріоритети, більш орієнтовані на підтримку ЗСУ, тому питання забезпечення розвитку сфери фізичної культури та спорту стало більш спрямованим на підготовку для подальшої мобілізації та можливості захисту країни під час вторгнення, а також на реабілітацію військових та цивільних, постраждалих в наслідок проведення бойових дій.

Сучасна політика має бути спрямована на популяризацію військово-спортивної підготовки, адже вона має допомагати не лише покращити фізичну форму, але й навчити необхідним навичкам для виконання завдань у надзвичайних умовах.

Крім того, спорт відіграє важливу роль у реабілітації осіб, які постраждали внаслідок бойових дій. Він сприяє фізичному відновленню, покращенню психологічного стану, соціальній адаптації та підвищенню якості життя, що обумовлює розробку та запровадження програм, спрямованих на розвиток адаптативних видів спорту. Проте, реабілітація військових повинна мати комплексний характер і включати фізичну, психологічну та соціальну адаптацію, допомагаючи військовослужбовцям повернутися до активного способу життя.

Список використаної літератури:

1. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук: КПК, 2019. 128 с.
2. Гасюк І. Л. Інформаційно-ресурсне забезпечення галузі "фізична культура і спорт": сучасний стан і тенденції розвитку: Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 3. С. 30-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_3_7
3. Бондарець Є.М. Проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Випуск 37. с. 95-99. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/18.pdf
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон від 12 травня 2015 р., № 389-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text
5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ від 24 лютого 2022 р., № 64/2022 / Президент України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text
6. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 р., № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.
7. Деякі питання діяльності закладів фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні: Постанова від 19 серпня 2022 р. № 929 / Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2022-%D0%BF#Text
8. Порядок забезпечення навчально-тренувального процесу в закладах фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні: Наказ від 30 вересня 2022 р., № 3753 / Міністерство молоді та спорту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1322-22#Text
9. Борзова І.: "Спорт для ветеранів: Чому це важливо? Як розвивати ветеранський спорт або адаптивні види спорту?". Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/247939.html
10. Мінветеранів розробило флагманський проект "Розвиток спорту для ветеранів", Міністерство у справах ветеранів війни. URL: https://mva.gov.ua/news/minveteraniv-rozrobilo-flagmanskij-proyekt-rozvitok-sportu-dlya-veteraniv

Oharenko V. M., Pechenyk K. V. State policy in the sphere of physical culture and sports in the conditions of martial state

It is noted that in connection with the introduction of martial law in Ukraine, the constitutional rights and freedoms of a person and a citizen may be temporarily limited for the period of this legal regime, as well as restrictions on the rights and legitimate interests of legal entities. The introduction of martial law has significant legal consequences, which include: restrictions on the rights and freedoms of citizens; the introduction of a special legal regime for the state administration system; mobilization measures, however, Article 49 of the Constitution of Ukraine states that the state takes care of the development of physical culture and sports despite the restrictions on constitutional rights.

It is indicated that in accordance with the Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law" in the territories where martial law has been introduced, military administrations have been temporarily established to ensure the operation of the Constitution and laws of Ukraine, to which the powers of regional state administrations have been transferred, including in the field of management of educational, cultural, physical culture and sports institutions; organization of their material, technical and financial support.

It is noted that granting military administrations additional powers for the period of martial law, such as: establishing a special regime of entry and exit, restricting the freedom of movement of citizens, foreigners and stateless persons; banning or restricting the choice of place of residence; forcibly alienating property that is in private or communal ownership for the needs of the state; regulating the work of suppliers of printing services, publishing houses, television and radio organizations, television and radio centers – can cause significant harm to the development of physical culture and sports.

It has been established that during martial law in the country, new priorities emerged, more focused on supporting the Armed Forces of Ukraine, therefore the issue of ensuring the development of the sphere of physical culture and sports became more focused on preparing for further mobilization and the ability to defend the country during invasion, as well as on the rehabilitation of military and civilians injured as a result of hostilities.

Key words: *state policy, sphere of physical culture and sports, martial law, state support.*

УДК 35:620.9
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.18

Л. М. Пилипенко
доктор економічних наук, професор,
директор навчально-наукового інституту адміністрування,
державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0000-0003-4306-7531

Р. О. Мацик
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0009-0001-5965-7117

ЕНЕРГЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена тематиці публічного управління енергетичним забезпеченням територіальних громад як важливому напряму забезпечення життєдіяльності їх населення та розвитку економіки. Вичерпність невідновлювальних енергетичних ресурсів, на які здебільшого зорієнтована сучасна система енергетичного забезпечення, зумовлює необхідність переорієнтації економіки та суспільного споживання на альтернативні (відновлювальні) джерела, використання яких є більш екологічним. Зі свого боку, дотримання екологічного критерію вимагає зниження обсягів або взагалі відмову від добування викопних паливних ресурсів та їхнього спалювання для виробництва енергії. Водночас, ураження великих енергетичних об'єктів внаслідок воєнних дій агресора вказує на необхідність розосередження системи енергетичного забезпечення та її децентралізації. Ці та інші аргументи свідчать про актуальність дослідження енергетичного забезпечення суспільства на рівні територіальної громади та розроблення механізмів публічного управління ним.

Метою статті є дослідження сутності енергетичного забезпеченням територіальних громад як об'єкта публічного управління. У процесі виконання дослідження використано: метод класифікації для виокремлення видів і форм енергії, які людина використовує у своїй діяльності; порівняння для зіставлення форм і видів енергії, необхідної для життя та господарської діяльності людини, з формами та видами енергії, яку людина спроможна отримати, акумулювати та зберігати; змістовного аналізу для встановлення критеріїв ефективного розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад.

Основні результати дослідження охоплюють: ідентифікацію особливостей енергетичного забезпечення як об'єкта публічного управління; моделювання технологічного ланцюга енергетичного забезпечення життєдіяльності та господарювання людини у контексті його характеристики як об'єкта публічного управління; обґрунтування критеріїв ефективного розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад. Встановлені особливості енергетичного забезпечення територіальних громад та критерії його розвитку є основою для проектування ефективної системи публічного управління ним.

Ключові слова: *публічне управління, державне управління, енергетичне забезпечення (енергозабезпечення), територіальні громади, об'єкт публічного управління.*

Постановка проблеми. Енергія є важливим чинником життєдіяльності людини та економічного розвитку держави. Без використання енергоресурсів неможлива діяльність будь-якого суб'єкта господарювання та функціонування адміністративних одиниць держави всіх рівнів. Фактично енергія належить до критично важливих ресурсів, внаслідок чого її забезпечення – в переліку важливих завдань публічного управління.

Територіальні громади міст, селищ та сіл є найменшими адміністративними одиницями територіального устрою України, які мають повноваження публічного управління на основі

© Пилипенко Л. М., Мацик Р. О., 2025

права місцевого самоврядування. Це означає, що, з одного боку, переважна більшість аспектів їхнього функціонування та розвитку підпадають під всю ієрархію органів публічного управління, а з іншого – органи місцевого самоврядування територіальних громад можуть і мають повноваження брати безпосередню активну участь у вирішенні чималого обсягу питань соціально-економічного, екологічного та інших видів розвитку громади, серед яких і енергетичне забезпечення.

З огляду на критичну важливість енергетичне забезпечення є об'єктом управління та регулювання з боку низки органів державної влади та місцевого самоврядування. Кожний із суб'єктів управління й регулювання має свої завдання та інтереси щодо функціонування й розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад, що не завжди корелюють між собою. Таким чином, ефективність функціонування енергетичного забезпечення територіальних громад залежить не лише від раціональності прийнятих рішень різними суб'єктами управління, але й від адекватності розподілу їхніх повноважень і завдань щодо управління ним. Водночас, така складність та багаторівневість системи публічного управління енергетичним забезпеченням територіальних громад обумовлена складністю та багатоаспектністю самого енергетичного забезпечення як об'єкта управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику енергетичного забезпечення держави, регіонів, населених пунктів, економічних суб'єктів тощо у своїх працях досліджували чимало науковців. Можна виокремити декілька найпоширеніших напрямів досліджень у цій предметній сфері знань, що їх розробляли українські вчені, зокрема: формування та реалізація енергетичної політики держави (Амоша А.І., Дупак О., Завербний А.С., Середа Л.О.), функціонування енергетичного ринку України (Ажнакін С.Г., Вільха В.А., Геєць В.М., Крикавський Є.Г.), енергетичний розвиток громад чи територій (Горбань В.Б., Скрипник О.А., Сохань І.В.), впровадження альтернативної енергетики (Волошин О.Л., Гелетуха Г.Г., Євдокімов В.А., Железна Т.А.), енергетична ефективність та енергоменеджмент (Денисюк С.П., Матвіїшин Є.Г.), фізико-економічні засади суспільного розвитку, в основі яких енергія як засадничий чинник (Гринів Л.С., Корнійчук Л.Я., Подолинський С.А., Руденко М.Д., Шевчук В.О.) тощо.

Однак проблема публічного управління енергетичним забезпеченням територіальних громад загалом та об'єктна складова цієї проблеми і цього управління зокрема залишаються мало дослідженими, що формує невирішену частину загальної проблематики енергетичного забезпечення держави й економіки.

Мета статті. Метою статті є дослідження сутності енергетичного забезпеченням територіальних громад як об'єкта публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Дослідження енергетичного забезпечення територіальних громад як об'єкта публічного управління насамперед має базуватись на розумінні сутності, складу й структури предмета цього забезпечення – енергії. Поняття енергії запровадили в науковий обіг вчені з фізики, однак в подальшому вона стала важливою категорією для більшості не лише фундаментальних, але й прикладних наук, серед яких ціла галузь інженерії – енергетика.

З погляду фізики енергія – це загальна кількісна міра руху та взаємодії всіх видів матерії [2]; фізична величина, яка характеризує здатність тіла чи системи тіл виконувати роботу [4, 12]. Енергія може набувати різних форм і видів, її класифікацію наведено у табл. 1.

Людина у своїй життєдіяльності та суб'єкти економіки у господарській діяльності використовують різні форми та види енергії. Метою публічного управління енергетичним забезпеченням територіальних громад є забезпечити безперебійний доступ споживачів до енергії та енергоресурсів усіх видів в обсягах та на умовах, необхідних для забезпечення належного рівня життєдіяльності населення та сталого розвитку економіки територіальної громади [7]. При цьому варто відзначити низку особливостей енергетичного забезпечення як об'єкта управління, зокрема:

– попит і пропозиція на енергію здебільшого не співпадають у часі, що обумовлює необхідність хронологічного балансування енергетичного забезпечення;

– форма енергії, яку потребують для споживання, не завжди відповідає формі енергії, яка є в пропозиції чи яку можна продукувати із навколишнього середовища чи природних ресурсів (табл. 2);

– не усі види та форми енергії піддаються зберіганню (акумулюванню) та транспортуванню тощо.

Таблиця 1

Класифікація енергії

Ознака класифікації	Види енергії
За формою	Механічна енергія – енергія, пов'язана з рухом тіл чи систем тіл
	Хімічна енергія – енергія, обумовлена зв'язками між атомами і молекулами всередині речовини
	Теплова енергія – енергія, пов'язана з рухом молекул чи атомів усередині тіла
	Електрична енергія – енергія, обумовлена рухом електронів у речовині
	Атомна енергія – енергія, пов'язана зі структурною зміною ядер атомів
	Радіаційна (світлова) енергія – енергія, пов'язана з випромінюванням та полягає у передачі хвиль електромагнітного поля через простір
За проявом	Кінетична – проявляється через рух тіл, молекул, електронів, фотонів
	Потенційна – проявляється через вплив на тіло сил фізичного поля (гравітаційне, електричне, магнітне тощо), в якому воно знаходиться, чи пружних деформацій тіла
По відношенню до об'єкта, який володіє енергією	Внутрішня енергія – теплова (кінетична енергія теплового руху всіх частинок тіла), хімічна та атомна (ядерна) енергія тіла
	Зовнішня енергія – кінетична енергія макроскопічного руху тіла та потенційна енергія внаслідок впливу на тіло сил зовнішніх фізичних полів
	Повна енергія – сукупність внутрішньої та зовнішньої енергії тіла
Щодо джерела енергії чи ресурсу, з якого її добувають	Первинна енергія – енергія з відновлюваних і невідновлюваних джерел, яка не пройшла процес перетворення чи трансформації
	Вторинна (кінцева) енергія – енергія, отримана за результатами перетворення первинної енергії та яка може бути використана (спожита) з певною метою
За видами джерел отримання (ресурсів)	Сонячна енергія – енергія Сонця, яка надходить на Землю у вигляді тепла та сонячного випромінювання (в тепловій і світловій формах)
	Вітрова енергія – енергія, яку містить потік атмосферного повітря
	Геотермальна енергія – теплова енергія Землі
	Гідроенергія – енергія потоку води
	Гравітаційна – енергія, обумовлена дією на тіло чи речовину гравітаційного поля Землі, Місяця чи інших об'єктів великої маси (припливи тощо)
	Енергія палива – енергія, яку отримують при спалюванні різних видів палива (нафти, природного газу, вугілля, горючих сланців, ядерного палива тощо)
	Атомна енергія
	Енергія біомаси – енергія, що її одержують від живої (біологічно активної) речовини в екосистемі (основної, супутньої чи побічної продукції рослинництва та тваринництва)
За природою енергоутворення	Енергія з відновлювальних джерел – енергія сонячна, вітрова, геотермальна, гідротермальна, аеротермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів
	Енергія з невідновлювальних джерел (нафти, вугілля, природнього газу, ядерного палива тощо)

Примітка: узагальнено авторами на основі [2, 4, 12]

Окремо варто також відзначити, що не усі види та форми енергії технологічно можливо перемістити у фізичному просторі для їхнього цільового використання в господарській чи особистій діяльності людини в іншому територіальному місці. Зокрема, це обмеження стосується механічної, теплової (на відносно великі відстані), світлової енергії тощо. Неспівпадіння форм і видів енергії, яку людина споживає в життєдіяльності та господарюванні, з формами та видами енергії, яку вона може виробити (добути з навколишнього середовища), акумулювати і зберігати та транспортувати, обумовлює необхідність перетворення енергії з однієї форми в іншу на більшості етапів ланцюга енергетичного забезпечення (рис. 1).

Кожний з етапів технологічного ланцюга енергетичного забезпечення життєдіяльності та господарювання людини, що їх наведено на рис. 1, фактично визначає окремий напрям публічного управління енергетичним забезпеченням територіальних громад зі своїми специфічними завданнями та конкретизованими об'єктами. Однак, аналіз сучасного стану енергетичного забезпечення та тенденцій його функціонування й розвитку на національному та глобальному рівнях дає змогу виокремити низку важливих обмежувальних чинників, які сукупно формують рамку критеріїв майбутнього розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад та орієнтири публічного управління ним щодо всіх етапів технологічного ланцюга (рис. 2).

Таблиця 2

Порівняння форм і видів енергії, необхідної для життя та господарської діяльності людини, з формами та видами енергії, яку людина спроможна отримати, акумулювати та зберігати

Види та форми енергії, що її людина безпосередньо потребує у своїй життєдіяльності чи для провадження господарської діяльності	Види та форми первинної енергії, що її людина може отримати із навколишнього середовища	Види та форми енергії, що її людина технічно та технологічно спроможна акумулювати та зберігати
1. Кінетична енергія – для власного переміщення у просторі, переміщення інших людей, сировини, товарно-матеріальних цінностей тощо. 2. Інші види механічної енергії, зокрема для механічної обробки предметів. 3. Теплова енергія – насамперед для приготування їжі та обігріву приміщень життєдіяльності та господарювання людини. 4. Світлова енергія – для освітлення приміщень, вулиць, іншого простору життя та господарювання людини, предметів і засобів праці тощо. 5. Електрична енергія – для отримання, опрацювання та передачі інформації тощо.	1. Сонячна енергія (теплова та світлова). 2. Вітрова енергія (механічна). 3. Гідроенергія (механічна чи потенціальна). 4. Внутрішня енергія паливних ресурсів та біомаси. 5. Геотермальна енергія (теплова) тощо.	1. Енергія біомаси. 2. Внутрішня енергія корисних копалин паливного типу. 3. Електрична енергія. 4. Хімічна енергія. 5. Потенційна енергія тощо.

Примітка: сформовано авторами

Насамперед варто звернути увагу на зорієнтованість енергоспоживання людства на переважно невідновлювальні джерела енергії – викопні паливні ресурси (нафту, вугілля, природний газ, ядерне паливо тощо). Обмеження загальних обсягів розвіданих запасів цих корисних копалин та темпи їхнього споживання свідчать про неминучу втрату цих джерел енергії в осяжному майбутньому. З огляду на це, найпершим критерієм вказаної рамки є обмеження, зниження або, й узагалі, відмова від добування та використання енергії з невідновлювальних джерел та надання переваги енергії з альтернативних (відновлювальних) джерел.

Добування викопних паливних ресурсів, а також їхнє використання для отримання енергії, необхідної для споживання людиною, як правило супроводжуються згубними впливами на навколишнє середовище, що зрештою відбивається і на здоров'ї людей. Тому ще одним вагомим критерієм функціонування й розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад і публічного управління ним є екологічність.

Надмірні обсяги споживання енергії людством також провокують негативні наслідки на навколишнє середовище, найвиразнішим проявом чого є явище глобального потепління. Зважаючи на це, важливою в енергетичному забезпеченні територіальних громад є не лише зорієнтованість на відновлювальні джерела енергії, але й зниження обсягів її споживання загалом – енергоощадність.

Не зважаючи на фізичний закон збереження енергії, будь-які її перетворення з однієї форми (одного виду) в іншу (інший) зажди супроводжуються певними втратами корисних (придатних для використання) форми чи виду енергії. Це обумовлено не лише недосконалістю технологічних процесів перетворення енергії, значення коефіцієнта корисної дії яких завжди менше від одиниці, але й об'єктивним існуванням такої характеристики всіх систем, як ентропія. Таким чином, оптимізування енергетичного забезпечення у контексті енергоощадності має бути спрямоване на мінімізацію кількості етапів перетворення енергії з однієї форми чи виду в інші.

Наслідки воєнної агресії рф проти України свідчать, що чи не найбільшого ураження зазнали об'єкти енергетичної інфраструктури. З огляду на це, не менш важливим є безпековий критерій функціонування й розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад, відповідно до якого централізація технологічних процесів виробництва та зберігання енергії чинять негативний вплив на енергетичну безпеку держави, адже великі централізовані об'єкти

Рис. 1. Технологічний ланцюг енергетичного забезпечення життєдіяльності та господарювання людини
Джерело: сформовано авторами

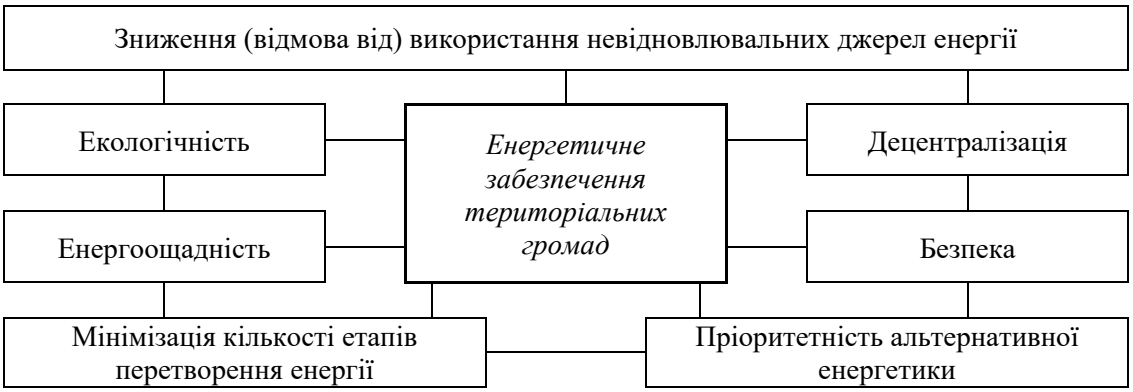

Рис. 2. Рамка критеріїв розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад
Джерело: сформовано авторами

здебільшого є ціллю для ворожого ураження. Безпековий критерій разом з чинником ентропії вказують на доцільність енергетичної децентралізації – територіального наближення технологічних процесів виробництва чи акумулювання енергії до місць її споживання.

Наведена вище аргументація свідчить, що вказані критерії розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад є взаємопов'язаними та певним чином взаємообумовленими. Порушення дотримання хоча б одного з них істотно знижує рівень ефективності публічного управління енергетичним забезпеченням та унеможливлює досягнення його мети. З іншого боку, наявність поміж критеріїв енергетичної децентралізації свідчить про доцільність

розгляду публічного управління енергетичним забезпеченням на рівні територіальної громади – як з об'єктного погляду, так і з суб'єктного.

Висновки і пропозиції. Енергетичне забезпечення територіальних громад є важливим об'єктом публічного управління, адже людина у своїй життєдіяльності та господарюванні застосовує значні обсяги енергії різних форм та видів. Енергію можна добути безпосередньо із навколишнього природного середовища чи його ресурсів. Однак не всі форми та види енергії, доступної в навколишньому середовищі, людина спроможна безпосередньо акумулювати чи передавати на відстані. З іншого боку, добування енергії з доступних людині ресурсів часто чинить негативний вплив на навколишнє середовище. Виділено низку інших особливостей енергетичного забезпечення територіальних громад, що пов'язані з необхідністю збалансування попиту і пропозиції на енергію в часі та за її формами і видами. Ці особливості разом з обмеженнями та умовами, що походять від природничих, геополітичних та загальноекономічних закономірностей зовнішнього середовища територіальної громади і держави загалом, обумовлюють рамку критеріїв ефективного розвитку їх енергетичного забезпечення, що повинна стати основою вироблення механізмів публічного управління у цій сфері.

Список використаної літератури:

1. Гринів Л.С. Фізична економія: нові моделі сталого розвитку : монографія. Львів : Ліга-прес, 2016. 424 с.
2. Енергетика: історія, сучасність і майбутнє. Пізнання й досвід – шлях до сучасної енергетики [Текст] / [Базеєв Є. Т. та ін. ; наук. ред.: Ландау Ю. О., Сігал І. Я., Дубовський С. В.]. Київ : [б. в.], 2013. – 327 с.
3. Завербний А.С. Комплементарність енергетичної та економічної політики України в умовах євроінтеграції: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 308 с.
4. Клос Є.С., Караван Ю.В. Малий фізичний довідник. Львів: Світ, 1997. 272 с.
5. Корнійчук Л., Шевчук В., Воробйова Л. Фізична економія. Українська школа. *Економіка України*. 2006. № 9. С. 55-63; № 10. С. 66-73.
6. Матвіїшин, Є. Г. Просторовий енергетичний менеджмент у територіальних громадах: креативний досвід. *Ефективність державного управління.* 2024. № 78/79. С. 28-32. https://doi.org/10.36930/507804.
7. Пилипенко, Л., Мацик, Р. (). Сутність, завдання і принципи публічного управління у сфері енергетичного забезпечення територіальних громад. *Розвиток міста*. 2024. № 02. С. 78–86. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-10.
8. Подолинський С. Вибрані праці / Упоряд. М. Кратко. Луцьк : Інститут фундаментальних досліджень, Наукове товариство імені Сергія Подолинського, 2004. 152 с.
9. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 р. № 555-IV.
10. Руденко М. Енергія прогресу. Вибрані праці з економії, філософії і космології. / Упоряд. Р. А. Руденко. Київ : ТОВ «Видавництво «КЛІО», 2015. 680 с.
11. Скрипник О.А. Управління енергетичним розвитком територіальних громад : дис. … доктора філософії : 073 «Менеджмент». Суми, 2021. 212 с.
12. Соколович Ю.А., Богданова Г.С. Фізика: Навчально-практичний довідник. Х.: Видавництво «Ранок», 2010. 384 с.
13. Стратегія енергетичної безпеки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 р. № 907-р. / Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text
14. Шевчук В.О. Проблеми управління рівноважним довгостроковим розвитком економіки на засадах фізичної економіки. *Облік і фінанси*. 2016. № 4 (74). С. 145-152.

Pylypenko L. M., Matsyk R. O. Energy supply of territorial communities as an object of public administration

The article is devoted to the topic of public management of energy supply of territorial communities as an important direction for ensuring the livelihoods of their population and economic development. The depletion of non-renewable energy resources, on which the modern energy supply system is mostly focused, necessitates the reorientation of the economy and public consumption towards alternative (renewable) sources, the use of which is more environmentally friendly. For its part, compliance with the environmental criterion requires a reduction in the volume or complete abandonment of the extraction of fossil fuel resources and their combustion for energy production. At the same time, the destruction of large energy facilities as a result of the aggressor's military actions indicates the need to disperse the energy supply system and decentralize it. These and other

arguments indicate the relevance of studying the energy supply of society at the level of a territorial community and developing mechanisms for its public management.

The purpose of the article is to study the essence of energy provision of territorial communities as an object of public administration. In the process of conducting the research, the following were used: a classification method to identify the types and forms of energy that a person uses in his activities; a comparison to compare the forms and types of energy necessary for human life and economic activity with the forms and types of energy that a person is able to obtain, accumulate and store; a substantive analysis to establish criteria for the effective development of energy supply of territorial communities.

The main results of the study include: identification of the features of energy supply as an object of public management; modeling of the technological chain of energy support for human life and management in the context of its characteristics as an object of public administration; substantiation of the criteria for the effective development of the energy supply of territorial communities. The established features of energy supply of territorial communities and the criteria for its development are the basis for designing an effective system of public management of it.

Key words: *Public Administration, State Administration (Governance), Energy Supply, Territorial Communities, Public Administration Object.*

УДК 35.07, 004.056
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.19

А. В. Попік
здобувач ступеня доктора філософії (PhD)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Чернігівська політехніка»
https://orcid.org/0009-0006-0622-2108

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовано, що ефективна комунікація в системі публічного управління є фактором прозорості, підзвітності та підвищення рівня довіри до влади. Проаналізовано основні проблеми, що гальмують розвиток інформаційно-комунікаційних процесів, зокрема недостатню інтеграцію інформаційних систем, низький рівень цифрової грамотності громадян, відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку. Визначено, що одним із викликів сьогодення залишається цифровий розрив, що ускладнює доступ різних верств населення до електронних державних послуг. Зазначено, що кризові ситуації, такі як військові дії, суттєво впливають на необхідність швидкої та достовірної комунікації між владою та суспільством. Здійснено аналіз останніх наукових досліджень і публікацій, присвячених питанням інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні, цифрової грамотності та зворотного зв'язку між владою і громадянами. Доведено, що одним із головних чинників ефективної взаємодії є розбудова електронної демократії через механізми громадської участі. Описано функції інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління (інформаційна, комунікативна, координаційна, мобілізаційна, контрольна). Наведено та схарактеризовано головні аспекти інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні серед яких: основні компоненти інформаційно-комунікаційних зв'язків, переваги використання відкритих даних у публічному управлінні, сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління. На основі аналізу наголошено на необхідності усунення цифрового бар'єру серед населення шляхом розширення програм з розвитку цифрових навичок, проведення освітніх кампаній та підвищення доступності електронних сервісів. У статті також розглянуто перспективи вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у державному управлінні України. Зроблено висновок, що ефективна інтеграція цифрових технологій у комунікаційні процеси сприятиме зміцненню суспільної довіри, оптимізації державного управління та створенню більш прозорої системи прийняття рішень.

Ключові слова: *інформаційно-комунікаційні зв'язки, публічне управління, цифровізація, електронне урядування, громадська участь.*

Постановка проблеми. У сучасному світі інформаційно-комунікаційні зв'язки виступають основою для взаємодії між державними органами, громадськістю, бізнесом та міжнародними партнерами, що сприяє прозорості, підзвітності та підвищенню рівня довіри до влади. Однак, попри розвиток цифрових технологій, залишається низка проблем, які гальмують ефективну комунікацію в системі публічного управління. Зокрема, спостерігається недостатня інтеграція інформаційних систем між державними установами, низька цифрова грамотність серед частини службовців, а також відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Крім того, поширення дезінформації та загрози кібербезпеці ускладнюють процеси управління та можуть впливати на ухвалення рішень.

Окремим викликом є необхідність подолання цифрового розриву, адже не всі громадяни мають рівний доступ до електронних послуг через технічні чи соціально-економічні бар'єри. В умовах кризових ситуацій, таких як військові дії на території країни чи пандемії, важливість оперативної, достовірної та доступної комунікації між владою та суспільством зростає в рази. Тому актуальним є дослідження сучасних

© Попік А. В., 2025

підходів до вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління, що дозволить оптимізувати процеси управління, підвищити ефективність державної політики та покращити якість взаємодії між державою і громадянами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління займає важливе місце. Дослідження, проведені протягом останніх років, свідчать про зростаючу роль цифрових технологій у взаємодії між державою та суспільством, необхідність розвитку механізмів зворотного зв'язку, а також подолання цифрового розриву серед різних верств населення. Зокрема, Михайловська О. В. наголошує, що ефективна система публічного управління неможлива без налагоджених інформаційних потоків між державними органами, бізнесом та громадянами [1]. Також науковці звертають увагу на те, що однією з ключових проблем є низька якість зворотного зв'язку між владою та громадянами, що ускладнює процес ухвалення рішень, орієнтованих на реальні потреби населення [2]. Дрешпак В. М. підкреслює, що формування ефективної комунікаційної політики держави вимагає використання як традиційних, так і сучасних цифрових каналів та зазначає, що інформаційні потоки в публічному управлінні повинні бути не лише спрямованими на інформування, а й на залучення громадян до процесу прийняття рішень [3]. Цифрові платформи науковці розглядають як важливий інструмент модернізації комунікацій між державою і громадянами [4]. Гавкалова Н. Л. та Прадіп Д. акцентують увагу на ризиках, пов'язаних із кібербезпекою, відсутністю нормативного регулювання цифрових комунікацій та нерівномірним доступом населення до цифрових послуг [6]. Коваленко С. В. та Іванченко О. П. підтверджують, що інформаційно-комунікаційні технології є важливим фактором підвищення ефективності державного управління [7]. Науковці також вказують, що важливим елементом комунікації між владою і громадянами є зворотний зв'язок, а інструменти електронної демократії можуть стати ефективним засобом підвищення громадської активності та прозорості державних процесів [8]. Дослідження, яке було проведено Міністерством цифрової трансформації України у 2023 році демонструє, що рівень цифрової грамотності населення залишається неоднорідним і стоїть потреба розширення державних програм з навчання цифрових компетенцій [15]. Особливо вразливою групою щодо цифрової грамотності є літні люди. Аналіз рівня підтверджує брак знань про цифрову безпеку та робить цю категорію населення особливо вразливою до дезінформації [13; 14]. Отже, вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включає розвиток цифрової грамотності населення, створення інтерактивних механізмів комунікації між владою і громадянами, розширення електронних сервісів та підвищення рівня довіри до цифрових державних платформ.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління, визначення основних викликів у цій сфері та розробка рекомендацій щодо їх подолання.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі інформаційно-комунікаційні зв'язки дуже часто відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування системи публічного управління. З розвитком інформаційних технологій та зростанням вимог суспільства щодо прозорості та підзвітності державних органів, питання вдосконалення комунікаційних процесів набуває особливої актуальності. Ефективна комунікація між владою та громадянами є важливим фундаментом для формування довіри, забезпечення легітимності управлінських рішень та сприяння активній участі громадськості у державних справах.

Публічне управління, як складна система взаємодії різних суб'єктів, потребує чітко налагоджених інформаційних потоків для прийняття обґрунтованих рішень та реалізації державної політики. У цьому контексті інформаційно-комунікаційні зв'язки виступають не лише засобом передачі інформації, але й інструментом впливу на суспільну думку, формування громадської свідомості та мобілізації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Однак, попри значний прогрес у впровадженні сучасних технологій, багато державних інституцій стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатньою інтеграцією інформаційних систем, фрагментарністю комунікацій та низьким рівнем цифрової грамотності як серед службовців, так і серед населення. Такі фактори можуть призводити до неефективності управлінських процесів, зниження довіри громадян до влади та уповільнення соціально-економічного розвитку.

Отже, вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління є нагальною потребою, яка вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та підвищення компетентності учасників комунікаційного процесу.

Інформаційно-комунікаційні зв'язки в публічному управлінні [1; 2; 3] можна визначити як сукупність процесів обміну інформацією між державними органами, громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективного функціонування державних інституцій та реалізації публічної політики. Вони охоплюють різноманітні форми та канали комунікації, включаючи як традиційні засоби масової інформації, так і сучасні цифрові платформи [4].

Водночас управлінські комунікації є стійкими соціальними взаємодіями та взаємозв'язками учасників управлінської системи, що представляють собою комплекс комунікативного обміну повідомленнями, знаннями та інформацією для розв'язання управлінських завдань, цілей та стратегій. Вони забезпечують координацію дій між різними рівнями влади, сприяють узгодженню інтересів та формуванню спільного бачення розвитку суспільства [5].

Відповідно до наукових досліджень [6; 7], інформаційно-комунікаційні зв'язки є базовими для політичної практики комунікацій і формують інформаційно-комунікативні процеси, які впливають на ефективність державного управління. Зазначене означає, що якість та інтенсивність цих зв'язків безпосередньо впливають на спроможність державних органів реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стійкий розвиток суспільства.

У сучасному публічному управлінні інформаційно-комунікаційні зв'язки можуть виконувати певні функції [1; 7; 8; 9]: 1) інформаційну функцію (забезпечення доступу громадян до актуальної та достовірної інформації про діяльність державних органів, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади); 2) комунікативну функцію (створення каналів для двостороннього обміну інформацією між владою та громадянами, що дозволяє враховувати громадську думку при формуванні та реалізації державної політики); 3) координаційну функцію (узгодження дій між різними державними інституціями та іншими суб'єктами публічного управління для досягнення спільних цілей та ефективного використання ресурсів); 4) мобілізаційну функцію (залучення громадськості до участі в управлінських процесах, стимулювання громадянської активності та відповідальності за спільне благо); 5) контрольну функцію (забезпечення механізмів громадського контролю за діяльністю влади, що сприяє запобіганню корупції та підвищенню ефективності управління).

Тож, вплив інформаційних технологій на сучасні управлінські процеси є надзвичайно значним. Разом з цим, інтеграція цифрових рішень у публічне управління дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити бюрократичні перепони та підвищити оперативність реагування на запити громадян. Зокрема, впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів для надання адміністративних послуг та платформ для електронної демократії сприяють підвищенню ефективності комунікаційних процесів у державному секторі. Використання сучасних цифрових платформ дозволяє не лише спростити взаємодію між владою та громадянами, а й мінімізувати ризики, пов'язані з інформаційними бар'єрами, що виникають у традиційних формах комунікації.

Зауважимо, що важливим аспектом сучасних інформаційно-комунікаційних зв'язків є їхня гнучкість і адаптивність до нових викликів. Зокрема, під час кризових ситуацій (пандемія; військові дії) ефективна комунікація між державними органами та населенням відіграє надважливу роль у забезпеченні суспільного порядку та стабільності. У таких умовах особливого значення набувають оперативність, доступність інформації та можливість зворотного зв'язку з громадянами. У Таблиці 1 представлено ключові аспекти інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні, зокрема їхні основні компоненти, переваги використання відкритих даних та сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Наведена структура дозволяє узагальнити основні напрями вдосконалення управлінських комунікацій, враховуючи як традиційні, так і цифрові механізми взаємодії між владою та громадянами. Зазначені характеристики демонструють важливість ефективної комунікаційної політики в державному управлінні та підкреслюють необхідність адаптації до сучасних технологічних викликів.

Отже, з огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій, традиційні комунікаційні механізми все частіше доповнюються цифровими інструментами. Зокрема, використання

Таблиця 1

Сучасні аспекти інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні

Категорія	Опис
Основні компоненти інформаційно-комунікаційних зв'язків	*Канали комунікації* – інструменти передачі інформації між державними органами, громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. Вони можуть бути традиційними (телебачення, радіо, друковані ЗМІ, офіційні зустрічі) або цифровими (соціальні мережі, електронне урядування, мобільні застосунки, онлайн-конференції).
	Зміст інформації – якість, точність та актуальність інформації, яка передається через комунікаційні канали. Це включає нормативно-правові документи, урядові рішення, звіти, роз'яснення та рекомендації для громадян.
	Механізми зворотного зв'язку – способи залучення громадян до управлінських процесів, включаючи електронні петиції, громадські слухання, соціологічні опитування, інтерактивні сервіси зворотного зв'язку.
Переваги використання відкритих даних у публічному управлінні	*Збільшення прозорості* – громадяни можуть отримувати актуальну інформацію про діяльність органів влади, фінансові витрати, соціальні ініціативи та законодавчі зміни.
	Покращення зворотного зв'язку – відкриті дані дозволяють суспільству більш активно брати участь у прийнятті рішень, що підвищує рівень довіри до державних інституцій.
	Економічна ефективність – доступ до урядової інформації дозволяє бізнесу створювати інноваційні сервіси на основі аналізу державних даних, що сприяє розвитку цифрової економіки.
Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління	*Запровадження штучного інтелекту у державних сервісах* – використання чат-ботів для обробки запитів громадян, автоматизація аналізу звернень та прогнозування суспільних запитів.
	Мобільні технології – розвиток мобільних застосунків для доступу громадян до державних послуг та спрощення комунікації з урядовими структурами.
	Кібербезпека – захист державних інформаційних систем від кіберзагроз, що є критично важливим для забезпечення надійності комунікаційних процесів.

Джерело: складено автором

соціальних мереж як засобу комунікації між державою та суспільством дозволяє оперативно реагувати на запити громадян, сприяти громадському діалогу та поширювати офіційну інформацію у доступному форматі.

Одним із напрямів розвитку інформаційно-комунікаційних зв'язків у державному управлінні є використання відкритих даних. Політика відкритих даних сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, дозволяє громадянам самостійно аналізувати інформацію та робить державні процеси більш зрозумілими та доступними. При цьому інформаційно-комунікаційні технології забезпечують не лише швидкість та ефективність комунікаційних процесів, а й можливість персоналізації інформаційного контенту відповідно до потреб громадян.

Зауважимо, що хоча у сучасному публічному управлінні інформаційно-комунікаційні зв'язки відіграють фундаментальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державними органами та громадянами, однак існують значні проблеми, які перешкоджають оптимальному функціонуванню цих зв'язків. Одним з таких бар'єрів є відсутність ефективного механізму зворотного зв'язку з громадянами. Зворотний зв'язок є фундаментальним елементом комунікаційного процесу, що забезпечує двосторонню взаємодію між владою та суспільством. В Україні, незважаючи на наявність формальних каналів для зворотного зв'язку, їх ефективність часто залишається низькою, що проявляється у формальному підході до громадських консультацій, недостатній увазі до результатів опитувань та обмеженій участі громадян у процесі прийняття рішень. Такий стан речей призводить до зниження довіри громадськості до державних інституцій та посилення соціальної напруги [10; 11; 12]. Дослідження підтверджують, що для покращення зворотного зв'язку необхідно впроваджувати сучасні технології та платформи, які дозволяють громадянам активно взаємодіяти з органами влади, що включає створення інтерактивних порталів, мобільних додатків та використання соціальних мереж для оперативного обміну інформацією. Крім того, важливо забезпечити прозорість у прийнятті рішень та врахування громадської думки на всіх етапах управлінського процесу.

Ще одним бар'єром виступає низький рівень цифрової грамотності серед населення [13; 14]. Цифрова грамотність є ключовим фактором для ефективного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. Проте в Україні значна частина населення стикається з проблемами

у цій сфері. За даними досліджень, хоча 93,8% респондентів мають доступ до інтернету, 40,4% дорослого населення володіють цифровими навичками нижче базового рівня [15]. Отже, майже половина громадян не здатна повноцінно користуватися електронними послугами та брати участь у цифрових комунікаційних процесах. Основними причинами низького рівня цифрової грамотності є: 1) вікові особливості (старше покоління часто має обмежений досвід використання сучасних технологій); 2) освітні фактори (недостатня увага до розвитку цифрових навичок у системі освіти); 3) соціально-економічні умови (відсутність фінансових можливостей для придбання сучасних пристроїв та доступу до якісного інтернету).

Для подолання даного бар'єру необхідно реалізувати комплексні програми з підвищення цифрової грамотності, які включають: 1) освітні ініціативи (організація курсів та тренінгів для різних вікових груп з акцентом на практичні навички використання цифрових технологій); 2) інформаційні кампанії (підвищення обізнаності населення про переваги цифрових сервісів та безпечне користування інтернетом); 3) покращення інфраструктури (забезпечення доступу до швидкісного інтернету в усіх регіонах країни та підтримка соціально незахищених верств населення у придбанні необхідних пристроїв). Важливо також врахувати, що підвищення цифрової грамотності сприятиме не лише покращенню інформаційно-комунікаційних зв'язків, але й загальному соціально-економічному розвитку країни, що дозволить громадянам активніше брати участь у суспільному житті, отримувати якісні державні послуги та підвищувати свій професійний рівень. Отже, вирішення проблеми відсутності ефективного зворотного зв'язку та подолання бар'єрів цифрової грамотності позитивно вплине на ефективність системи публічного управління України. Комплексний підхід, що поєднує технологічні інновації, освітні програми та інфраструктурні покращення, здатен забезпечити більш прозору, підзвітну та ефективну взаємодію між державою та громадянами.

Висновки. Отже, можна констатувати, що інформаційно-комунікаційні зв'язки є невід'ємним компонентом публічного управління, що забезпечує не лише передачу інформації, а й формування демократичного середовища, у якому громадяни відіграють активну роль у державних процесах. Відповідно, їхнє вдосконалення повинно базуватися на поєднанні технологічних інновацій, прозорості управлінських рішень та ефективного зворотного зв'язку з громадянами.

Вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у публічному управлінні є стратегічним напрямом розвитку державного сектору. Окремо слід підкреслити важливість розвитку механізмів зворотного зв'язку як основного елемента ефективного управління. Ефективний зворотний зв'язок дозволить владі оперативно реагувати на запити суспільства та формувати політику з урахуванням громадської думки, що сприятиме не лише підвищенню рівня довіри до державних інституцій, а й покращенню якості управлінських рішень.

Не менш важливим фактором є подолання цифрового розриву серед населення. Залучення всіх соціальних груп до процесу цифровізації державних послуг потребує посиленої уваги до програм підвищення цифрової грамотності, зокрема серед літніх людей, мешканців сільських територій та інших вразливих категорій населення. Проведення інформаційних кампаній, надання безкоштовного доступу до навчальних платформ та розвиток цифрової інфраструктури є вкрай важливими кроками на цьому шляху. Реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності управління, а й формуванню відкритого суспільства, де громадяни є повноцінними учасниками прийняття управлінських рішень.

Список використаної літератури:

1. Михайловська О. В. Концепція громадського прогресу в науці публічного управління : *монографія*. Мена : ТОВ «Домінант», 2020. 308 с.
2. Михайловська О. В., Католик М. А., Коваленко С. В. Проблеми комунікаційних зв'язків у системі публічного управління: стан та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування,* 2023 р., № 2 (80). С. 32-36.
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб./ В. М. Дрешпак. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
4. Хім М. К., Корецька Т. М. Інформаційно-комунікаційні механізми в публічному управлінні. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*, 2020. 1(24), 195-200.
5. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Публічне управління: комунікаційний аспект. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 215 с.
6. Гавкалова Н. Л., Прадіп Д. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні:

сучасні виклики та перспективи. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2020, № 2 (25), с. 45–53.
7. Коваленко С. В., Іванченко О. П. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023, № 1, с. 12–19.
8. Каретна О. О., Милосердна І. М., Ігнатьєва І. І. Роль та особливості інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному суспільстві. *Політикус*. 2020. Вип. 5. С. 62-68
9. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Міністерство освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.
10. Koroshchenko, M. Monitoring principles of formation of public administration systems in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*. 2024. DOI: https://doi.org/10.21511/slrtp.13(1).2023.05.
11. Kozakov, V. Society-government interaction as a strategic direction for the formation of effective public administration in Ukraine. *Public management and digital practices*. 2023. URL: https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.028196.
12. Liashenko, O., Mykhailovska, O., Shestakovska, T., and Selyutin, S. (2024). Effectiveness of governance vs social development: a multivariate approach to countries' classification. Administratie si Management Public, 42, 6-24. DOI: https://doi.org/10.24818/amp/2023.42-01
13. Dabizha, V., & Chorniy, V. Implementing digital technologies: Ukraininian and European aspects. *Modern scientific journal*. 2023. DOI: https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-11.
14. Pasitselska, O. Frontline Knowledge: Digital Media Literacy of Older Adults in Ukraine. *Media and Communication*. 2024. DOI: https://doi.org/10.17645/mac.8277.
15. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність населення України – 2023: аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.

Popik A. V. Modern approaches to the improvement of information and communication communications in the system of public administration

The article substantiates that effective communication in the public management system is a basic factor in ensuring transparency, accountability, and increasing public trust in the government. The main challenges hindering the development of information and communication processes are analyzed, including insufficient integration of information systems, a low level of digital literacy among citizens, and the absence of effective feedback mechanisms. It is determined that one of the current challenges remains the digital divide, which complicates access to electronic public services for different social groups. It is noted that crisis situations, such as military conflicts, significantly impact the need for rapid and reliable communication between the government and society. The article presents an analysis of recent scientific studies and publications on information and communication technologies in public management, digital literacy, and feedback mechanisms between authorities and citizens. It is proven that one of the key factors for effective interaction is the development of e-democracy through mechanisms of public participation. The functions of information and communication links in the public management system are described, including informational, communicative, coordination, mobilization, and control functions. The main aspects of information and communication links in public management are presented and characterized, among which are the components of information and communication links, the benefits of open data usage in public management, and modern trends in the development of information and communication technologies in the public management system. Based on the analysis, the need to eliminate the digital barrier among the population is emphasized by expanding digital skills development programs, conducting educational campaigns, and increasing the accessibility of electronic services. The article also examines the prospects for improving information and communication links in Ukraine's public management. It is concluded that the effective integration of digital technologies into communication processes will contribute to strengthening public trust, optimizing public management, and creating a more transparent decision-making system.

Key words: *information and communication links, public administration, digitalization, e-governance, public participation.*

УДК 351.08:[355.01+004]
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.20

О. А. Пушкар
кандидат юридичних наук, адвокат
https://orcid.org/0000-0003-2660-0568

ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ СУЧАСНОГО МЕГАПОЛІСУ

Під інформаційною політикою органів виконавчої запропоновано розуміти діяльність цих органів щодо досягнення цілей, що відображають національні інтереси в інформаційній сфері; стратегію та тактику управлінських рішень та методи їх реалізації, що розробляються та реалізуються для регулювання та вдосконалення як безпосередньо процесів інформаційної взаємодії у всіх сферах життєдіяльності суспільства та держави, так і процесів технологічного забезпечення такої взаємодії.

У сучасних соціально-політичних умовах технологія формування та реалізації інформаційної політики органів виконавчої влади сучасного мегаполісу має свої особливості, але не змінює своєї суті: це діяльність суб'єкта в інформаційній сфері суспільства, спрямована на досягнення певних політичних цілей. Процес формування та реалізації інформаційної політики органів виконавчої має на увазі усвідомлення, формулювання політичних цілей у цій сфері; прогнозування змін інформаційного середовища; аналіз потенціалу органу влади; вибір зі списку альтернатив стратегії впливу на цільову аудиторію в умовах, що швидко змінюються; ухвалення рішення; виконання планів та програм; визначення ефективності реалізації політики (вибір критеріїв, побудова системи зворотного зв'язку, виявлення, осмислення та облік суспільної думки); вибір та проведення коригувальних процедур.

Реалізація інформаційної політики органів виконавчої влади сучасного мегаполісу спрямована на: підвищення ефективності політичного управління, перетворення його на гнучкий, відкритий, демократичний процес; інформування населення про діяльність влади щодо вирішення проблем життєзабезпечення; підвищення авторитету владних структур та політичних лідерів, формування та підтримання їх позитивного іміджу у населення; встановлення та вдосконалення контактів із різнорівневими ЗМІ, формування системи оперативної взаємодії з ними; встановлення та вдосконалення оперативного зворотного зв'язку між владою та суспільством; формування, вивчення та облік громадської думки; прогноз тенденцій розвитку інформаційної сфери суспільства; активізацію участі громадян у ухваленні політичних рішень.

Дотримання вимог до формування та реалізації інформаційної політики органів виконавчої влади сучасного мегаполісу дозволяє передбачати тенденції розвитку інформаційної сфери суспільства, відслідковувати та розуміти взаємовплив самого інформаційного середовища та суб'єктів, що впливають на нього, реалізовувати програми, адекватно оцінювати та ранжувати види своєї діяльності, фокусуючи увагу на нагальних проблемах, забезпечуючи у довгостроковій перспективі сталий збалансований розвиток суспільства. У мегаполісах функціонування влади як демократичного, гнучкого, "відкритого" механізму політичного управління; забезпечення нею постійного діалогу, двостороннього збалансованого спілкування з громадянами є необхідною умовою створення ширших можливостей для адекватного розуміння громадянами діяльності владних структур, а отже – підтримки політичних рішень, що приймаються.

Ключові слова: *держава, державна політика, державна інформаційна політика, інформаційна політика органів виконавчої влади, мегаполіс.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями. На формування інформаційної політики органів виконавчої влади значний вплив надає нова модель відносин держави та суспільства. Але всі позитивні зміни відбуваються на тлі багатьох ще невирішених соціальних проблем. Незважаючи на досягнення інформаційно-комунікаційної революції, розвиток технічних засобів зв'язку, що створили

© Пушкар О. А., 2025

можливість швидкого та безперешкодного контакту, скоротили інформаційну дистанцію між владою та суспільством, здійснення зворотного зв'язку усе ще не набуло достатнього масштабу. В результаті, незважаючи на зростання рівня поінформованості суспільства, немає адекватного підвищення рівня політичної участі громадян. Крім того, в умовах набуття більшої економічної та політичної самостійності на місцевому рівні зростає роль управлінських структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У теоретичній та прикладній політології останніх двох століть вивченню ролі інформації в політиці, інформаційної взаємодії держави та суспільства приділено значну увагу. Ці теми розробляли У. Дж. Мартін, Дж. Кін, М. Вебер, К. Поппер, Ю. Хабермас.

Вивченню закономірностей засвоєння масової інформації, проблем дезінформації, формування переконань, установок і стереотипів було присвячено ряд робіт міждисциплінарного характеру, на стику політології, соціології, психології. Інформаційно-комунікаційні процеси у західній політичній науці досліджувалися У. Ліппманом, Г. Лассуеллом, П. Лазарсфельдом, Р.-Ж. Шварценбергом, Ж. Блонделем, Б. Гурнеєм.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основ та вироблення практичних заходів удосконалення інформаційної політики органів виконавчої влади сучасного мегаполісу.

Однак, незважаючи на різноманітність публікацій та широкий спектр теоретичних підходів, наукову розробленість проблеми формування та реалізації інформаційної політики органів виконавчої влади не можна визнати достатньою: багато дослідників наголошують, що практика становлення державної інформаційної політики значно випереджає як законотворчу діяльність у цій сфері, так і рівень її теоретичного осмислення. Відчутний брак комплексних наукових досліджень про інформаційну політику влади у межах політології, у яких враховувалися нові політичні реалії сучасної України, здійснювалося осмислення досвіду інформаційної політики великих суб'єктів влади – міст особливого значення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформація має складну природу і нерозривно пов'язані з процесом управління. Це – необхідний компонент будь-якої діяльності, що вказує на характер мети, способи визначення найкоротшого шляху до неї, методи, засоби та прийоми оволодіння метою. Таким чином, відзначаючи зв'язок поняття "інформація" з поняттями "соціальна інформація" та "політична комунікація", можна стверджувати, що інформація – це не тільки відомості про події, явища, процеси (тобто якась основа для можливого або здійснюваного інформаційного процесу), але й предмет такого процесу (коли політичний актор готує, формує інформацію для її подальшого застосування), і сам процес поінформування аудиторії про ці події – інформаційна взаємодія. Інформація виступає також як засіб інформаційного впливу, інформаційно-політичного управління, коли суб'єкт влади та політики, впливаючи на певну кількість об'єктів, планує отримання певних реакцій [1, 2, 3]. Нарешті, інформація виступає як основа і засоби, що забезпечує процес взаємодії між суб'єктами політичної комунікації.

У процесі вивчення нами встановлено, що феномен інформації має низку типологічних характеристик. У контексті обраної теми актуальним є аналіз понять "соціальна інформація", "масова інформація", "державна інформація". У зв'язку з цим, на наш погляд, найбільш репрезентативними є такі визначення: "соціальна інформація" – це інформація, що циркулює в суспільстві та впливає на нього; " знання, використовуване у практиці, під управлінням ", результат і зміст процесу, що є атрибутом соціальної системи, що передбачає цілеспрямоване зміна цієї системи, тобто еправління; зміст, процес і результат будь-яких взаємодій людей суспільстві, зокрема – масових комунікацій.

Система масової інформації є підсистемою соціальної інформації, виконує в ній функції орієнтації, визначені суб'єктом управління суспільними процесами. Це такий вид інформації, який збирається, накопичується, обробляється, передається за допомогою особливих засобів у розрахунку на масове споживання, організує взаємодію між будь-якими соціальними процесами як засіб, об'єднує безліч потенційних джерел інформації, безліч потенційних її реципієнтів і складну мережу зв'язків між першими та другими. Важливість масової інформації пояснюється її всебічним, всюдисущим, "всезнаючим" характером; вибірковістю стосовно змісту соціальної інформації; тим, що ця вибірковість визначена цілями суб'єкта соціального управління стосовно об'єкту; тим, що з допомогою масової інформації суб'єкт управління керує функціонуванням системи соціальної інформації та її підсистем. Тобто масова інформація

чинить регулюючий вплив на систему соціальної інформації.

Інша підсистема соціальної інформації, джерелом якої є органи структурі державної влади, – державна інформація, – тобто інформація, що виробляється та розповсюджується державними органами та посадовими особами про стан суб'єктів та об'єктів державного управління, про будь-які форми живої та неживої матерії, необхідна для здійснення державної влади, державного управління, функціонування держави, що оточує її політичну систему та суспільства. Необхідно зауважити, що державна інформація набуває ряду характеристик і ролей функціонального плану. По-перше, ця інформація стає публічною, бо формується та передається за допомогою ЗМІ для масового споживання. По-друге, циркулювання державної масової інформації відіграє комунікативну роль, тобто вона забезпечує діалог, комунікацію по лінії "влада – народ", а засоби масової інформації в цьому сенсі грають не стільки інформаційну, скільки комунікаційну роль, бо забезпечують одночасно функцію зворотного зв'язку між суспільством та владою.

Виникає у процесі діалогу влади та суспільства масова політична комунікація пов'язані з формуванням образу влади. Її наявність визначається приналежністю до сфери політики джерела комунікації, її змісту чи об'єкта, передачі інформації, значущої для функціонування політичної системи. Іншими словами, політична комунікація – процес передачі, обміну політичною інформацією, яка структурує політичну діяльність, надає їй нового значення, формує громадську думку, забезпечує процес політичної соціалізації громадян з урахуванням їх потреб та інтересів, процес обміну політичною інформацією, смислами, новинами між владою та суспільством, між політичними акторами з метою досягнення розуміння та згоди.

Особливим видом комунікації, орієнтованим на обґрунтування висловлювань, обговорення думок політичних суб'єктів з метою досягнення аргументованої згоди є політичний дискурс. В умовах демократії політичний дискурс забезпечує ефективний, взаємний у режимі "влада – суспільство", пошук вирішення важливих проблем, підвищуючи рівень легітимності влади та політичної участі громадян.

Таким чином, розглянуті феномени взаємопов'язані та розкривають роль інформації, соціальної інформації, політичної комунікації як основи, предмета та засоби інформаційної політики в політичній системі. Аналіз їх смислового наповнення, розгляд етапів формування дозволяє мати понятійно концептуальну основу для розкриття суті феномена інформаційної політики органів виконавчої влади.

Зміст інформаційної політики органів виконавчої влади включає сукупність принципів, цілей, завдань, механізмів реалізації, методів і критеріїв оцінки ефективності інформаційної діяльності в політичних комунікаціях, що дозволяють провести якісний аналіз умов цієї діяльності та встановити контроль за її ефективністю, а також пріоритети щодо методів комунікаційної аргументації, адресатів та носіїв інформаційних повідомлень, аналіз та проектування вартісних характеристик комунікаційних заходів. Для визначення ефективності використовується система зворотного зв'язку, що включає виявлення та осмислення даних громадської думки.

У міру розвитку демократії зростає потреба політичної системи у непропагандистських видах політичної комунікації. Органи виконавчої влади, виступаючи суб'єктом політичної комунікації, не можуть не інформувати громадян про цілі та завдання заявленого та проведеного курсу політики, роз'яснюючи послідовність першочергових та наступних кроків. Їхній імідж, популярність і популярність створюються за посередництва ЗМІ. З цієї точки зору зрозуміло, що хоча легітимна державна влада і є основним суб'єктом інформаційної політики, їй вкрай важливо зберігати "в своїх руках" державні ЗМІ та шукати нові, нетрадиційні форми взаємодії з "незалежними" мас-медіа. Сучасну систему державного управління (як і суспільство в цілому) можна розглядати як систему циркуляції інформації, встановлення та підтримки між різними рівнями та органами влади комунікативних зв'язків. Ефективність системи залежить від якості цих зв'язків, встановлення та корекція яких мають бути визначені інформаційною політикою органів виконавчої влади, під якою автор розуміє діяльність цих структур щодо досягнення цілей, що відображають національні інтереси в інформаційній сфері; стратегію та тактику управлінських рішень та методи їх реалізації, що розробляються та реалізуються виконавчою владою для регулювання та вдосконалення як безпосередньо процесів інформаційної взаємодії у всіх сферах життєдіяльності суспільства та держави, так і процесів (у широкому сенсі) технологічного забезпечення такої взаємодії.

Державна інформаційна політика має забезпечити доступність інформації для громадян у потрібний час та на зручних для них умовах, підтримувати множинність джерел інформації, серед яких мають бути як повноправні партнери органи державної влади всіх рівнів, органи місцевого самоврядування, приватний сектор економіки та громадські структури. Сьогодні не викликає сумнівів нагальна потреба цілеспрямованого державного регулювання інформаційної сфери: приймаються необхідні законодавчі акти, перебудовується діяльність органів виконавчої влади, відповідальних за формування та реалізацію державної інформаційної політики. Найважливішим аспектом інформаційної політики будь-якої держави є регулювання ринку інформаційної продукції та послуг, включаючи вплив на технологічний прогрес, інноваційні та інвестиційні процеси, а також процеси приватизації в інформаційній сфері.

Нами розроблено структуру інформаційної політики органів виконавчої влади, яка бачиться з двох взаємодоповнюючих підсистем: вибору цілей, аналізу та оперативних дій у реальному масштабі часу. Інформаційна політика, реалізована органами виконавчої, включає такі етапи: 1) визначення цілей політичного суб'єкта у сфері суспільства; 2) аналіз: а) "прогалин" – розбіжності прогностичної картини та цілей; б) зовнішніх умов (інформаційного середовища); в) "внутрішніх" можливостей (ресурсів) політичного суб'єкта; 3) формулювання та прийняття стратегії: пошук шляхів використання можливостей (складання списку альтернативних варіантів діяльності); планування (вибір зі списку альтернатив та прийняття рішення); 4) власне реалізація політики, що включає контроль та корекцію попередніх етапів.

Показано, що основними принципами інформаційної політики Києва є: безумовне забезпечення конституційного принципу інформаційної відкритості, прав громадян на отримання інформації; дохідливість, адресність і регулярність інформації, що поширюється; визнання пріоритету ЗМІ в інформуванні населення; посилення ролі редакцій муніципальних газет та студій; взаємодія всіх структур управління у забезпеченні достовірними та повними відомостями та аналітичними матеріалами ЗМІ; пошук нетрадиційних форм інформування населення та створення каналів "зворотного зв'язку"; розвиток та заохочення прагнення громадян особисто брати участь у реалізації міських програм; використання сучасних засобів інформатизації для передачі оперативних відомостей та інформування населення.

Вибір пріоритетних напрямів інформаційної політики органів виконавчої влади, а також механізмів (засобів, методів та технологій) її реалізації здійснюється відповідно до декларованих принципів, поставлених цілей та завдань. Провідний напрямок – інформування громадян, всіх суб'єктів владної, соціально-економічної та інших видів діяльності, що функціонують у столиці, про плани, цілі, завдання, напрями та результати діяльності органів виконавчої влади. Інформаційна політика Києва реалізується у напрямах, що відповідають напрямам діяльності міської адміністрації з управління соціально-економічним життям міста. Це означає, що всі міські програми та окремі заходи, що проходять під патронажем Київської міської державної адміністрації, є інформаційними приводами для висвітлення у різнорівневих ЗМІ.

Інформаційна політика Київа має трирівневу структуру: за останні роки в Києві в основному сформована система інформування населення про діяльність органів влади на обласному і районному рівнях міського управління. У цьому існує система відносин із державними ЗМІ. Організовано зворотний зв'язок із населенням, що дозволяє проводити аналіз і приймати оперативні управлінські рішення, проте до теперішнього часу ступінь участі у цьому процесі населення невеликий, а сама участь – пасивна.

Інформаційна політика Києва реалізується відповідно до заявлених принципів, згідно з поставленими цілями та завданнями, у всіх розглянутих напрямках на трьох рівнях – у місті, області та районах. Хоча, на нашу думку, в даний час реалізація ефективного управління, в тому числі і на місцевому рівні, наштовхується на серйозні труднощі не лише через проблеми технічного оснащення інфраструктури або нестачу кадрів, головним гальмом є невирішеність принципових питань формування та реалізації інформаційної політики органів виконавчої влади. Зокрема, складнощі з впровадженням процедур аналізу, особливо "внутрішнього", пов'язаного з необхідністю неупередженого розтину багатьох недоліків, які є в структурах виконавчої влади.

Висновки. В умовах сильної насиченості інформаційного поля Києва інформацією різного рівня – міжнародною, державною, міською,

галузевою та ін., що часом дезорієнтує громадян, а також з метою активізації політичної участі громадян у житті міста, консолідації населення щодо вирішення актуальних проблем окремих районів, і міста загалом виникає низка пропозицій. Насамперед необхідно вдосконалити інформаційну діяльність місцевих органів виконавчої влади на основі застосування системи стратегічного управління в інформаційній сфері, що передбачає наявність чіткої структури відповідних підрозділів в органах влади; пошук та залучення додаткових специфічних способів та каналів доведення до населення місцевої інформації; розвиток існуючих каналів та засобів інформування населення; підвищення ролі районних періодичних видань, чий внесок у процес реалізації інформаційної політики органів виконавчої різного рівня хоч і зріс, але досі не може вважатися достатнім; а також – не просто дослідження та оприлюднення громадської думки, а й облік її при ухваленні політично важливих рішень органами виконавчої влади.

Список використаної літератури:

1. Забейворота Т. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2017. №. 1 (51). С. 35-42.
2. Линьов К.О. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби: навч. посіб. Київ, 2016. 421 с.
3. Божкова, В. В., Білан А. О. Сутність державної інформаційної політики в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 106–110.

Pushkar O. A. Information policy of executive bodies of a modern megapolis

The information policy of executive bodies is proposed to be understood as the activities of these bodies in achieving goals that reflect national interests in the information sphere; the strategy and tactics of management decisions and methods of their implementation, which are developed and implemented to regulate and improve both the processes of information interaction directly in all spheres of society and the state, and the processes of technological support for such interaction.

In modern socio-political conditions, the technology of forming and implementing the information policy of executive bodies of a modern megalopolis has its own characteristics, but does not change its essence: it is the activity of a subject in the information sphere of society, aimed at achieving certain political goals. The process of forming and implementing the information policy of executive bodies implies awareness, formulation of political goals in this area; forecasting changes in the information environment; analysis of the potential of the government body; selection from a list of alternatives of the strategy of influencing the target audience in rapidly changing conditions; decision-making; implementation of plans and programs; determining the effectiveness of policy implementation (selection of criteria, building a feedback system, identifying, understanding and accounting for public opinion); selecting and conducting corrective procedures.

The implementation of the information policy of the executive authorities of a modern metropolis is aimed at: increasing the effectiveness of political management, transforming it into a flexible, open, democratic process; informing the population about the activities of the authorities in solving life support problems; increasing the authority of government structures and political leaders, forming and maintaining their positive image among the population; establishing and improving contacts with the media at various levels, forming a system of operational interaction with them; establishing and improving operational feedback between the authorities and society; forming, studying and accounting for public opinion; forecasting trends in the development of the information sphere of society; increasing citizen participation in making political decisions.

Compliance with the requirements for the formation and implementation of the information policy of the executive authorities of a modern metropolis allows us to predict the trends in the development of the information sphere of society, monitor and understand the mutual influence of the information environment itself and the subjects that influence it, implement programs, adequately evaluate and rank the types of our activities, focusing on urgent problems, ensuring sustainable balanced development of society in the long term. In megacities, the functioning of government as a democratic, flexible, "open" mechanism of political governance; ensuring its constant dialogue, two-way balanced communication with citizens is a necessary condition for creating broader opportunities for citizens to adequately understand the activities of government structures, and therefore – to support the political decisions being made.

Key words: *state, state policy, state information policy, information policy of executive authorities, metropolis.*

УДК 351:(323+327)
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.21

О. М. Руденко
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
https://orcid.org/0000-0002-2807-1957

О. Б. Дмитренко
здобувачка ступеня доктора філософії (PhD)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Чернігівська політехніка
https://orcid.org/0009-0005-2778-2991

ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МОЖЛИВОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто питання можливостей використання потенціалу інститутів громадянського суспільства у процесі подолання криз та післякризового відновлення. Увагу приділено шляхам забезпечення взаємодії інститутів громадянського суспільства та системи публічного управління, підвищення її ефективності в умовах криз та післякризового відновлення. Показано, що однією з найбільш значущих умов для розвитку інститутів громадянського суспільства, що характеризує суттєву їх відмінність від органів публічної влади, є здатність до самоорганізації для задоволення потреб всіх суб'єктів громадянського суспільства, їх цінностей, пріоритетів, очікувань, що є особливо важливим під час криз, виявляючи ступінь консолідації суспільства. Потенціал інститутів громадянського суспільства є визначальним у процесах післякризового відновлення держави. Його реалізація передбачає підтримку органами публічної влади ініціатив ІГС у сфері організації та реалізації проектів на всіх рівнях, що розширює можливості системи публічного управління на основі впровадження поширених за кордоном практик структурування взаємовідносин публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Зроблено висновок про те, що визначення шляхів забезпечення спільної діяльності між інститутами громадянського суспільства, а також формування їх мережевої взаємодії з системою публічного управління у сучасних умовах є беззаперечною. Інститути громадянського суспільства, що працюють у місцевих громадах, є важливими партнерами для досягнення прогресу під час криз та післякризовому відновленні, маючи здатність допомагати органам публічної влади, наприклад, у розгляді скарг та вирішенні конфліктів, стимулювати ключові реформи через мобілізацію протестів, лобіювання чи контрольну діяльність, або сприяти розв'язанню криз як організатори громадського обміну або посередники між сторонами конфлікту.

Ключові слова: *громадянське суспільство, інститути громадянського суспільства, криза, післякризове відновлення, публічне управління, публічна політика, система публічного управління.*

Постановка проблеми. Кризові явища сьогодення в публічній системі України та нові виклики для нашої держави, що пов'язані з військовими діями, призвели до змін в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Попри складну ситуацію в державі, спостерігається істотний підйом громадянської активності, що призводить до розвитку нових форм взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами публічної влади та управління. Така взаємодія спрямована на подолання наслідків кризи, що охопила українське суспільство і державу внаслідок протистояння збройній агресії. У цьому процесі інститути громадянського суспільства демонструють наявність та здатність реалізовувати свій потенціал, який є однією з головних умов

© Руденко О. М., Дмитренко О. Б., 2025

післ-кризового відновлення держави. Але ефективне його використання потребує певних змін в системі публічного управління, адже адекватна відповідь на виклики, що породжуються кризами, можлива лише у випадку ефективного зворотного зв'язку між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Це потрібно для створення умов для найбільш повного використання можливостей та потенціалу інститутів громадянського суспільства у процесах післякризового відновлення, що актуалізує питання визначення форм взаємодії між інститутами громадянського суспільства та системою публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження місця і ролі громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства у процесах вирішення кризових ситуацій та післякризового відновлення в аспекті взаємодії суб'єктів громадянського суспільства з публічною владою здійснюється переважно в аналітичному дискурсі: Ч. Браун [11], О. Ігнатенко [11], Дж. Кларк [12], М. Лі [13], Ф. Ротман [14], Дж. Хенсінг [13; 14], К. Шор [7].

Окремі питання інституалізації громадянського суспільства в умовах післявоєнного відновлення досліджували Д. Бєлов [2], О. Охріменко [6], Н. Покровська [8], Р. Попов [6], М. Токарева [10] та інші дослідники. Водночас, визначення потенціалу та ролі інститутів громадянського суспільства у післякризовому відновленні у контексті сучасних форм їх взаємодії з органами публічної влади потребує окремих розвідок.

Метою статі є визначення потенціалу та ролі інститутів громадянського суспільства у післякризовому відновленні у контексті сучасних форм їх взаємодії з органами публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Питання використання можливостей та потенціалу інститутів громадянського суспільства (ІГС) під час виникнення криз та післякризового відновлення є актуальним для публічної влади всіх рівнів – від національного до міждержавного, адже, як зазначають аналітики, одразу, коли гостра криза привертає увагу міжнародної спільноти, заклики підтримати громадянське суспільство надійно отримують широку підтримку серед західної громадськості та політиків. Відтак, робота з місцевими представниками громадянського суспільства займає важливе місце в стратегії ЄС, що прагне сприяти стабільності на основі партнерської взаємодії з акторами громадянського суспільства демократії [11]. Зрозуміле прагнення, враховуючи значення ІГС у процесах реагування на кризи та можливості для публічної влади досягнути стабілізації через підтримку громадянського суспільства, враховуючи різноманіття залучених учасників, часто складні відносини між ними та багато способів їхньої діяльності вплив на динаміку кризи. Фактично головною тезою тут залишається ствердження того, що актори громадянського суспільство відіграють важливу роль у широкому діапазоні кризових ситуацій, незважаючи на те, що вони зазвичай діють у складних і ризикованих умовах в обмеженому громадянському просторі.

У цьому аспекті доцільно взяти до уваги й те, що, на думку аналітиків, на сьогоднішній день підтримці суб'єктів громадянського суспільства в умовах кризи можна зарахувати те, що вони допомогли їм вижити та зберегти певний рівень життєдіяльності, коли вони працюють над суспільними змінами в умовах часто надзвичайно складних обставин. Це важливе досягнення, але воно не виправдовує сподівань на негайний внесок у пом'якшення та розв'язання кризи, які часто пов'язують із такими зусиллями. Хоча його потенціал завжди залежатиме від місцевих умов, більш ефективне залучення підтримки громадянського суспільства для стабілізації можливе, якщо його розуміти як один інструмент у наборі політичних інструментів, який слід використовувати поряд з іншими на основі узгодженої політичної стратегії [13]. Тобто, існує комплекс питань, які мають вирішуватись в системі публічного управління для більш широкого залучення ІГС до процесу розв'язання криз та післякризового відновлення. Фактично «потрібен стратегічний підхід, щоб забезпечити значний вплив. Оскільки це те, що донори можуть контролювати, і це також може принести користь довгостроковим зусиллям з підтримки громадянського суспільства. У той же час, зусилля завжди повинні керуватися реалістичними очікуваннями та приділяти особливу увагу управлінню ризиками та потенційними непередбаченими наслідками» [14, с. 94]. Подібні вимоги до функціональності органів публічної влади та всієї системи публічної влади навіть за умов стабільності ситуації у суспільстві і держави часто не реалізуються, зіштовхуючись з впливом низки негативних чинників, до яких, перш за все, належить низький рівень контролю діяльності органів влади з боку

інститутів громадянського суспільства. Хоча очевидним є те, що інститути громадянського суспільства (ІГС) покликані не лише здійснювати контроль над органами влади, але й виховувати у громадськості позитивне ставлення до суспільно-політичних процесів, запобігаючи тим самим можливим внутрішнім конфліктам. Зазначене особливо важливе в реаліях сьогодення, коли існує загроза державності. Діяльність ІГС передбачає забезпечення ефективного зворотного зв'язку між в системі публічного управління, розробку пропозицій органам державної влади щодо вирішення кризових питань тощо. В Україні функціонують не лише громадські організації, які пройшли встановлену державою процедуру легітимації, а й ті, що діють як рухи, тобто без чітко визначеного членства.

Громадські організації в структурі інститутів громадянського суспільства є особливо важливим компонентом. Серед великої кількості громадських організацій основними є: профспілки, соціально/економічні та соціально/культурні громадські об'єднання, спілки споживачів, підприємців, творчі спілки, благодійні організації тощо. Такі об'єднання, з одного боку мають суттєві відмінності в їх організації і формах діяльності, а з іншого – багато спільних рис, що дозволяє віднести їх до однієї групи, а саме:

1) їх діяльність не ставить за мету отримання прибутку;

2) політична діяльність не є їх головною метою (на відміну від політичних партій), хоча в багатьох випадках вони справляють суттєвий вплив на процес прийняття державних рішень (наприклад, Асоціація міст України сприяє обговоренню текстів Законів (рис. 1), однак, на жаль, активної участі громадян у даному процесі поки що не спостерігається. Також, останній запис у розділі «Впровадження» датовано 2017 роком). Водночас політична діяльність для громадських утворень виступає не метою, а засобом досягнення цілей.

В умовах розбудови демократичного суспільства саме громадські організації відіграють роль певної альтернативи державній владі. В переважній більшості випадків ця альтернативність з одного боку, забезпечує стабільність, а з іншого/поступальний розвиток суспільства [4]. Так, у контексті взаємодії громадянського суспільства та держави в умовах військового стану особливого значення набувають громадські організації та благодійні фонди, що опікуються питання допомоги військовим та постраждалим від війни. Проте, виклики військової агресії більш складні та численні, що впливає на перспективи післякризового відновлення, конкретизуючи місце та роль ІГС у цих процесах. Так, до основних викликів відновлення України відносять [3]:

– Відсутність чіткої стратегії відновлення на рівні держави і, як наслідок, відсутність робочого плану відновлення для всіх учасників процесу (регіональна виконавча влада, місцеве самоврядування, міжнародні донори, ОГС тощо)

– Необхідність поліпшувати процеси координації між різними акторами відновлення

– Безпекові виклики (продовження бойових дій, значні площі замінованої території і т.і.)

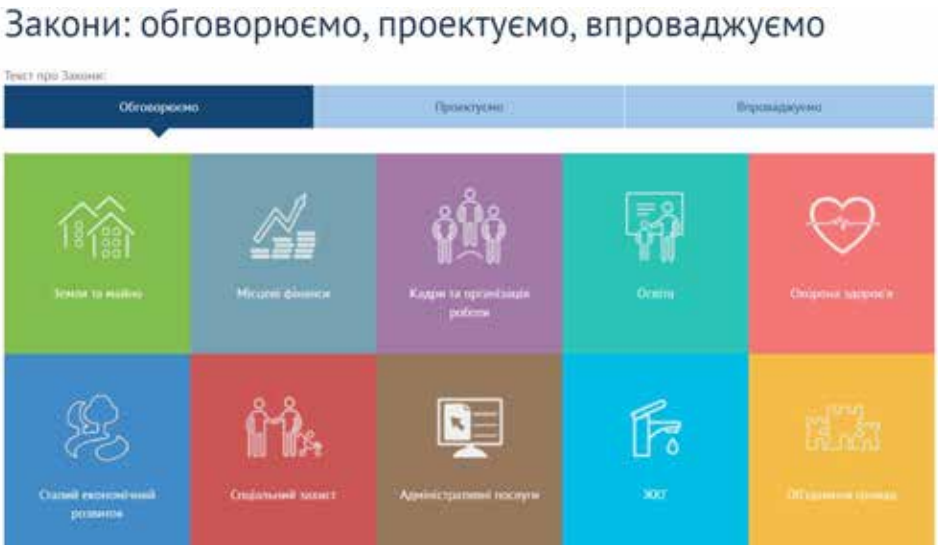

Рис. 1. Розділ щодо обговорення, проєктування та впровадження Законів України на вебсайті Асоціації Міст України [1]

– Концентрація зусиль на відбудові інфраструктури, що може призвести до ігнорування соціальних та економічних потреб регіонів та громад

– Алгоритми диференціації та пріоритезації громад для відновлення, які зараз закладені у законодавство, недостатньо чіткі (є потреба залучення експертів та громадянського суспільства для їх оптимізації)

– Необхідність підтримка громад, які потребують реалізації дорогих інфраструктурних проектів з боку держави або великих міжнародних організацій

– Ризик втрати людського капіталу через міграцію громадян в інші регіони країни або за кордон

– Необхідність локалізації відновлення: залучення українських підприємств, фахівців, локальних ОГС до процесу відбудови.

За результатами досліджень 98% інститутів громадянського суспільства у м. Київ почали співпрацювати; 69,5% громадських організацій та благодійних фондів не побоялися продовжувати свою діяльність під час повномасштабного вторгнення; основним джерелом фінансування ІГС під час війни стали донати від громадян (42,9%), у порівнянні з 2020 роком даний показник зріс удвічі; 92,1% – респондентів виступає за консолідацію діяльності на єдиному майданчику. Соціологічне дослідження проводилося у червні-липні 2022 року. Участь в опитуванні взяли 182 представники інститутів громадянського суспільства (громадських і благодійних організацій) м. Київ. Окрім допомоги військовим (33,3%) серед основних секторів діяльності стало надання соціальних послуг (31,7%), захист прав осіб з інвалідністю (25,4%), допомогу переселенцям (25,4%). Відповідні результати представлені на рис. 2.

Наведені дані свідчать про високу роль ІГС у врегулюванні процесів суспільного життя під час криз та післякризовому відновленні. Тому, як зазначають дослідники, «на сьогоднішній день одним із головних напрямів розвитку України є активна взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства», підкреслюючи, «що одним із головних критеріїв перспективності цього процесу в сучасній Україні є набуття державною політикою сприяння розвитку громадянського суспільства більш системного й послідовного характеру, що також характеризує діяльність українського законодавця, спрямовану на створення необхідних умов для вільної самореалізації громадян і самоврядних громадських об'єднань, встановлення відкритих, партнерських відносин між ними та органами влади, а саме: підвищення політичної культури населення; поширення знань про громадянське суспільство та організації, що його представляють; популяризація структур громадянського суспільства серед молоді, висвітлення позитивних сторін їх діяльності; створення нових можливостей участі громадян в управлінні державними і суспільними справами; активізація процесу роздержавлення усіх сфер суспільного життя, формування інститутів громадянського суспільства (благодійні

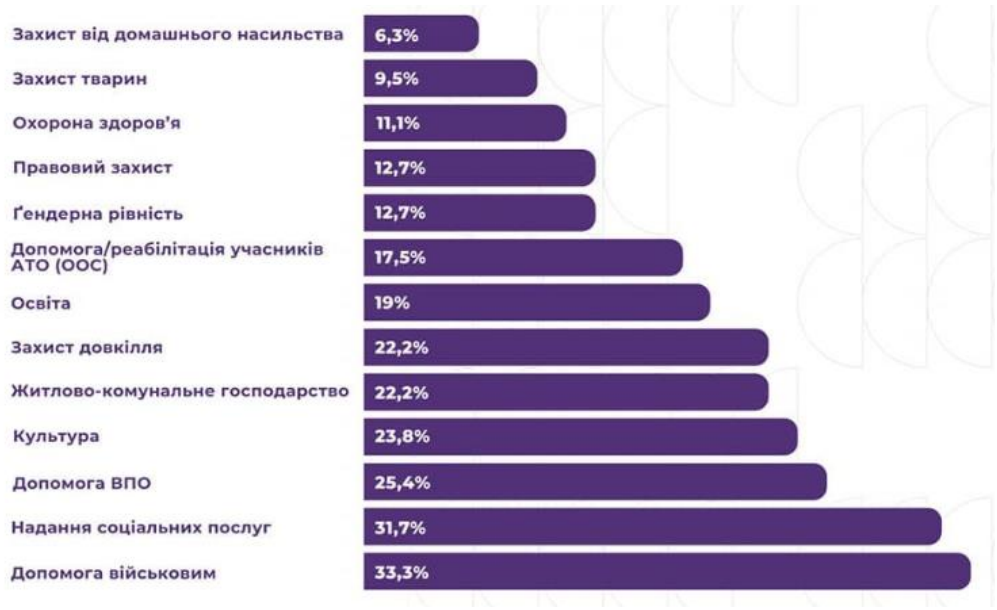

Рис. 2. Сектори діяльності ІГС у 2022 році [5]

фонди, споживчі товариства, клуби за інтересами, товариства, асоціації тощо); розвиток різних форм громадського самоврядування і самодіяльності; підвищення рівня фінансової життєздатності організацій третього сектора; розробку дієвих механізмів співпраці організацій громадянського суспільства і державних органів» [10, с. 114].

У цілому, за даними сучасних досліджень, громадянське суспільство в Україні бере участь у 24 сферах: від відновлення будинків та інфраструктури до лікування травм. До основних пріоритетних напрямків реалізації потенціалу громадянського суспільства в Україні під час військового стану відносяться [3]:

– відбудова та ремонт житлової, освітньої, медичної та соціальної інфраструктури;

– створення аналітичних планів відновлення та проведення аналітичних досліджень;

– стимулювання «зеленого» відновлення;

– експертна підтримка органів центральної та місцевої влади в ході відновлення;

– створення ГІС-систем/ГІС – реєстрів, необхідних для відновлення.

Водночас, в 11 областях України (Київська, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Харківська, Сумська, Донецька, Запорізька, Херсонська, Миколаївська) діють ініціативи громадянського суспільства та волонтерів по ремонту та відбудові житла, «відновлення економічної активності та створення робочих місць» є найбільш пріоритетним напрямком – 27% [3]. Зважаючи не це, очевидним є те, що потенціал інститутів громадянського суспільства є визначальним у процесах післякризового відновлення держави. Його реалізація передбачає підтримку органами публічної влади ініціатив ІГС у сфері організації та реалізації проектів на всіх рівнях – від центрального до місцевого, – які спрямовано на безпосереднє залучення всіх суб'єктів громадянського суспільства до процесів відновлення, що розширює можливості системи публічного управління на основі впровадження поширених за кордоном практик структурування взаємовідносин публічної влади з ІГС у межах квотування залучення інститутів громадянського суспільства до роботи спільних комісій, робочих груп з вирішення нагальних проблем і питань відновлення, участі у наглядових радах, що забезпечує умови, за якими зменшуються ризики корупції.

Останнє є особливо важливим, оскільки одним з основних стримуючих розвиток ІГС в Україні факторів залишається корупція в органах публічної влади. Так, в опитуванні 2021 р., громадяни України назвали корупцію проблемою номер один для держави. Особливо низькою виявлилась довіра громадян до судових інституцій – 64% опитаних вважають, що хабарництво в судах широко практикується [15]. За даними опитувань, проведених у 2024 р., місцеві органи влади та мери реагують на потреби своїх громадян в умовах надзвичайної воєнної ситуації, що позитивно сприймається громадянами, які повязують перспективи післякризового відновлення з місцевою владою. На думку, аналітиків, українці вважають, що у процесі післявоєнної відбудови рішення повинні приймати мери та міські ради. Опитування у всіх містах показало, що громадяни зацікавлені в інформації щодо того, скільки коштів отримала місцева влада на реконструкцію та як вони були використані, зокрема рівень зацікавленості коливається від 76% до 56% [9]. Водночас, корупція залишається проблемним питанням, не зважаючи на її нормативне зменшення. Хоча переважна більшість громадян у всіх областях (79%-93%) заявили, що не стикалися з корупцією при отриманні послуг у місті, що дає можливість аналітикам стверджувати, що «різке зниження кількості тих, хто стикався з корупцією на місцевому рівні, є важливим результатом для України. Це свідчить про роботу, яку провели місцеві органи влади, щоб побороти корупцію та зосередитись на потребах своїх виборців» [15]. Очевидним є позитивний результат активної участі інститутів та суб'єктів громадянського суспільства в діяльності органів місцевого врядування та інститутів публічної влади в цілому, яка отримала під час введення військового стану в країні, створивши нові механізми впливу на зменшення корупції.

Аналіз результатів представлених досліджень, дає можливість стверджувати, що в умовах криз, тим більше в умовах збройних конфліктів, громадянське суспільство в цілому та інститути громадянського суспільства зокрема набувають важливого, а інколи й визначального значення у процесах стабілізації суспільства і держави. Так, активне залучення приватного сектору економіки до фінансування реконструкції держави у післякризовий період не тільки зменшує бюджетне навантаження, але й посилює впевненість зовнішніх інвесторів у ефективності розподілу та використання коштів. У цьому аспекті суттєву роль відіграє

здатність інститутів громадянського суспільства протидіяти корупції, формуючи упевненість всіх суб'єктів громадянського суспільства в тому, що система публічного управління й взагалі всі гілки влади є підзвітними, а їх діяльність прозорою, що може значно підвищити соціальну, політичну та громадянську активність громадян в усіх сферах життєдіяльності суспільства і держави. Водночас забезпечення активності інститутів громадянського суспільства у післякризовий період потребує удосконалення існуючої мережі ІГС та її ефективного використання, розвиток зв'язків між ІГС та системою публічного управління з метою повного залучення ІГС та громадянського суспільства в цілому до процесу вироблення, імплементації та реалізації публічно-управлінських рішень, публічної політики на партнерських засадах на всіх рівнях публічної влади. При цьому важливо зберегти відокремленість ІГС від органів державної влади, створюючи умови для їх незалежності від системи публічного управління з метою мінімізації таких ризиків інституціоналізації будь-якої влади, як, наприклад, корупція. Ситуація в умовах криз ускладняється тим, що «незважаючи на те, що уряди під час криз впроваджують політику обмеження громадянських прав і свобод в ім'я захисту населення від паніки та «фейкових новин», групи громадянського суспільства стурбовані тим, що такий підхід може посилити «відкат» від демократії» [11]. Водночас, групи громадянського суспільства мають хороші можливості для заповнення прогалин в управлінні на всіх рівнях. Зокрема, «завдяки новим технологіям і зростаючій довірі керівництва громадянського суспільства в бідніших країнах ми бачимо появу нової енергії в громадянському суспільстві, яка зосереджена більше на процесах управління, ніж на його суті, і яка демонструє ознаки трансформації громадянської активності та підвищення підзвітності держави перед громадянами» [12]. В іншому випадку ІГС можуть сприйматись громадською думкою як елементи корумпованої системи публічної влади, знижуючи рівень довіри до інститутів громадянського суспільства з боку населення. У цьому контексті важливою є ініціатива та ініціативність, притаманні громадянському суспільству в цілому та інститутам громадянського суспільства зокрема, відсутність тривалого очікування реагування на проблеми розвитку суспільства і держави, що притаманне публічній влади. Саме про це свідчить досвід, який був отриманий такими, наприклад, інститутами громадянського суспільства, як волонтерські організації, під час введення військового стану та бойових дій в Україні, які спільно з іншими неурядовими організаціями та суб'єктами громадянського суспільства розширили співпрацю не тільки у сфері проведення антикорупційних реформ (тут традиційно опір системи публічної влади залишається дуже потужним, характеризуючись активним використанням адміністративного ресурсу), але й у сфері вироблення нових шляхів та механізмів вирішення проблем управління суспільним розвитком в цілому.

Однією з найбільш значущих умов для розвитку ІГС у цьому аспекті, що характеризує суттєву їх відмінність від органів публічної влади, є здатність до самоорганізації для задоволення потреб всіх суб'єктів громадянського суспільства, їх цінностей, пріоритетів, очікувань, що є особливо важливим під час криз, виявляючи ступінь консолідації суспільства, яка є інколи виявляється життєво важливою з точки зору збереження держави і суспільства на тлі неефективності дій органів публічної влади, що безпосередньо залежить від ступеню бюрократизованості всієї системи публічної влади, рівень демократизації якої залишається дуже низьким. Сукупність наявних викликів системі публічного управління і демократичному врядування в цілому, перед якими постають органи публічної влади, не маючи інколи змоги, а інколи бажання їх долати, видається одним з основних об'єктів соціального управління, в якому інститути громадянського суспільства, завдяки їх здатності до самоорганізації та енергійності, відіграють визначальну роль, можуть бути мінімізованою. Для цього ІГС мають використовуватись в якості механізмів нагляду за антикорупційною діяльністю та дотриманням законодавства, перебігом проведення політичних та соціально-економічних реформ тощо. Фактично громадянське суспільство має заохочувати до участі в різноманітних політичних процесах всіх своїх суб'єктів, забезпечуючи інколи тиск на органи публічної влади шляхом оприлюднення інформації про протиправну діяльність, особливо у сфері законодавчої та судової гілок влади. Така інформаційна складова діяльності ІГС засвідчила свою ефективність на рівні волонтерських організацій, відокремлених від держави, але таких, що мають безпосередній доступ до інформації, здійснюючи її аналіз та надання, під час дії військового стану

стосовно впливу не тільки того чи іншого правового режиму на ступінь демократизації суспільства, але й такої інформації, яка безпосередньо стосується інтересів національної та державної безпеки й, фактично, інтересів всього громадянського суспільства.

Висновки. Проведене дослідження продемонструвало потребу ІГС у налагодженні системної довготривалої міжсекторальної співпраці. Прикладом для здійснення такої комунікації може слугувати портал vcentri.com («Центр комунікації») та мережа громадських публічних просторів «Vcentri HUB». Отже, актуальність розробки шляхів забезпечення спільної діяльності між інститутами громадянського суспільства, а також формування мережевої взаємодії між ІГС та системою публічного управління у сучасних умовах є беззаперечною. Інститути громадянського суспільства, що працюють у місцевих громадах, є важливими партнерами для досягнення прогресу під час криз та післякризовому відновленні, маючи здатність допомагати органам публічної влади, наприклад, у розгляді скарг та вирішенні конфліктів, стимулювати ключові реформи через мобілізацію протестів, лобіювання чи контрольну діяльність, або сприяти розв'язанню криз як організатори громадського обміну або посередники між сторонами конфлікту. Сьогодні існують певні позитивні практики у даному напрямі, однак необхідно продовжувати пошуки їх поширення на території нашої держави.

Список використаної літератури:

1. Асоціація міст України. Офіційний вебсайт. URL: https://auc.org.ua/.
2. Бєлов Д., Громовчук М., Білак О. Міжмуніципальне співробітництво в структурі транскордонного співробітництва. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Право»*. 2022. Вип. 72(4). С. 226-231.
3. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. USIAD, 2023. 235 с.
4. Михайловська О. Інститути громадянського суспільства і формування ідеології модернізації в Україні. *Політичний менеджмент*. 2006. № 3. С. 76-85.
5. Офіційний портал Києва. Дослідження стану розвитку організацій громадянського суспільства міста Києва. URL: https://kyivcity.gov.ua/petytsii_ta_hromadska_aktyvnist/doslidzhennya_stanu_rozvitku_organizatsiy_gromadyanskogo_suspilstva_mista_kiyeva.
6. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7.
7. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. К., 2022. 39 с.
8. Покровська Н. Концептуальні засади післявоєнного відновлення Украни, економічні аспекти. *Вісник Східноукранського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 41-47.
9. Рейтинги міст України – дев'яте муніципальне опитування IRI. URL: https://iri.org.ua/survey/opytuvannya-mizhnarodnoho-respublikanskoho-instytutu-v-ukrayini-svidchyt-pro-bazhannya.
10. Токарева М. Інституалізація громадянського суспільства в умовах післявоєнного відновлення громад в Україні. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях*, V Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 жовтня 2023 р., м. Київ; за заг. ред. Трофименко М.В. Київ: МДУ, 2023. С. 113-115.
11. Brown Ch. The Role of Civil Society Amid the Crisis. *CEPA. 2020*. URL: https://cepa.org/article/the-role-of-civil-society-amid-the-crisis/.
12. Clark J. Civil Society in the Age of Crisis. *Journal of Civil Society*. 2011. № 7. P. 241-263. DOI:10.1080/17448689.2011.604986.
13. Hensing J., Li M. Rethinking Democracy and Civil Society Support in Acute Crises. 2023. Carnegie Europe. URL: https://carnegieendowment.org/research/2023/04/rethinking-democracy-and-civil-society-support-in-acute-crises?center=europe&lang=en.
14. Hensing J., Li M., Friedrich J., Rotmann Ph. Supporting Civil Society in Acute Crises. Berlin: Global Public Policy Institute, 2023. 108 p.
15. IRI. Міжнародний республіканський інститут. URL: https://iri.org.ua/survey.

Rudenko O. M., Dmytrenko O. B. Civil society institutions: opportunities and potential in post-crisis recovery of Ukraine

The article considers the issue of opportunities for using the potential of civil society institutions in the process of overcoming crises and post-crisis recovery. Attention is paid to ways to ensure interaction between civil society institutions and the public administration system, increasing its efficiency in conditions of crises and post-crisis recovery. It is shown that one of the most significant conditions for the development of civil society institutions, which characterizes their significant difference from public authorities, is the ability to self-organize to meet the needs of all civil society entities, their values, priorities, expectations, which is especially important during crises, revealing the degree

of consolidation of society. The potential of civil society institutions is decisive in the processes of post-crisis recovery of the state. Its implementation involves support by public authorities for CSO initiatives in the field of organization and implementation of projects at all levels, which expands the capabilities of the public administration system based on the implementation of practices of structuring the relationship between public authorities and civil society institutions, which are widespread abroad. It is concluded that the identification of ways to ensure joint activities between civil society institutions, as well as the formation of their network interaction with the public administration system in modern conditions is undeniable. Civil society institutions working in local communities are important partners for achieving progress during crises and post-crisis recovery, having the ability to assist public authorities, for example, in considering complaints and resolving conflicts, stimulate key reforms through the mobilization of protests, lobbying or control activities, or contribute to the resolution of crises as organizers of public exchange or mediators between the parties to the conflict.

Key words: *civil society, civil society institutions, crisis, post-crisis recovery, public administration, public policy, public administration system.*

УДК 339.138:351
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.22

О. А. Солодкий

аспірант 2 року навчання спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
кафедри публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту неперервної освіти
Державного некомерційного підприємства
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

АЙДЕНТИКА ЯК СКЛАДОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ: ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Айдентика, як складова територіального брендингу є інструментом публічного управління, що допомагає формувати позитивний імідж міста, регіону чи країни. Стаття присвячена дослідженню ролі айдентики в процесі розвитку територіального бренду і її зв'язку з публічним управлінням. Вивчається вплив айдентики на різні аспекти економічного, культурного та соціального життя територій, а також важливість її використання у сучасних умовах, зокрема під час війни, коли бренд території стає ще більш важливим для збереження національної ідентичності та відновлення економіки після кризових ситуацій. Визначається роль айдентики в публічному управлінні як інструменту стратегічного управління містами. Важливість створення та розвитку айдентики для залучення інвестицій, туристів і сприяння соціально-економічному розвитку регіонів пояснюється через аналіз практичних прикладів успішного брендингу в різних країнах, зокрема в м.Берліні. Відзначено, що айдентика в Україні є важливим, але ще недостатньо розвиненим інструментом публічного управління. Дослідження показує, що хоча Україна має окремі успішні приклади, такі як Київ та Львів, загалом територіальний брендинг та айдентика в українських містах перебувають на етапі становлення. Водночас розглядається вплив війни на процес брендингу, підкреслюючи, як айдентика може бути використана для підтримки національної єдності, виведення країни на міжнародну арену та стимулювання відновлення економіки після завершення конфлікту. В умовах війни айдентика може бути важливим інструментом для підтримки морального духу нації, збереження культурної спадщини та комунікації з міжнародним співтовариством. Айдентика може стати потужним інструментом для відновлення територій після війни, підвищення їх міжнародної впізнаваності та залучення зовнішніх інвестицій. Роль публічного управління в цьому процесі є надзвичайно важливою: органи місцевого самоврядування повинні створювати умови для розвитку бренду та активно залучати громадськість до цього процесу. Використання айдентики повинно бути частиною комплексної стратегії розвитку міста, яка включає економічні, соціальні та культурні ініціативи. Стаття пропонує аналіз механізмів публічного управління, що можуть бути застосовані для ефективного використання айдентики в процесі територіального брендингу. Одним з таких механізмів є активне залучення громадян до створення і підтримки бренду території, що сприяє зміцненню соціального капіталу та підвищенню ефективності управлінських рішень. Айдентика стає потужним інструментом для зміцнення національної ідентичності, підтримки морального духу населення і відновлення економіки країни в умовах післякризового відновлення.

Ключові слова: *айдентика, конкурентоспроможність, механізми публічного управління, територіальний брендинг, інвестиційна привабливість.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної конкуренції між містами, регіонами та країнами особливої ваги набуває формування унікального образу територій. Територіальний брендинг виступає важливим механізмом підвищення впізнаваності та привабливості місцевостей для інвесторів, туристів і мешканців. Одним із ключових компонентів брендингу є айдентика, яка не лише створює візуальну впізнаваність, а й стає інструментом публічного управління, допомагаючи реалізовувати стратегічні цілі розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Айдентика як складова територіального брендингу досліджуються в роботах українських і зарубіжних авторів. В Україні концепція

© Солодкий О. А., 2025

айдентики та територіального брендингу почала набувати популярності у останні десятиліття і дослідження українських авторів закцентовані, загалом, на специфіці національних ідентичностей, культурних особливостей та державного управління. У роботах Стаднік Т. розглядається як айдентика і брендинг можуть бути використані для покращення іміджу міста, залучення інвестицій та стимулювання розвитку регіонів [9]. Іванова А. розкриває теоретичні аспекти територіального брендингу в Україні, наголошуючи на важливості айдентики як складової бренду регіонів та міст для розвитку економіки, зокрема в післявоєнний період або після кризових ситуацій [2]. Євтушенко О. характеризує та грунтовно досліджує концепт «брендинг держави» [3]. Зарубіжні дослідники пропонують ширший контекст щодо розуміння айдентики, її значення для міського брендингу та публічного управління, зокрема в умовах глобалізації та зміни міжнародної політичної ситуації, Симон Анхольд підкреслює, як країни та міста використовують айдентику та брендинг для створення конкурентних переваг у глобальному контексті [16], Дінні К. досліджує роль айдентики в розвитку міських брендів, зокрема в контексті економічного розвитку та сталого міського планування, наголошуючи на важливості інтеграції культурних елементів у айдентику як факторі привабливості для інвестицій [15].

Метою статті є аналіз ролі айдентики в контексті територіального брендингу, її значення для публічного управління в Україні та порівняння з досвідом інших країн. Основним завданням є виявлення ефективності використання айдентики як інструменту публічного управління для сприяння відновленню та розвитку територій після кризових періодів.

Викладення основного матеріалу. Територіальний брендинг як комплекс заходів, спрямованих на формування унікального іміджу міста чи регіону, включає маркетингові стратегії, розвиток інфраструктури, комунікацію та культурну політику. Айдентика допомагає владі ефективніше комунікувати з громадянами, підтримувати культурну та історичну спадщину, а також сприяти розвитку економіки та туризму [14].

Айдентика включає: візуальну складову (логотип, кольорову палітру, шрифти, графічні елементи, які формують єдиний стиль комунікації), вербальну айдентику (слогани, ключові повідомлення та стиль комунікації, що передають ідеологію бренду території), символіку та знакові місця (архітектурні об'єкти, пам'ятники, громадські простори, які асоціюються з територією). Всі ці елементи сприяють впізнаваності регіону, зміцненню місцевої ідентичності та залученню зовнішніх ресурсів.

Публічне управління охоплює діяльність органів влади, спрямовану на забезпечення розвитку територій та ефективної взаємодії з громадянами. Айдентика в цьому контексті виступає як інструмент стратегічного управління, що сприяє зміцненню позицій території на національному та міжнародному рівнях, виконуючи кілька важливих функцій.

Формування позитивного іміджу території. Чітко визначений бренд міста чи регіону допомагає створити його привабливий образ для туристів, інвесторів і нових мешканців. Наприклад, як Амстердам («I amsterdam») чи Барселона («Barcelona Inspires»), демонструють, як айдентика може впливати на міжнародне сприйняття міста.

Наступна важлива функція айдентики – зміцнення місцевої ідентичності та згуртованості громади. Візуальна айдентика, що враховує культурні особливості та історичну спадщину, допомагає мешканцям відчувати гордість за своє місто [13]. Наприклад, у Львові використання історичних символів та колоритної графіки у міських комунікаціях посилює відчуття спільноти.

Ефективна комунікація між владою і громадянами – функція, яка реалізується інструментами органів влади. Єдиний стиль оформлення офіційних документів, вебсайтів та соціальних мереж влади робить комунікацію прозорішою та доступнішою. Наприклад, в Україні розробка айдентики для державних сервісів у рамках бренду «Дія» сприяє формуванню довіри до цифрових послуг.

Залучення інвестицій та розвиток економіки. Приваблива айдентика території може впливати на рішення інвесторів, як айдентика Силіконової долини як глобального центру технологій сприяє залученню стартапів та міжнародних компаній.

Популяризація туристичного потенціалу [6]. Регіони, що мають унікальну айдентику, легше просуваються на туристичних ринках. Так, офіційний туристичний бренд Індії «Incredible India» став ефективним інструментом залучення мільйонів туристів. Основними принципами створення айдентики території є автентичність (айдентика має відображати унікальні

риси території, її культуру, історію та традиції), системність, гнучкість (адаптація до різних каналів комунікації), залучення громади (важливо враховувати думку місцевих жителів при розробці бренду території), інноваційність (використання сучасних технологій, інтерактивного дизайну та цифрових рішень).

Прикладами успішного використання айдентики в публічному управлінні є айдентика міста Варшава, яка була оновлена в рамках стратегії розвитку, і тепер її бренд «Fall in love with Warsaw» успішно працює на залучення туристів та інвесторів. Бренд «London & Partners» (Лондон) допомагає залучати бізнес і промотувати місто як фінансовий центр. Вільнюс (Литва) – айдентика міста з використанням слогану «Vilnius – the G-spot of Europe» викликала великий резонанс і привернула увагу міжнародних ЗМІ, сприяючи туристичному буму. Копенгаген (Данія) – бренд «Copenhagen – Liveability Capital» підкреслює високу якість життя в місті. Гельсінкі (Фінляндія) – бренд «Helsinki – The Most Functional City in the World» просуває місто як зразок ефективного управління. Львів (Україна) – бренд «Львів відкритий для світу» об'єднує історичну спадщину та європейську модерність.

Для того, щоб оцінити, наскільки айдентика та брендинг впливають на економічний розвиток, необхідно проаналізувати ріст туристичного потоку після запровадження нової айдентики (кількість туристів до і після запуску бренду), динаміку надходжень до місцевого бюджету від туристичної сфери (порівняння доходів від туризму до і після брендингових кампаній), вплив на інвестиційну привабливість (аналіз припливу інвестицій до і після впровадження айдентики) [4].

Розглянемо айдентику міста Берлін. Враховуючи значні масштаби міста, ефективність брендингу Берліна можна оцінити через різні економічні аспекти, зокрема через витрати на брендинг та вплив на доходи від туризму, інвестиції та загальну економіку. Місто Берлін інвестує значні кошти в розвиток свого бренду. За даними Федерального статистичного відомства Німеччини [18], бюджет на брендинг Берліна складає близько 5 млн євро на рік (дані за останні кілька років). Ці кошти йдуть на розробку маркетингових матеріалів, рекламу, проведення рекламних кампаній та заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду міста. Берлін є одним із найбільш відвідуваних міст у Європі. Згідно з даними, у 2023 році місто відвідало понад 13 млн туристів. Берлін є популярним серед туристів завдяки своєму культурному спадщині, історичним пам'яткам, культурним заходам та значущості для міжнародного туризму. Припустимо, середні витрати одного туриста в день складають 150 євро (включаючи витрати на проживання, їжу, розваги тощо). Якщо 13 млн туристів відвідують місто, то загальні витрати туристів орієнтовно становлять 1,95 млрд.євро. Отже, за рахунок туристів Берлін отримує додатково близько 1,95 млрд євро на рік. Це значна частина економіки міста, і брендинг відіграє важливу роль у залученні туристів.

Для того щоб оцінити ефективність витрат на брендинг, можна провести розрахунок рентабельності інвестицій (ROI). Для цього порівняємо витрати на брендинг із загальними доходами від туризму. Витрати на брендинг Берліна становлять 5 млн євро на рік. Якщо через брендинг вдається залучити туристів, які витрачають 1,95 млрд євро, то рентабельність інвестицій можна оцінити так:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий дохід} - \text{Витрати на брендинг}}{\text{Витрати на брендинг}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{1950000000 - 5000000}{5000000} \times 100\% = 38900$$

Це означає, що кожен вкладений євро в брендинг міста приносить майже 39 000 євро в доходах від туризму. Це надзвичайно висока рентабельність, що свідчить про ефективність інвестицій в брендинг Берліна. Брендинг Берліна також сприяє залученню інвестицій у місто. За даними різних джерел, місто активно підтримує стартапи та інноваційні компанії. Протягом останніх років Берлін залучив мільярди євроінвестицій у різні сектори економіки, зокрема у сферу технологій, культури та нерухомості.

Айдентика та брендинг міста Берлін мають значний економічний ефект, що проявляється в зростанні туристичних доходів та інвестицій. Витрати на брендинг міста (приблизно 5 млн євро на рік) є мінімальними в порівнянні з доходами, що приносить туризм і загальний економічний розвиток, і забезпечують надзвичайно високий рівень рентабельності інвестицій. Таким чином, приклад Берліна підтверджує, що брендинг міста є важливим інструментом публічного управління, що здатен приносити значні економічні вигоди через залучення туристів і інвестицій.

У багатьох містах України питання брендингу та айдентики тільки набирає популярність, хоча є певні приклади успішних проектів, більшість зусиль націлені на внутрішній ринок та культурні ініціативи. В Україні інвестиції в брендинг міст значно менші, ніж у таких мегаполісах, як Берлін. Витрати на маркетингові кампанії або розробку айдентики українських міст часто обмежені бюджетними можливостями місцевих органів влади.

В умовах війни питання айдентики та брендингу набуває ще більшої актуальності, оскільки вона може стати важливим інструментом для підтримки національної ідентичності, збереження позитивного іміджу країни та відновлення економіки після завершення конфлікту [5]. В умовах війни, особливо для України, айдентика може виступати важливим елементом національної єдності. У часи конфліктів народи часто звертаються до символів, кольорів, гасел, що підкреслюють їхню культурну спадщину, історичні досягнення та сприяють патріотизму.

В Україні під час війни можна побачити активне використання символів, таких як жовто-блакитний прапор, герб, традиційні елементи народного мистецтва. Це допомагає підтримати дух нації, зміцнює єдність серед громадян та активно використовуються як у внутрішньому, так і в міжнародному контексті. Через брендинг і айдентику відбувається комунікування стійкість, готовності до боротьби та відстоювання цивілізованої позиції на міжнародній арені. Наприклад, логотипи благодійних організацій, зібрані кошти для армії чи відновлення інфраструктури, активно використовують візуальні елементи, які викликають почуття підтримки та солідарності.

Під час війни туристичний потік зменшується, однак, після завершення конфлікту айдентика може стати важливим інструментом для відновлення туризму та залучення інвестицій. Айдентика може стати інструментом для зміцнення позитивного іміджу України в світі, показуючи країну як сильну, стійку, цивілізовану, здатну відновлюватися після конфлікту. Це може допомогти залучити інвестиції та підтримку з боку міжнародних партнерів. Витрати на брендинг та айдентику значно обмежені в умовах війни, коли головним завданням є забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури та гуманітарна допомога.

Висновки і пропозиції. В умовах війни айдентика стає важливим інструментом для підтримки національної єдності, збереження культурної спадщини та відновлення економіки. Правильне використання айдентики може стати потужним інструментом для відродження країни після війни, зміцнення її міжнародного іміджу та залучення інвестицій. В Україні після завершення війни також буде необхідний системний підхід до розвитку брендингу, що стане важливим елементом національного відновлення. Айдентика є не лише візуальним елементом, а потужним інструментом публічного управління, що допомагає формувати позитивний імідж території, зміцнювати довіру до влади, залучати інвестиції та сприяти розвитку місцевої громади. Використання продуманої айдентики в територіальному брендингу дозволяє містам і регіонам ефективно конкурувати на національному та міжнародному рівнях. Для успішного управління територіями органи влади мають інтегрувати айдентику у свої стратегії розвитку, враховуючи історичні, культурні та економічні особливості регіону.

Список використаної літератури:

1. Грищенко Т., Коваленко І.О. Ефективність інструментів територіального брендингу в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. N 9. С. 1-12.
2. Іванова А. Стратегії управління територіальними брендами в умовах глобалізації. *Науковий вісник: серія «Економіка та управління».* 2023. Вип. 12(2). С. 88-94.
3. Євтушенко О., Суслов М., Верба С. Брендинг території громади – механізм формування локальної ідентичності та фактор конкурентоспроможності. *Public Administration and Regional Development.* 2021. N 3. С. 622–649. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal (дата звернення: 10.02.2025).
4. Коваль С. Соціокультурні аспекти територіального брендингу. *Соціологія і сучасне суспільство*. 2023. N 5(10). С. 75-83.
5. Козак О. Економічні аспекти територіального брендингу. *Економіка і регіон*. 2022. N 2(58). С. 112- 118.
6. Левченко М. Територіальний брендинг: сучасні виклики та можливості. Київ: Вид-во «Наука і практика», 2023. 258 с.
7. Мазаракі А., П'ятницька Г., Григоренко О. Ідентифікація контенту національного брендингу. *Scientia fructuosa*. 2019. № 124, 5–33. DOI:https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019 (дата звернення 15.02.2025)
8. Нагорняк Т.Л. Країна як бренд. Національний бренд «Україна» *Стратегічні пріоритети*. 2008. N 4(9). С. 220–228.

9. Стаднік Т. Територіальний брендинг як фактор розвитку регіонів. *Науковий вісник публічного управління*. 2021. Вип. 4(15). С. 23-30.
10. СусловМ. Локальна ідентичність як пріоритетний напрям у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. No 2 (8). С. 133–151. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/issue/view/9/19 (дата звернення: 04.02.2025).
11. Тихомирова Л.П., Литвиненко М.В. Виклики і можливості територіального брендингу в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 30(3). С. 102-109.
12. Овчаренко О.О. Територіальний брендинг: теоретичні основи та практичні аспекти. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. Вип. 1(13). С. 45-52.
13. Яковлева Т.М. Інструменти брендингу для місцевого розвитку: теоретичні аспекти та практичні кейси. *Управлінські науки: теорія та практика*. 2021. N 8(1). С. 45-60.
14. Федоренко С.В., Шевченко Д.В. Роль публічного управління в розвитку територіальних брендів. *Наукові записки УДПУ*. 2023. Вип. 15(1). С. 12-19.
15. Dinnie K. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Burlington, 2008. − P. 68. DOI https://doi.org/10.4324/9781315773612 (дата звернення 17.02.2025)
16. SimonAnholt.laces:Image,IdentityandReputation. *Palgrave Macmillan* 2016URL:https://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding_-_Concepts,_Issues,_Practice_-_Keith_Dinnie.pdf http://dx.doi.org/10.1007/978-0-230-27149-4 (дата звернення 18.02.2025)
17. Ying Fan. Branding the nation: towards a better understanding [Електронний ресурс]. − Режим доступу : http://core.ac.uk/ download/pdf/336086.pdf
18. Федеральне статистичне відомство Німеччини URL: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html?utm_source=chatgpt.com

Solodkyi O. A. Identity as a component of territorial branding: a tool of public administration

Identity, as a component of territorial branding, is a powerful tool of public administration that helps form a positive image of a city, region, or country. This article is dedicated to researching the role of identity in the development of territorial branding and its connection with public administration. The influence of identity on various aspects of economic, cultural, and social life of territories is examined, as well as the importance of its use in modern conditions, particularly during times of war, when the territorial brand becomes even more significant for preserving national identity and rebuilding the economy after crises.

The theoretical foundations of identity and its place in the context of territorial branding are considered. The role of identity in public administration as a tool for strategic management of cities and regions is defined. The importance of creating and developing identity to attract investments, tourists, and promote the socio-economic development of regions is explained through the analysis of practical examples of successful branding in various countries, particularly in Berlin.

It is noted that identity in Ukraine is an important, but still underdeveloped tool of public administration. The research shows that while Ukraine has some successful examples, such as Kyiv and Lviv, overall territorial branding and identity in Ukrainian cities are still in the process of development. At the same time, the impact of war on the branding process is considered, highlighting how identity can be used to support national unity, elevate the country on the international stage, and stimulate the recovery of the economy after the conflict ends.

In wartime, identity can be an important tool for maintaining the nation's morale, preserving cultural heritage, and communicating with the international community. However, in conditions of limited resources, it is important to use identity not only for advertising but also to strengthen internal unity and create symbolic images that unite the nation during difficult times. Identity can become a powerful tool for restoring territories after the war, increasing their international visibility, and attracting foreign investments.

For territorial brand development, it is important to combine traditional elements of identity with innovative approaches that take into account modern trends and international practices. The role of public administration in this process is extremely important: local authorities must create conditions for brand development and actively involve the public in this process. The use of identity should be part of an integrated strategy for the development of the city or region, which includes economic, social, and cultural initiatives.

The article also emphasizes the importance of integrating identity into the development strategies of cities and regions, which encompass not only cultural aspects but also economic, political, and social factors. Effective identity should be closely linked to real achievements and development of the territory, so that it truly reflects reality and serves as an effective tool for management.

In this context, the article offers an analysis of public administration mechanisms that can be applied to the effective use of identity in the territorial branding process. One such mechanism is the active involvement of citizens in the creation and support of the territorial brand, which contributes to strengthening social capital and improving the effectiveness of management decisions.

Overall, the article highlights the importance of identity as a component of territorial branding and its potential for sustainable development of regions and cities, especially in the face of complex economic and social challenges such as war. Identity becomes a powerful tool for strengthening national identity, supporting the morale of the population, and rebuilding the country's economy during post-crisis recovery.

The results of the study may be useful for public administration bodies that plan to develop territorial branding as part of an economic development strategy, as well as for scholars and practitioners involved in the research and implementation of public administration tools at the local level.

Key words: *identity, competitiveness, public administration mechanisms, territorial branding, investment attractiveness.*

УДК 352 : 330.8 : 336
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.23

Ю. Д. Стефанчук
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

ТЕНДЕНЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті здійснено комплексний аналіз тенденцій становлення місцевих бюджетів в Україні та Івано-Франківській області. Проаналізовано особливості становлення фінансової децентралізації з 2014 року до теперішнього часу. Узагальнено етапи реалізації реформи з децентралізації в контексті становлення місцевих бюджетів.

Проаналізовано тенденції формування об'єднаних територіальних громад починаючи з 2014 р. у порівнянні з тенденціями формування власних доходів створюваних територіальних громад. Встановлено, що впродовж 2015-2023 рр. відбувається щорічне зростання обсягів власних доходів територіальних громад в Україні. У перші післяреформаційні роки 2015-2018 рр. темпи річного зростання досліджуваного показника досягали 31 – 49 %. У наступні роки темпи росту дещо знизились, але становили в середньому 15 % щорічно. В Івано-Франківській області спостерігаються подібні тенденції.

У процесі оцінки тенденцій становлення місцевих бюджетів в Україні та Івано-Франківській області та їх структуру встановлено, що основну питому вагу в доходах територіальних громад України у 2023 р. складають податкові надходження – 63 %, зокрема: 44 % – це податок на доходи фізичних осіб; 9 % – єдиний податок; 7 % – податок на майно; 3 % – акцизний податок. Значну частину в структурі доходів складають субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам – 19 % – на різні цільові програми, серед яких основними є освіта та соціально-економічний розвиток. Частка дотацій з державного бюджету складає 8 %.

На основі аналізу визначено, що в структурі доходів об'єднаних територіальних громад Івано-Франківщини податкові надходження становлять 59 %, з яких 40 % – це податок на доходи фізичних осіб; 8 % – єдиний податок; 7 % – податок на майно; 4 % – акцизний податок. Порівнюючи з загальнодержавним рівнем, то очевидно, що причиною меншої питомої ваги податкових надходжень у загальній структурі зумовлена меншою часткою податку на доходи фізичних осіб. Це пов'язано з меншою кількістю підприємств та робочих місць.

Обґрунтовано низку регіональних бюджетних дисбалансів та визначено їх основні причини.

Ключові слова: *місцеві бюджети, доходи місцевих бюджетів, територіальні громади, фінансова децентралізація, податки, регіональні дисбаланси.*

Вступ. Важливими цілями реформи децентралізації влади в Україні є підвищення ефективності господарювання об'єднаних громад, зростання їх фінансової спроможності та підвищення якості умов життя населення. Одним з механізмів досягнення поставлених завдань у процесі децентралізаційних перетворень було запровадження фінансової децентралізації.

Фінансова децентралізація передбачала передачу владних, управлінських та фінансових функцій від органів центральної влади до органів місцевого самоврядування. Це, в свою чергу, мало б забезпечити зростання надходжень до місцевих бюджетів та, відповідно, збільшення повноважень.

Саме фінансова децентралізація лежить в основі можливості забезпечення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування і є визначальним чинником. Тому важливо проаналізувати тенденції змін в управлінні місцевими фінансами та результативність здійснених трансформаційних змін в контексті фінансової децентралізації в Україні загалом, і в Івано-Франківській області зокрема. Це є основою для детальної аналітики та прийняття управлінських рішень щодо подальших напрямів розвитку системи управління місцевими фінансами.

© Стефанчук Ю. Д., 2025

Питання ефективності формування та використання місцевих бюджетів є надзвичайно актуальними з огляду на значний вплив на розвиток територіальних громад. Серед науковців, які досліджують дані питання є: Загірняк, Д., Глухова, В., Кравченко, Х. [1], Гринчишин І. [2], Стеценко Т. В., Яременко В. Г., Овчаренко К. [3], Лисяк Л.В., Кушнір А. [4] та багато інших. Водночас актуальними є порівняння таких тенденцій у період до повномасштабної війни і під час. Серед вітчизняних науковців, які досліджують дані питання є: Паутова Т., Сушко Н., Овчаренко Т., Чечуліна О. [5], Піхоцька О., Ющик Ю. [6], Радіонов Ю. [7].

Мета статті полягає у дослідженні тенденцій становлення фінансової децентралізації та місцевих бюджетів у порівнянні особливостей функціонування територіальних громад Івано-Франківської області та України загалом.

Виклад основного матеріалу. Процеси поетапної фінансової децентралізації в Україні розпочались у 2015 р. відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [8] і урядової Методики формування спроможних територіальних громад [9]. Проте, на початковому етапі, через нерозуміння сутності та важливості цих процесів чимало органів місцевої влади в Україні сприйняло їх неналежним чином, здебільшого опором і гальмуванням процесу.

Аналіз тенденцій щодо активності добровільного об’єднання територіальних громад в Івано-Франківській області та Україні є неоднозначним (рис. 1).

На основі даних рисунку 1 можна узагальнити ряд висновків:

1) тенденції добровільного об’єднання територіальних громад в досліджуваній Івано-Франківській області є значно нижчими ніж в інших регіонах України. Так, темпи об’єднання на І етапі впродовж 2015-2019 рр. становити 1,1 – 1,5, у той час як рівень даного показника в середньому по Україні становив 1,6 – 2,3. За рейтингом щодо темпів добровільного об’єднання громад Івано-Франківська область серед усіх областей України впродовж 2015-2019 рр. займала 12-14 позицію.

2) За результатами імплементації перспективного плану формування територіальних громад у 2020 р. в Івано-Франківській області об’єднались майже 50 % громад. Тобто майже половина громад не ініціювали об’єднання, а очікували змін відповідно до директив.

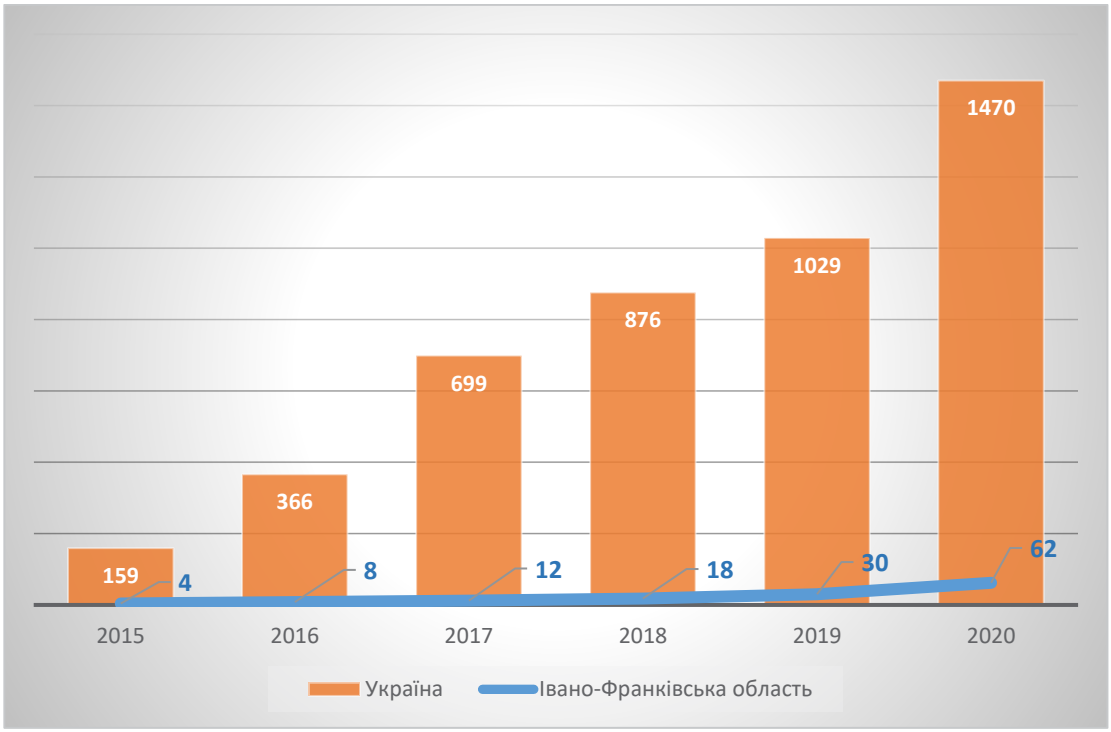

Рис. 1. Тенденції активності територіальних громад Івано-Франківської області та України в процесах добровільного об’єднання

Джерело: розраховано на основі даних [10, 11, 12, 13].

3) Досліджуючи причини таких негативних тенденцій, приходимо до висновку, що до основних впливових факторів відносяться: небажання здійснення кардинальних змін через нерозуміння механізмів та негативні очікування.

Водночас, слід зазначити, що організаційна та методична робота щодо процедури добровільного об'єднання територіальних громад було організовано на найвищому рівні. Міністерство розвитку громад та територій України разом з міжнародними донорами та громадськими організаціями підготували чимало практичних посібників, методичних рекомендацій, відео-лекцій, у яких покроково описувалась інструкція процесів об'єднання, механізми управління фінансами, механізми передачі земель у комунальну власність.

У результаті реалізованих децентралізаційних процесів впродовж 2015-2020 рр. усі населені пункти України було охоплено об'єднавчими процесами. Крім цього відбулось укрупнення районів в межах областей.

Створення об'єднаних територіальних громад було важливим першим етапом реформи децентралізації, але основною метою змін є підвищення фінансової спроможності створених громад через їх ефективне господарювання. Тому важливим аналітичним показником у процесі дослідження є проміжна результативність децентралізаційної реформи в контексті тенденцій змін у надходженнях об'єднаних територіальних громад.

Відповідно до змін до Бюджетного кодексу України, які були внесені відповідно до процесів фінансової децентралізації у 2014 р. до місцевих бюджетів спрямовувалось:

– 60 % податку на доходи фізичних осіб,
– 100 % податку на майно,
– 100 % єдиного податку,
– 5 % акцизного податку з роздрібної торгівлі,
– 100 % податку на прибуток установ комунальної власності ОТГ,
– 100 % платежів за надання адміністративних послуг,
– 25 % екологічного податку тощо.

Крім цього органи місцевого самоврядування мають можливість отримувати й інші доходи та трансферти, зокрема дотації, надходження від грантів та цільових програм, добровільні внески від інших організацій та деякі інші види доходів.

Досліджуючи результати фінансової децентралізації загалом по Україні приходимо до висновку, що такі тенденції носять позитивний характер (рис. 2).

На основі даних рис. 2 та деяких додаткових розрахунків узагальнено низку висновків:

1) Впродовж 2015-2023 рр. відбувається щорічне зростання обсягів власних доходів

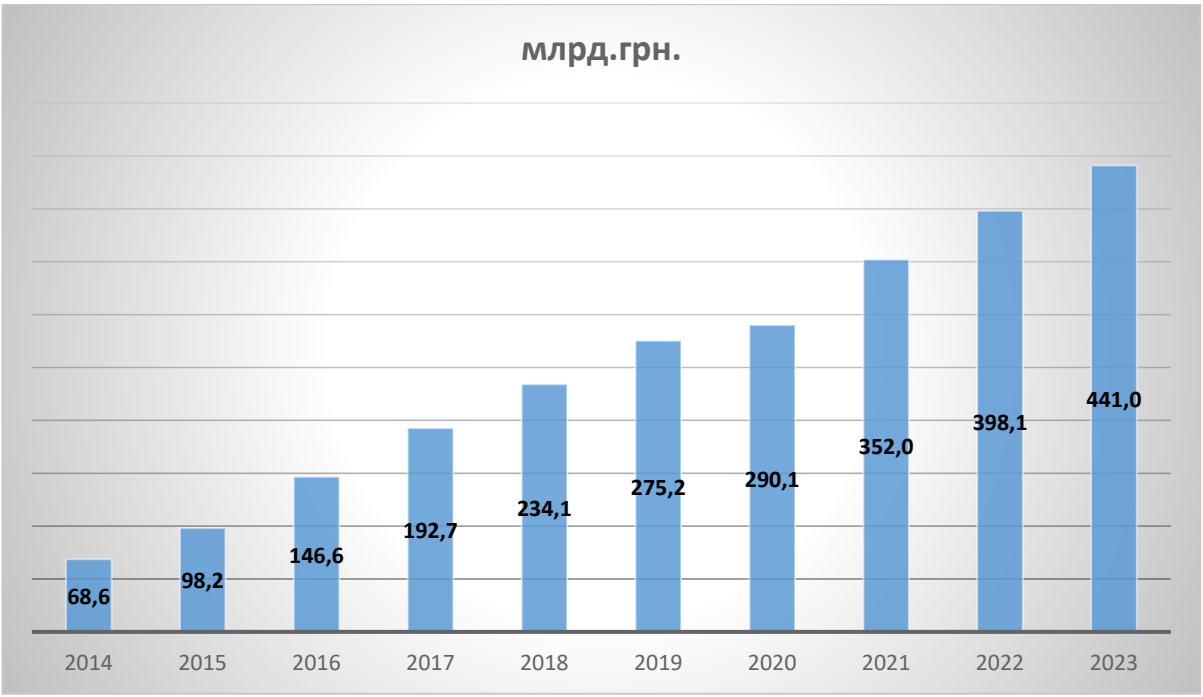

Рис. 2. Тенденції змін обсягу власних доходів територіальних громад в Україні впродовж 2014-2023 рр.
Джерело: розраховано на основі даних [10, 11, 12, 13].

територіальних громад в Україні. У перші післяреформаційні роки 2015-2018 рр. темпи річного зростання досліджуваного показника досягали 31 – 49 %. У наступні роки темпи росту дещо знизились, але становили в середньому 15 % щорічно. Це безумовно дуже позитивна тенденція, яка свідчить про високу результативність здійснених трансформацій в країні.

2) Порівнюючи аналогічні показники в межах Івано-Франківської області, приходимо до висновку, що в досліджуваній області теж спостерігаються позитивні тенденції щодо зростання обсягів власних доходів територіальних громад, але темп зростання є дещо нижчим і не перевищує в середньому 14 %.

3) Аналіз основних причин отриманих позитивних тенденцій щодо зростання обсягів власних доходів територіальних громад в Україні та Івано-Франківській області показують, що цього досягнуто завдяки розширенню фіскальних повноважень і підвищенню рівня зацікавленості органів місцевого самоврядування у зростанні власних доходів, і як наслідок – активізація співпраці з усіма стейкхолдерами.

4) Позитивним є те, що тенденція до зростання обсягів власних доходів територіальних громад зберігається до тепер, незважаючи на усі надзвичайні ситуації, які відбуваються в країні, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення росії на територію України. Це означає, що з кожним роком органи місцевого самоврядування стають більш компетентними у процесах адміністрування та залучення коштів з різних джерел.

Зростання обсягу власних доходів територіальних громад має позитивний вплив на поступове зростання частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету. Так, за період 2017-2023 рр. частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України (без трансфертів) зросла з 22,6 % до 24,4 %.

Фінансова децентралізація вплинула також на зміну структури доходів територіальних громад як в Україні, так і в Івано-Франківській області. Так, на рис. 3 зображено структуру доходів об'єднаних територіальних громад в Україні.

З даних рис. 3 видно, що основну питому вагу в доходах територіальних громад України у 2023 р. складають податкові надходження – 63 %, зокрема: 44 % – це податок на доходи фізичних осіб; 9 % – єдиний податок; 7 % – податок на майно; 3 % – акцизний податок.

Значну частину в структурі доходів складають субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам – 19 % – на різні цільові програми, серед яких основними є освіта та соціально-економічний розвиток. Частка дотацій з державного бюджету складає 8 %.

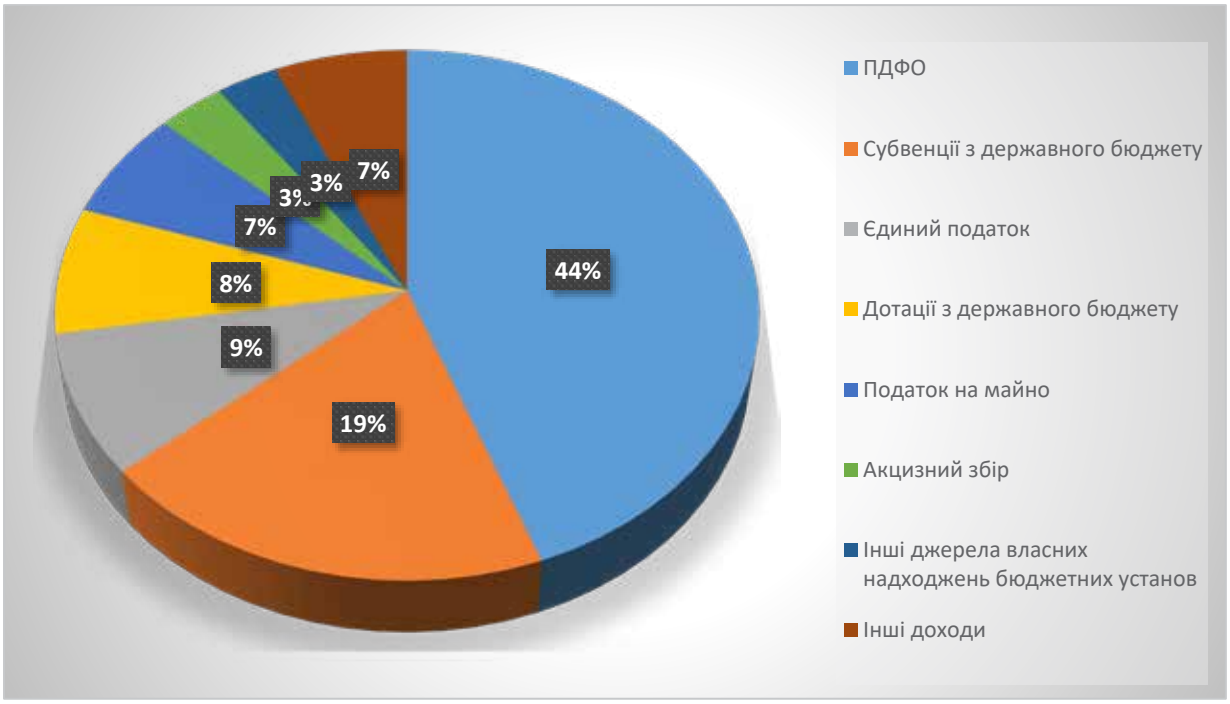

Рис. 3. Структура доходів об'єднаних територіальних громад в Україні (2023 р.)

Джерело: розраховано на основі даних [14].

Одним з важливих невикористаних резервів росту дохідної частини бюджетів місцевого рівня є інші власні доходи, зокрема у вигляді грантових коштів від різних міжнародних договорів. На даний час частка цих доходів становить лише 0,6 %.

Для порівняння на рис. 4 відображено структуру доходів об'єднаних територіальних громад в Івано-Франківській області за 2023 р.

З рис. 4 видно, що в структурі доходів об'єднаних територіальних громад Івано-Франківщини податкові надходження становлять 59 %, з яких 40 % – це податок на доходи фізичних осіб; 8 % – єдиний податок; 7 % – податок на майно; 4 % – акцизний податок.

Порівнюючи з загальнодержавним рівнем, то очевидно, що причиною меншої питомої ваги податкових надходжень у загальній структурі зумовлена меншою часткою податку на доходи фізичних осіб. Це пов'язано з меншою кількістю підприємств та робочих місць.

Водночас з рис. 4 видно, що у досліджуваній області є вищою частка субвенції з державного бюджету і дотацій, ніж в середньому по Україні. Очевидно, що це свідчить про нижчий рівень фінансової спроможності територіальних громад у Івано-Франківській області ніж в інших регіонах України.

Аналізуючи відмінності у формуванні доходів міських і сільських територіальних громад Івано-Франківської області приходимо до висновку, що 75,7 % надходжень зосереджено у міських громадах, 14,0 % – у селищних та 10,3% – у сільських громадах. При цьому 91,2 % надходжень зосереджено у населених пунктах, де проживає більше 15 тис. осіб. Тобто основні надходження зосереджені у великих містах.

Для деталізації показників фінансової спроможності територіальних громад та їх доходності в Івано-Франківській області та Україні загалом здійснено аналіз надходжень до місцевих бюджетів в розрахунку на 1 мешканця, бо саме такий підхід показує якісні результати досліджуваних процесів.

Висновки. Таким чином аналіз тенденцій становлення місцевих бюджетів показав, що Івано-Франківська область має певне відставання у основних показниках управління місцевими фінансами у порівнянні з іншими територіальними громадами України. Так, доходи бюджетів територіальних громад досліджуваної області становить тільки 3,1 % загальних доходів усіх громад країни. Частка трансферів становить відповідно 4,4 %. Надходження на 1 мешканця в територіальних громадах Івано-Франківської області становить 4,83 тис. грн., що на 1,25 тис. грн. нижче

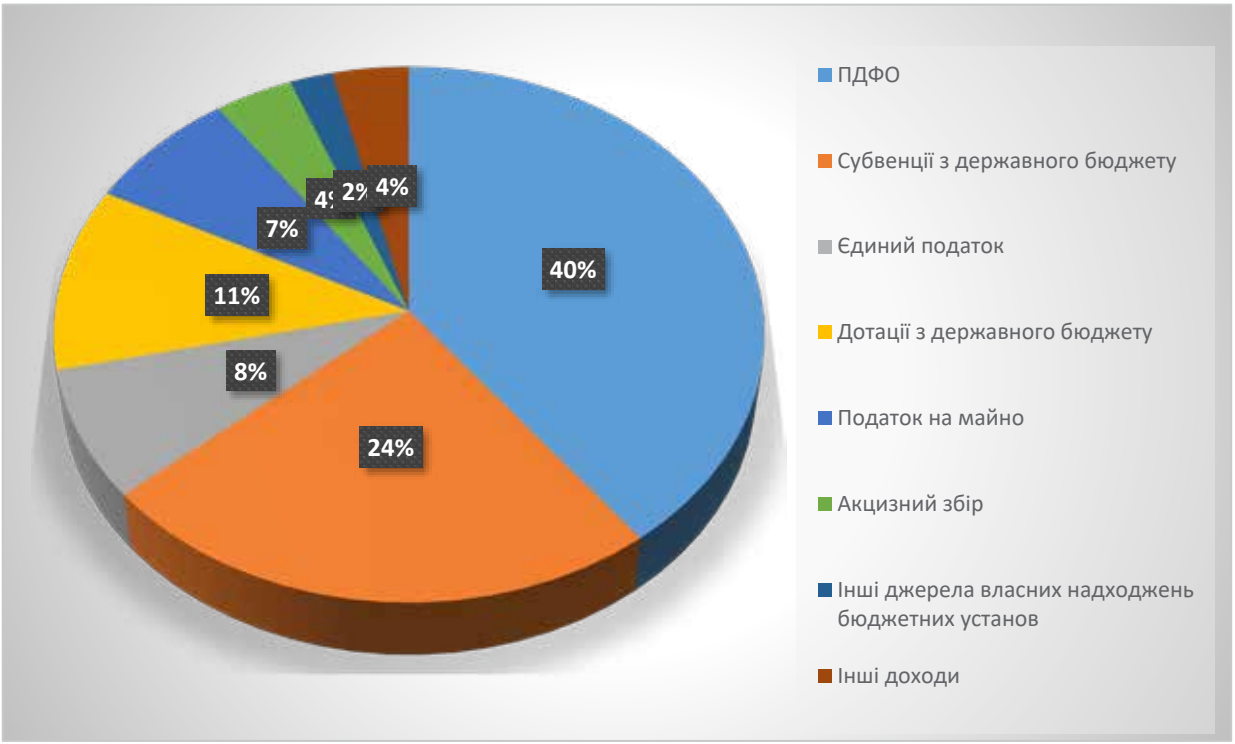

Рис. 4. Структура доходів об'єднаних територіальних громад в Івано-Франківській області (2023 р.)

Джерело: розраховано на основі даних [14].

ніж середньо національний рівень. Це свідчить про наявність значних регіональних дисбалансів. Очевидно, що повномасштабне вторгнення рф на територію України ще більше поглибило регіональні дисбаланси в місцевих бюджетах. Це потрібно враховувати у процесі стратегічного та операційного управління місцевим розвитком.

Список використаної літератури:

1. Загірняк, Д., Глухова, В., & Кравченко, Х. Тенденції формування бюджетних ресурсів територіальних громад. *Економіка та суспільство*, 2023.№ 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2693. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-74
2. Гринчишин І.М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 6 (134). С. 51–56.
3. Стеценко Т. В., Яременко В. Г., Овчаренко К. В. Оцінка виконання доходів місцевих бюджетів України. Приазовський економічний вісник. Вип. 3 (14). 2019. С. 392–397.
4. Лисяк Л.В., Кушнір А.І. Фінансова стійкість місцевих бюджетів: теоретичний аспект. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 472–475.
5. Паутова Т., Сушко Н., Овчаренко Т., Чечуліна О. Вплив війни на бюджети територіальних громад; за заг. ред. Шубіна О. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2022 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України. 2023. 127 с.
6. Піхоцька О. М., Ющик Ю. В. Аналіз виконання бюджетів в період воєнного стану. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Вип. 35. 2022. С. 25–32.
7. Радіонов Ю. Д. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/2669
8. Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII#Text
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214 «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п#Text
10. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 8 грудня 2017. Міністерство розвитку громад та територій України. 2018. URL: https://decentralization.ua/mainmonitoring
11. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 грудня 2018. Міністерство розвитку громад та територій України. 2019. URL: https://decentralization.ua/mainmonitoring
12. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 грудня 2019. Міністерство розвитку громад та територій України. 2020. URL: https://decentralization.ua/mainmonitoring
13. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2020. Міністерство розвитку громад та територій України. 2021. URL: https://decentralization.ua/mainmonitoring
14. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Івано-Франківська область. URL: https://decentralization.ua/news/17747

Stefanchuk Yu. D. Tendencies in establishing local budgets of territorial communities

The article provides a comprehensive analysis of the trends in the formation of local budgets in Ukraine and Ivano-Frankivsk region. The peculiarities of the formation of financial decentralization from 2014 to the present are analyzed. The stages of implementation of the decentralization reform in the context of the formation of local budgets are summarized.

The trends in the formation of united territorial communities since 2014 are analyzed in comparison with the trends in the formation of own revenues of the created territorial communities. It is established that during 2015-2023, there is an annual increase in the volume of own revenues of territorial communities in Ukraine. In the first post-reform years of 2015-2018, the annual growth rate of the studied indicator reached 31 – 49 %. In the following years, the growth rate decreased slightly, but averaged 15% annually. Similar trends are observed in Ivano-Frankivsk region.

In the process of assessing the trends in the formation of local budgets in Ukraine and Ivano-Frankivsk region and their structure, it was found that the main share in the revenues of territorial communities of Ukraine in 2023 is tax revenues – 63%, in particular: 44% – personal income tax; 9% – single tax; 7% – property tax; 3% – excise tax. Subventions from the state budget to local budgets make up a significant part of the revenue structure – 19% – for various targeted programs, among which the main ones are education and socio-economic development. The share of subsidies from the state budget is 8%.

Based on the analysis, it was determined that tax revenues in the structure of revenues of the united territorial communities of Ivano-Frankivsk region account for 59%, of which 40% are personal

income tax; 8% – single tax; 7% – property tax; 4% – excise tax. Compared to the national level, it is obvious that the reason for the lower share of tax revenues in the overall structure is due to the smaller share of personal income tax. This is due to the smaller number of enterprises and jobs.

The author substantiates a number of regional budget imbalances and identifies their main causes.

Key words: *local budgets, local budget revenues, territorial communities, financial decentralization, taxes, regional imbalances.*

УДК 625.7.00:35
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.24

А. Д. Тимоха
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
https://orcid.org/0009-0006-3581-5471

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Стаття присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, визначаючи їх нормативно-ціннісні, функціональні, інструментальні та інституційні складові. Актуальність дослідження зумовлена винятковою роллю дорожнього господарства як ключового елементу економічної та соціальної інфраструктури України, що прямо впливає на економічне зростання та добробут громадян. Метою статті є системне розкриття та узагальнення актуальних теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Методологія дослідження поєднує міждисциплінарний підхід на основі інституційного та системного аналізу, з використанням комплексу загальнонаукових методів, включаючи аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів, синтез та узагальнення. В статті розкрито сутність поняття «механізм публічного управління розвитком дорожнього господарства» як цілісної системи взаємопов'язаних інструментів та методів управлінського впливу, визначено його ключові елементи: суб'єкти, об'єкти, управлінський вплив, процедури та мета управління. Систематизовано нормативно-ціннісні засади на основі категорій публічного інтересу, ефективності, легітимності та відповідальності; функціональні засади через реалізацію системних функцій управління; інструментальні засади на основі типів управлінського впливу; та інституційні засади з урахуванням формальних та неформальних інститутів. Ключовими теоретичними положеннями дослідження є обґрунтування концептуальної моделі формування ефективних механізмів, що включає систему ключових категорій, системні функції публічного управління, типи управлінського впливу та інституційне середовище як взаємопов'язані елементи. Практичне значення дослідження полягає у формуванні фундаментального теоретичного підґрунтя для подальшої розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства України, та підвищення ефективності управління галуззю в цілому.

Ключові слова: *публічне управління, механізми публічного управління, дорожнє господарство, розвиток дорожнього господарства, теоретичні засади, принципи публічного управління, сталий розвиток, класифікація механізмів, стратегічне планування, нормативно-правове регулювання.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства в сучасних умовах полягає у винятковій ролі, яку відіграє дорожнє господарство як невід'ємна складова національної економіки та соціальної інфраструктури будь-якої країни, і Україна в цьому випадку не є виключенням. Ефективне функціонування дорожнього господарства прямо впливає на темпи економічного зростання, рівень конкурентоспроможності національної економіки, а також на загальний добробут громадян. Не можна залишати поза увагою і реалії сучасного стану дорожнього господарства України, який характеризується цілою низкою проблем та викликів, що істотно стримують його потенціал та негативно впливають на економіку та суспільство. До основних з них слід, без сумніву, віднести недостатній рівень фінансування галузі, якість дорожнього покриття та безпека дорожнього руху. Варто також враховувати

© Тимоха А. Д., 2025

вплив геополітичних факторів та збройної агресії, які завдали значних руйнувань дорожній інфраструктурі східних та південних регіонів країни, ще більше загостривши проблеми розвитку дорожнього господарства.

Не менш вагомою є і практична значущість дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, що обумовлюється потребами різних категорій стейкхолдерів, зацікавлених в ефективному функціонуванні та подальшому розвитку галузі, а саме органами публічної влади різних рівнів, від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, а також суб'єктами господарювання у дорожній сфері, громадськістю.

У таких умовах, вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожньої галузі стає не просто бажаним, а і абсолютно необхідним кроком, спрямованим на подолання накопичених проблем та забезпечення поступового відновлення та модернізації дорожньої інфраструктури.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій підтверджує значний науковий інтерес до проблематики механізмів публічного управління, зокрема у контексті розвитку дорожнього господарства та транспортної інфраструктури. Так, українські дослідники, такі як В. С. Куйбіда та І. В. Шпекторенко [9], А. І. Неділько [12], О. Дорофєєв та В. Пашнєв [6], Н. В. Павлюк [13], Є. Ромат [18] та інші, активно розробляють питання сутності, структури та видів механізмів публічного управління. Значна увага приділяється методологічним аспектам системного аналізу управлінської діяльності [9], концептуалізації понятійного апарату [12], структурним елементам механізмів управління [6], а також класифікації та характеристиці їх окремих видів, включаючи організаційні, правові та маркетингові [13] [18]. Окремі дослідження, як показує приклад праць О. Гошовської та О. Тревого [4], розкривають адаптивність управлінських механізмів до кризових явищ. Проте, слід зазначити, що фокус більшості існуючих досліджень зосереджено на описі структури та класифікації механізмів публічного управління, тоді як питання теоретичного підґрунтя та засад їх формування, особливо у контексті розвитку дорожнього господарства, залишаються менш дослідженими та потребують подальшої наукової розробки.

На відміну від загальних досліджень, роботи, присвячені механізмам публічного управління розвитком транспортної інфраструктури, закономірно акцентують увагу на практичних аспектах галузевого управління. Українські науковці, як приклад, Жукова І. та Трушкіна Н. [7] досліджують конкретні механізми, інструменти та підходи, що застосовуються у транспортній сфері, розглядаючи теоретичні засади та шляхи модернізації галузі. Питання оцінки ефективності державної політики у транспортній галузі активно розробляє Майстро С. В. [10], тоді як Крихітна Ю. О. [8] зосереджує увагу на особливостях формування та реалізації державної політики розвитку транспортної інфраструктури. Паркулаб Т. І. та Шикеринець В. В. [14] підкреслюють актуальність проблематики в умовах воєнних дій, акцентуючи увагу на ролі ефективного управління для національної безпеки. Проблематику державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісів досліджують Рудченко О. Ю. та Поліщук О. М. [19], обґрунтовуючи доцільність застосування державно-приватного партнерства та автоматизованих систем управління. Однак, попри виразну практичну спрямованість цих досліджень, теоретичні принципи побудови ефективних механізмів публічного управління розвитком транспортної інфраструктури все ще залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого поглибленого теоретичного осмислення.

Аналогічна тенденція до практичної спрямованості простежується і в дослідженнях окремих видів механізмів у дорожньому господарстві. Так, організаційні механізми управління детально описує Веремчук А. В. [3], зосереджуючись на існуючих структурах та повноваженнях. Питання оцінки ефективності таких механізмів розглядає Бурик М. М. [1], аналізуючи недоліки та пропонуючи альтернативні підходи. Економічний вимір управління дорожнім господарством через ефективність економічного впливу транспортної інфраструктури оцінюють Гринь А. та Толок П. [5]. Державно-приватне партнерство (ДПП) як механізм регулювання розвитку дорожнього господарства обґрунтовують Вдовенко Н. М. та співавтори [2], розкриваючи переваги та потенціал ДПП. Фінансові механізми формування джерел фінансування галузі аналізує Печончик Т. І. [16], пропонуючи оптимізацію фінансових потоків. Різноманітні види механізмів та їх адаптацію до децентралізації та кризових умов розглядає група дослідників, серед яких Назаркевич О. Б. [11], Прокопів І. І. [17],

Пархета В. І. [15] та Середа Ю. В. [20], висвітлюючи прикладні аспекти управління. Проте, попри ґрунтовний прикладний аналіз різних видів механізмів, теоретичні засади їх формування на основі системних функцій управління та типів впливу залишаються поза межами досліджень зазначених авторів.

Отже, аналіз наукової літератури виявляє недостатню розробленість комплексних теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Існуючим дослідженням, незважаючи на цінність практичних напрацювань, бракує цілісної теоретичної бази, що унеможливлює систематизацію та класифікацію механізмів, визначення принципів їх ефективного формування та застосування, а також надання практично орієнтованих рекомендацій. Саме заповненню цієї теоретичної прогалини присвячене дане дослідження.

Мета статті полягає у розкритті та систематизації актуальних теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Виклад основного матеріалу. Розгляд наукових публікацій, присвячених дослідженню публічного управління, виявляє відсутність єдиного усталеного визначення поняття «механізм публічного управління». Натомість, в науковій літературі представлено різноманітні підходи до його трактування, що відображають багатогранність та складність цього феномену. Аналіз існуючих дефініцій дозволяє виділити кілька ключових ракурсів розгляду сутності механізму публічного управління.

Зокрема, ряд дослідників розглядають механізм публічного управління як систему, підкреслюючи взаємозв'язки та взаємодії між різними елементами управлінського процесу. У цьому контексті, В.С. Куйбіда та І.В. Шпекторенко [9] визначають методологію публічного управління як систему, де механізми є одним з ключових елементів, що забезпечують перетворення управлінських імпульсів в конкретні управлінські дії. Такий системний підхід дозволяє акцентувати увагу на комплексності та цілісності механізму, розглядаючи його як сукупність взаємопов'язаних частин, що функціонують для досягнення певної мети.

Інший підхід полягає у трактуванні механізму публічного управління як інструменту, способу або набору засобів для здійснення управлінського впливу. А. І. Неділько [12] аналізує поняття «механізм публічного управління», розглядаючи його як спосіб організації взаємодії суб'єктів та об'єктів публічного управління для досягнення поставлених цілей. О. Дорофєєв та В. Пашнєв [6] досліджують структуру механізму публічного управління, виділяючи організаційні, правові, фінансові та інші складові, які в сукупності утворюють інструментарій публічного управління. Такий інструментальний погляд підкреслює практичну спрямованість механізму, його роль як засобу для реалізації управлінських функцій та досягнення бажаних результатів.

Окремі дослідження акцентують увагу на процедурних та організаційних аспектах механізму публічного управління. Н. В. Павлюк [13], аналізуючи організаційні та правові механізми, розглядає їх як сукупність формальних та неформальних правил, процедур, організаційних структур та інституцій, які забезпечують організований та регламентований процес публічного управління. Є. Ромат [18], досліджуючи маркетинговий механізм, зосереджується на конкретних технологіях та процедурах взаємодії з громадськістю в рамках публічного управління. Такий процедурно-організаційний підхід підкреслює важливість організації, регламентації та процедурного забезпечення механізму для ефективного функціонування публічного управління.

Узагальнюючи різні трактування, можна констатувати, що поняття «механізм публічного управління» є комплексним та багатоаспектним, однак, незважаючи на різноманітність підходів, можливо виділити ключові елементи, які є притаманними різним дефініціям. Так, будь-який механізм публічного управління неможливо уявити без наявності суб'єктів та об'єктів публічного управління, тобто органів публічної влади та посадових осіб, з одного боку, і фізичних та юридичних осіб, суспільних груп та територій, з іншого. Обов'язковою складовою механізму є здійснення управлінського впливу з боку суб'єктів на об'єкти управління, що реалізується за допомогою різноманітних інструментів та методів управління, таких як правові, фінансові, організаційні, адміністративні, економічні та соціальні. Функціонування будь-якого механізму публічного управління забезпечується через певні процедури та правила, регламенти та організаційні форми, що надають управлінському процесу організованості та системності. І, безумовно, будь-який механізм публічного управління спрямований на досягнення

чітко визначеної мети управління, яка полягає у забезпеченні публічного інтересу та сталого розвитку відповідної сфери суспільного життя.

Враховуючи викладене, для цілей даного дослідження під механізмом публічного управління розвитком дорожнього господарства будемо розуміти цілісну, функціонально та структурно організовану систему взаємопов'язаних організаційних, правових, фінансово-економічних, інформаційно-комунікативних та інших інструментів та методів управлінського впливу, які забезпечують організовану взаємодію суб'єктів та об'єктів публічного управління з метою ефективної реалізації системних функцій управління та досягнення цілей сталого розвитку дорожнього господарства в інтересах суспільства.

У контексті дослідження механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, особливо вагомого значення набуває звернення до системи ключових категорій теорії публічного управління, що, безперечно, формують концептуальний базис аналізу. Серед найбільш важливих категорій, релевантних до нашого дослідження, слід виокремити «публічний інтерес», «ефективність публічного управління», «легітимність» та «відповідальність». Саме ці категорії надають нормативно-ціннісну основу для формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства та виступають критеріями оцінки їх ефективності та легітимності.

Зокрема, «публічний інтерес», як фундаментальна категорія, відображає легітимні спільні потреби громадян, гарантовані державою через інструменти публічної політики, і в дорожній галузі охоплює широкий спектр аспектів – від транспортної доступності та безпеки руху до якості інфраструктури, екологічної безпеки та економічної ефективності, що, апріорі, визначає спрямованість механізмів публічного управління на його максимальну реалізацію, враховуючи різноманітні інтереси стейкхолдерів. З іншого боку, категорія «ефективності публічного управління» виступає мірилом досягнення цілей з мінімізацією витрат і максимізацією суспільного впливу, і в дорожньому господарстві оцінюється за якістю інфраструктури, безпекою руху, рентабельністю, задоволеністю користувачів та екологічними наслідками, що, вочевидь, вимагає постійного моніторингу, інновацій та оптимізації ресурсів для формування ефективних механізмів. Не менш важлива «легітимність публічного управління», що характеризує визнання влади суспільством на основі відповідності цінностям та очікуванням, і в контексті механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства забезпечується законністю процедур, врахуванням думки громадськості, прозорістю та справедливістю, що, безсумнівно, сприяє підвищенню довіри та ефективності управлінських дій. Нарешті, «відповідальність у публічному управлінні», як обов'язок суб'єктів влади нести відповідальність перед суспільством, передбачає підзвітність у використанні ресурсів, досягненні цілей, контролі та відповідальності за порушення в дорожньому господарстві, що, безперечно, виступає ключовою умовою для запобігання зловживанням та підвищення якості управління в цілому, підкреслюючи системний та взаємопов'язаний характер окреслених категорій у контексті формування ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Взаємозв'язок між зазначеними категоріями є очевидним та системним. Реалізація публічного інтересу є головною метою публічного управління, а ефективність, легітимність та відповідальність виступають ключовими умовами та критеріями успішної реалізації цієї мети. Ефективні механізми публічного управління розвитком дорожнього господарства мають бути сформовані таким чином, щоб максимально враховувати публічний інтерес, забезпечувати високий рівень ефективності управлінських дій, бути легітимними в очах суспільства та забезпечувати належну відповідальність суб'єктів управління. Саме ці категорії визначають нормативно-ціннісний контекст дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства та будуть використані як основа для подальшої концептуалізації авторського підходу.

Забезпечення результативності публічного управління у сфері дорожнього господарства, безсумнівно, є невід'ємно пов'язаним із послідовною реалізацією комплексу ключових функцій управління, що, безумовно, мають системний характер. Саме ці функції, як видається, виступають визначальними напрямами управлінської діяльності, покликаними гарантувати не тільки організованість та керованість, а й беззаперечну націленість на результат усієї управлінської системи та її складових, особливо у специфічному контексті розвитку

дорожньої галузі. Системні функції публічного управління, таким чином, доцільно розглядати як фундаментальні складові управлінського процесу, що об'єктивно забезпечують не тільки злагоджене функціонування системи публічного управління, а й її вимірювану спроможність досягати поставлених цілей, зокрема у складній та багатоаспектній сфері розвитку дорожнього господарства.

Слід, однак, зазначити, що наукові дослідження пропонують широке розмаїття класифікацій системних функцій публічного управління, що, очевидно, відображає багатогранність та складність управлінської роботи, а також різні теоретичні погляди на її сутність. Для цілей даного дослідження особливої ваги набувають наступні системні функції: планування, організація, мотивація, координація, контроль, регулювання, комунікація та інновації, перелік яких, хоч і не є вичерпним, охоплює найбільш суттєві сфери управлінського впливу, необхідні для гарантування поступального розвитку дорожньої інфраструктури.

Розглядаючи сутність окреслених системних функцій, доцільно зазначити, що функція планування в публічному управлінні, безперечно, полягає у формуванні стратегічного бачення розвитку дорожнього господарства, що, апріорі, передбачає чітке визначення цілей, задач та пріоритетів галузі на різних часових горизонтах, а також розробку конкретизованих планів, програм і прогнозів, що, фактично, задають вектор руху до визначених орієнтирів. Функція організації, у свою чергу, логічно фокусується на створенні справді ефективної структури управління дорожнім господарством, охоплюючи розподіл повноважень та відповідальності між різними органами управління, формування чіткої організаційної ієрархії, а також забезпечення необхідними ресурсами для повноцінного виконання управлінських функцій. Функція мотивації у публічному управлінні, як видається, націлена на створення дієвих спонукальних стимулів для всіх суб'єктів та об'єктів управління в дорожньому господарстві, маючи за мету активізувати їхню діяльність для гарантованого досягнення поставлених цілей розвитку галузі. Функція координації, водночас, в управлінні дорожнім господарством спрямована на досягнення належної злагодженості у діях різних управлінських структур та осіб, об'єктивно забезпечуючи уникнення дублювання повноважень, усунення міжвідомчих конфліктів та досягнення синергії у спільній роботі. Функція контролю, як невід'ємна складова управління, забезпечує відповідність дій в дорожній сфері встановленим нормам, планам та законодавству, включаючи моніторинг діяльності, виявлення відхилень від заданих параметрів та своєчасне вжиття коригувальних заходів. Функція регулювання в публічному управлінні розвитком дорожнього господарства, з іншого боку, полягає у встановленні чітких правил та норм функціонування галузі, гарантуючи стабільність та передбачуваність управлінських процесів, а також оперативне реагування на відхилення від заданого курсу. Функція комунікації, у свою чергу виступає забезпеченням відкритого діалогу між органами влади та усіма зацікавленими сторонами, охоплюючи обмін інформацією, налагодження зворотного зв'язку, забезпечення прозорості управлінських процесів. Нарешті, функція інновацій безсумнівно, спрямована на забезпечення постійного прогресу та модернізації галузі, включаючи впровадження новітніх технологій, управлінських підходів та адаптацію до змінних умов.

Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що системні функції публічного управління демонструють тісний взаємозв'язок та взаємозалежність, де реалізація кожної з них є необхідною умовою для досягнення високої ефективності усієї управлінської системи. Саме збалансована та комплексна реалізація усіх окреслених функцій, як видається, є незаперечною запорукою формування справді ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, об'єктивно націлених на сталий розвиток галузі та повне задоволення суспільних потреб.

Безперечно, створення дієвих механізмів публічного управління, спрямованих на розвиток дорожнього господарства, вимагає глибокого розуміння різних видів управлінського впливу, що можуть бути застосовані задля досягнення поставлених цілей. Самі типи управлінського впливу являють собою не що інше, як категорії дій в управлінні, кожна з яких відрізняється як за своєю природою, так і за інструментарієм та методами впливу на об'єкти управління. Отже, усвідомлення специфіки кожного з типів впливу, а також можливостей їх вдалого поєднання, є, безсумнівно, ключовим моментом для розробки механізмів управління розвитком дорожнього господарства, здатних бути гнучкими та швидко адаптуватися до мінливих обставин.

Варто зазначити, що у теоретичних розробках з публічного управління існує неоднозначність у класифікації типів управлінського впливу. Проте, беручи до уваги специфіку дослідження механізмів публічного управління у контексті розвитку дорожнього господарства, видається найбільш доцільним зосередитися на наступних типах впливу: адміністративному, економічному, соціальному, правовому, інформаційному та технологічному. Слід підкреслити, що даний перелік, хоч і не є вичерпним, проте охоплює основні способи управлінської дії, що можуть бути використані для надання ефективного імпульсу різним аспектам функціонування та розвитку дорожньої галузі.

Адміністративний вплив, як відомо, є одним з найбільш традиційних та поширених видів управлінського впливу в системі публічного управління. Його сутність полягає у використанні владних ресурсів суб'єктів управління для безпосереднього регулювання діяльності об'єктів управління. Серед інструментів адміністративного впливу, що можуть бути використані у дорожньому господарстві, варто назвати розпорядчі акти, приписи, процедури ліцензування та сертифікації, а також заходи контролю та нагляду за дотриманням встановлених норм і правил.

Економічний вплив, на відміну від адміністративного, ґрунтується на застосуванні економічних важелів та стимулів, що спонукають об'єкти управління до дій у бажаному напрямку. До інструментів економічного впливу, що можуть бути застосовані у дорожньому господарстві, належать, зокрема, цільове фінансування дорожніх програм та проектів, надання субсидій та пільг, використання податкових інструментів, формування тарифної політики, ціноутворення, інструменти кредитування та залучення інвестицій, а також інші економічні механізми.

Соціальний вплив, у свою чергу, спрямований на формування у суспільстві певних ціннісних орієнтацій, стереотипів поведінки та суспільної думки, які б сприяли досягненню цілей публічного управління у сфері розвитку дорожнього господарства. Інструментарій соціального впливу у дорожній галузі включає проведення інформаційних кампаній, розповсюдження соціальної реклами, реалізацію освітніх програм, заходи з формування позитивного іміджу дорожньої галузі, активне залучення громадськості до процесів управління, налагодження партнерських відносин з інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації.

Правовий вплив у публічному управлінні ґрунтується на використанні правових норм та механізмів для регламентації суспільних відносин у сфері дорожнього господарства та відіграє фундаментальну роль у забезпеченні законності, правопорядку та правової визначеності у дорожній галузі, чіткому визначенні прав та обов'язків як суб'єктів, так і об'єктів управління, врегулюванні конфліктних ситуацій та забезпеченні правового захисту законних інтересів учасників дорожнього руху.

В свою чергу інформаційний вплив у публічному управлінні полягає у використанні інформаційних ресурсів як дієвого інструменту управління, забезпечуючи безперебійне інформування, освітню діяльність, консультаційну підтримку та організацію зворотного зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління у сфері дорожнього господарства. Слід визнати, що інформаційний вплив є надзвичайно важливим для підвищення рівня обізнаності широкої громадськості щодо стану справ у дорожній галузі, забезпечення прозорості управлінських процедур, налагодження постійного діалогу з громадськістю, збору та аналізу громадської думки.

І нарешті, технологічний вплив у сфері публічного управління безпосередньо пов'язаний з активним використанням сучасних технологій та інноваційних розробок задля підвищення ефективності управління розвитком дорожнього господарства. Варто підкреслити, що технологічний вплив є одним з найбільш перспективних напрямів вдосконалення публічного управління розвитком дорожнього господарства, надаючи можливість суттєво підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість дорожніх послуг, підвищити рівень безпеки дорожнього руху та забезпечити сталий розвиток галузі на інноваційній основі.

Виходячи з вищезазначеного, можна припустити, що ефективність механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства значною мірою залежить від вдалого комбінування різних типів управлінського впливу. Таким чином, збалансоване та синергетичне поєднання різних типів управлінського впливу є, безсумнівно, ключем до створення ефективних, гнучких, адаптивних та легітимних механізмів публічного управління розвитком дорожнього

господарства, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку галузі та забезпечення публічного інтересу.

Слід підкреслити, що формування дієвих механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства відбувається не у вакуумі, а під визначальним впливом інституційного середовища, яке виступає тим контекстом, що задає рамки, можливості та обмеження для управлінської діяльності. Інституційне середовище в даному контексті слід розуміти як сукупність формальних та неформальних інститутів, що регулюють взаємодію суб'єктів публічного управління та впливають на процеси прийняття та реалізації управлінських рішень у дорожній галузі.

Формальні інститути, як відомо, відіграють ключову роль у формуванні механізмів публічного управління, створюючи правову та організаційну основу для діяльності органів влади та інших суб'єктів управління. Законодавство у сфері дорожнього господарства, включаючи закони, кодекси, технічні регламенти та інші нормативно-правові акти, визначає загальні правила «гри», встановлює повноваження та відповідальність різних органів влади, регулює відносини між учасниками дорожнього руху, визначає стандарти якості дорожніх робіт та вимоги до безпеки дорожнього руху. Організаційна структура органів влади, відповідальних за управління дорожнім господарством, визначає ієрархію та підпорядкованість різних управлінських ланок, розподіл функцій та повноважень між центральними та місцевими органами влади, а також механізми взаємодії між різними відомствами та організаціями, задіяними у дорожній сфері. Слід визнати, що саме формальні інститути задають основні параметри механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства, створюючи необхідні рамки для їх функціонування.

З іншого боку, не можна недооцінювати роль неформальних інститутів, які, часто залишаючись поза увагою формального регулювання, справляють суттєвий вплив на функціонування та ефективність механізмів публічного управління. Зокрема, усталені традиції у дорожньому господарстві формують практики управління, стереотипи поведінки та організаційну культуру відомств. Більше того, професійні цінності, визначають пріоритети та етику працівників галузі. Аналогічно, культура управління органів влади задає стиль керівництва, відкритість процесів та готовність до інновацій, а неформальні практики взаємодії можуть впливати на ефективність управлінських рішень. Отже, неформальні інститути, хоч і не зафіксовані формально, є визначальним фактором реального функціонування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства.

Аналіз інституційного середовища дозволяє виявити як інституційні обмеження, так і інституційні можливості, які необхідно враховувати при формуванні ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Серед інституційних обмежень можна назвати недосконалість законодавчої бази, надмірну бюрократизацію організаційних структур, недостатню прозорість та відкритість діяльності органів влади, корупційні практики, а також консервативність традицій та усталених практик. З іншого боку, інституційне середовище може створювати і інституційні можливості, такі як наявність чіткої та послідовної законодавчої бази, ефективна організаційна структура органів влади, наявність позитивних традицій професійної діяльності та культури управління, орієнтованої на результат, активна позиція громадянського суспільства, що сприяє контролю за діяльністю влади та участі громадськості в управлінні.

Отже, формування ефективних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства вимагає обов'язкового врахування особливостей інституційного середовища, як формальних, так і неформальних інститутів, виявлення та нейтралізації інституційних обмежень, а також максимального використання інституційних можливостей. Саме комплексний підхід до аналізу інституційного середовища дозволить створити адаптовані, легітимні та дієві механізми публічного управління, спрямовані на сталий розвиток дорожнього господарства та забезпечення публічного інтересу.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження теоретичних засад формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства засвідчило, що ефективне формування таких механізмів є комплексним та багатоаспектним завданням, що потребує синергії нормативно-ціннісного обґрунтування, системного функціонального аналізу, інструментального забезпечення та врахування інституційного контексту. Ключовим результатом даного дослідження, безумовно, є запропоноване авторське визначення механізму

публічного управління розвитком дорожнього господарства, як цілісної, функціонально та структурно організованої системи взаємопов'язаних організаційних, правових, фінансово-економічних, інформаційно-комунікативних та інших інструментів та методів управлінського впливу, які забезпечують організовану взаємодію суб'єктів та об'єктів публічного управління з метою ефективної реалізації системних функцій управління та досягнення цілей сталого розвитку дорожнього господарства в інтересах суспільства.

Розроблені в ході дослідження теоретичні положення водночас, демонструють цілісний підхід до формування механізмів публічного управління, які можуть бути адаптовані до специфічних умов розвитку дорожнього господарства України з урахуванням його нагальних потреб та об'єктивних обмежень:

− *Система ключових категорій публічного управління як нормативно-ціннісний фундамент.* Ефективність формування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства безпосередньо залежить від чіткого визначення нормативно-ціннісних орієнтирів. Дослідження підтвердило, що категорії публічного інтересу, ефективності, легітимності та відповідальності виступають фундаментальним базисом для оцінки та спрямування управлінських дій. Саме орієнтація на ці категорії дозволяє забезпечити відповідність механізмів публічного управління очікуванням суспільства та цілям сталого розвитку галузі.

− *Системні функції публічного управління як функціональна основа.* Реалізація системних функцій публічного управління є необхідною умовою для забезпечення результативності механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Дослідження довело, що планування, організація, мотивація, координація, контроль, регулювання, комунікація та інновації виступають визначальними напрямами управлінської діяльності. Саме комплексна реалізація цих функцій гарантує організованість, керованість та цілеспрямованість управлінської системи.

− *Типи управлінського впливу як інструментальне забезпечення.* Різноманітні типи управлінського впливу формують інструментальну основу механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Дослідження засвідчило, що адміністративний, економічний, соціальний, правовий, інформаційний та технологічний впливи становлять собою вичерпний набір інструментів, вдале поєднання яких забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських дій, а синергія їх впливу є ключовим фактором ефективності управлінських механізмів.

− *Інституційне середовище як контекст формування механізмів.* Інституційне середовище виступає визначальним контекстом, що обумовлює особливості формування та функціонування механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства. Дослідження підкреслило, що врахування формальних та неформальних інститутів, виявлення інституційних обмежень та можливостей є необхідною умовою для адаптації та легітимізації управлінських механізмів. Саме інституційний аналіз дозволяє створити механізми, здатні ефективно функціонувати в конкретному соціально-економічному та політико-правовому середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі практичного застосування розроблених теоретичних засад для формування конкретних механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства в Україні. Видається перспективним проведення емпіричних досліджень, спрямованих на оцінку ефективності існуючих механізмів та розробку практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення. Саме у практичній площині лежить потенціал подальшого розвитку даного дослідження, спрямованого на надання конкретних інструментів для підвищення ефективності публічного управління розвитком дорожнього господарства України.

Список використаної літератури:

1. Бурик М. М. Дослідження ефективності механізмів державного управління транспортною інфраструктурою України. Публічне адміністрування і національна безпека. 2020. 8 (16). 85-93. https://www.inter-nauka.com/issues/administration2020/8/6591. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-8-6591
2. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Павленко М. М. Еволюція механізму регулювання розвитку дорожнього господарства на інноваційних засадах державно-приватного партнерства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2020. 23. 44-53. DOI: http:doi.org//10.33813/2224-1213.23.2020.5
3. Веремчук А. В. Механізми державного управління у сфері дорожнього господарства України // Економіка та держава. 2011. № 8. С. 112-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_8_33 (дата звернення 01.12.2020).

4. Гошовська, О., Тревого О. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. Економіка та суспільство, 2022. (38). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-24
5. Гринь А., Толок П. Вплив транспортної інфраструктури на економічний розвиток регіонів, оцінка ефективності управління дорожнім господарством. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 2024. 90-96. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-13
6. Дорофєєв О., Пашнєв В. Поняття та структура механізму публічного управління. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023. 324(6), 256-261. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43
7. Жукова І., Трушкіна Н. Механізм державного управління розвитком транспортної інфраструктури: теоретичні аспекти. Національні інтереси України. 2024. 3(3). 296-310. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-296-310.
8. Крихітна Ю. О. Механізми формування та реалізації державної політики розвитку транспортної інфраструктури. Вісник національного університету цивільного захисту України серія «Державне управління». 2022. (1), 83-89. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-10
9. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. 29. 7-12. DOI: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1
10. Майстро С. В. Сучасний стан розвитку транспортної галузі України та результативність механізмів формування й реалізації державної політики / С. В. Майстро, Ю. О. Крихтіна // Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2021. Вип. 2 (73), 8-15.
11. Назаркевич О. Б. Механізм управління дорожнім господарством України в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 4, 27-32. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_4_7
12. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління» / А. І. Неділько // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8
13. Павлюк Н. В. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні / Н. В. Пжавлюк // Демократичне врядування. – 2016. – Вип. 16-17. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_9
14. Паркулаб Т. І., Шикеринець В. В. Механізми публічного управління розвитком транспортної інфраструктури України. Наукові перспективи. 2024. 1(43), 212-220. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-212-220
15. Пархета В. І. Адміністративно-правове забезпечення функціонування сфери дорожньої інфраструктури в Україні та визначення перспектив його удосконалення. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. 9. 256-259. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-9/62
16. Печончик Т. І. Організаційно-економічний механізм формування джерел фінансування підприємств дорожнього господарства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. 1(21), 293-300. DOI: https://10.25140/2411-5215-2020-1(21)-293-300
17. Прокопів І. І. Механізм управління дорожнім господарством в умовах децентралізації. Національні інтереси України. 2024. 4(4). 558-563. DOI https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-558-563
18. Ромат Є. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. Науковий вісник: Державне управління, 2024. 2 (16), 157-175. DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-157-175
19. Рудченко О. Ю., Поліщук О. М. Механізм державного регулювання розвитку транспортної інфраструктури мегаполісів. Університетські наукові записки. 2017. 1, 93-100. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_12
20. Середа Ю. В. Нормативно-правові засади державного управління дорожнім будівництвом у воєнний та пост-воєнний час. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (5), 2024. 79-85. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.9

Tymokha A. D. Theoretical principles of forming mechanisms for public management of road infrastructure development

The article is devoted to a comprehensive study of the theoretical foundations of the formation of mechanisms for public management of road infrastructure development. The relevance of the study is due to the exceptional role of road infrastructure as a key element of the economic and social infrastructure of Ukraine, which directly affects economic growth and the well-being of citizens. The purpose of the article is to systematically disclose and generalize the current theoretical foundations for the formation of mechanisms for public management of road infrastructure development. The research methodology combines an interdisciplinary approach based on institutional and systemic

analysis, using a complex of general scientific methods, including the analysis of scientific literature and regulatory legal acts, synthesis and generalization. The article reveals the essence of the concept of "mechanism for public management of road infrastructure development" as a holistic system of interconnected tools and methods of managerial influence, and identifies its key elements: subjects, objects, managerial influence, procedures and the goal of management. The normative and value-based principles are systematized based on the categories of public interest, efficiency, legitimacy and responsibility; functional principles through the implementation of systemic management functions; instrumental principles based on types of managerial influence. The key theoretical provisions of the study are the justification of the conceptual model of the formation of effective mechanisms, which includes a system of key categories, systemic functions of public management, types of managerial influence and the institutional environment as interrelated elements. The practical significance of the study lies in the formation of a fundamental theoretical basis for the further development of practical recommendations aimed at improving the mechanisms of public management of the development of the road infrastructure of Ukraine, and increasing the efficiency of management of the industry as a whole.

Key words: *public administration, public administration mechanisms, road management, road management development, theoretical foundations, principles of public administration, sustainable development, classification of mechanisms, strategic planning, regulatory and legal regulation.*

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352.075
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.25

О. А. Кавилін
кандидат політичних наук,
доцент кафедри публічного управління та земельного кадастру
Класичного приватного університету
https://orcid.org/0009-0001-1857-3099

ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В статті досліджено види державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, що забезпечується органами державної влади, зокрема: законодавчої, виконавчої і судової. Визначено мету здійснення державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, яка полягає у виявленні: відповідності завданням, що стоять перед органами місцевого самоврядування та виявленню відхилень від поставлених цілей та задавдань й встнвлення причин таких відхилень та винних осіб.

Встановлено, право здійснення державного контролю за винесенням рішень голів місцевих державних адміністрацій Президентом України та можливості скасовання таких рішень, хоча серед повноважень Президента України, визначених у Конституції України не сказано про його взаємовідносини з місцевими державниими адміністраціями, зокрема щодо можливості ним скасування таких рішень, що призвело до висновку про відсуність дієвого механізму контролю з боку Президента України відносно діяльності державної виконавчрої власті на місцях щодо видання розпоряджень та законотворчої діяльності органів місцевого самоврядування.

Встановлено, що з оголошенням воєнного стану на території України та

створення військових адміністрацій, голови яких набули повноважень голів державних адміністрацій призвело до змін в ситемі здійснення державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

На підставі узагальнення нормативно-правової бази побудовано Механізм здійснення державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, де у якості різновиду державного контролю виділено – парламентський контроль.

Ключові слова: *органи місцевого самоврядування, державний контроль, парламентський контроль, повноваження органів місцевого самоврядування.*

Постановка завдання. Останнім часом відбувається реформування системи місцевого самоврядування у напрямку децентралізації влади в межах якої частину повноважень органів виконавчої влади було делеговано місцевим територіальним громадам. Проте, з метою виконання посадовими особами органів органів місцевого самлврядування покладених га них повноважень, дотримання під час видання рішень норм Конституції та інших Законів України, попередження порушення прав, своюод та законних інетересів юри дичних та фізичних осіб, – здійснюється державний контроль. Останнім часом, враховуючи оголошення в Україні воєнного стану та внесенням змін в систему організації виконавчої влади на місцях порядок здійснення державного контролю, також, зазнав змін, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню становлення місцевого самоврядування в Україні присвячені праці: В.Д. Бакуменко, Л.О. Беззубко, А.О. Дєгтяра, В.В. Дорофієнко, І.О. Дробота, О.М. Іваницької, О.І. Крюкова, М.А. Латиніна, О.Д. Лазора, Т.В. Мамонової, Ю.В. Молодожена, В.М. Огаренко, С.Є. Саханенко; організаційні засади його функціонування досліджували – О.Ю. Бобровська, С.В. Болдирєв, Т.П. Козарь, Т.А. Кравченко, В.С. Куйбіда. Контроль в ситемі місцевого самоврядування

© Кавилін О. А., 2025

став предметом досліджень П.С. Покатаєва, який присаятив цьому питанню докторську дисертацію. Але, враховуючи сучасну ситуацію в країні, обтяжену війною, контроль набув інших форм, що вимагає більш предметного дослідження його здійснення.

Виклад основного матеріалу. Мета контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування полягає у виявленні: відповідності завданням, що стоять перед органами місцевого самоврядування; виконання і способу виконання покладених на них обов'язків; практичного результату виконаної роботи; виявлення відхилень від поставлених цілей та встнвлення причин, які сприяли цьому та винних осіб [1].

Виділяють наступні види контролю, як то: державний та громадський.

Державний контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування забезпечується органами державної влади – законодавчої, виконавчої і судової, та виявляється у різноманітних формах управлінського та фінансового контролю [1].

У Європейській хартії місцевого самоврядування зазначено, що адміністративний нагляд за органами місцевого самоврядування здійснюється таким чином, щоб забезпечити домірність заходів контролюючого органу важливості інтересів, які він має намір охороняти [2]. Досліджучи повноваження органів місцевого самоврядування у різних сферах, можна зробити висновки, що такий контроль має здійснюватися з метою:

– забезпечення соціально-економічного і культурного розвитку територіальної громади (ст. 27 ЗУ „Про місцеве самоврядування в Україні”);

– своєчасності прийняття місцевого бюджету бюджету, прйняття рішень з приводу розміру стаовк місцевих подітків та зборів, своєчасності інформування контролюючи органи про ставки податків та зборів та надання податкових пільг (ст. 28);

– правомірності та дотримання процедури приватизації об'єктів комунальної власності, ефективності використання прибутків комунальних підприємств (ст. 29);

– перевірки достовірності обліку громадян, що потребують поліпшення житлових умов (ст. 30);

– контролю за організацією благоустрою територіальної громади, дотримання законодавства щодо поводження з побутовими відходами (ст. 30);

– контролю за організацією перевезень пасажтрів (реглярних та нерегулярних маршрутів), формування цін і тарифів на перевезення (ст. 30);

– перевірки використання коштів та своєчасності здійснення ремонт об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, об'єктів жилого фонду, шляхів місцевого значення (ст.31);

– виявлення факту встановлення на території населеного пункту режиму використання та забудови земель (ст.31);

– перевірки функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, організації освітнього процесу, медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, оздоровчих закладах, фізкультури і спорту, що належать територіальним громадам (ст.32);

– встановлення факту дотримання законодавства щодо охорони, відтворення земель, підвищення продуктивності і родючості ґрунтів, правил і норм використання лісових ресурсів (ст. 33);

– перевірки дотримання законодавства щодо підвищення рівня безпеки і поліпшення умов праці та виробничого середовища, соціальної захищеності різних груп населення від безробіття (ст.34);

– встановлення факту здійснення заходів соціального патронажу; надання соціальних послуг особам, що не мають постійного місця проживання (ст.34);

– перевірки факту сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємств, установ та організацій різних форм власності, що здійснюють діяльність на території громади (ст. 35);

– контролю за організацією призову громадян на військову службу (ст. 36);

– перевірки організації заходів із підготовки та проведення на території населеного пункту евакуації населення, культурних і матеріальних цінностей у разі виникнення надзвичайної ситуації; готовності до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (ст.36-1);

– вчинення заходів із збереження цілосності адміністративно-територіального устрою (ст. 37);

– виявлення достовірності та своєчасності формування та ведення реєстру територіальної громади (ст. 37-1);

– правомірність вчинення нотаріальних дій, реєстрації актів цивільного стану; реєстрації

юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (ст.38) та ін.

Виконавчу владу в областях і районах здійснюють місцеві державні адміністрації, голови яких при здійсненні своїх повноважень відповідальні перед Президентом України і Кабінетом Міністрів України та підзвітні й підконтрольні органам виконавчої влади вищого рівня. Крім того, місцеві державні адміністрації підзвітні і підконтрольні радам у частині повноважень, делегованих їм відповідними районними чи обласними радами (ст. 118 Конституції України [3]).

Відповідно до ст. 118 Конституції України, якщо рішення голів місцевих державних адміністрацій суперечать Конституції та законам України або іншим актам законодавства, – то вони можуть бути скасовані Президентом України або головою місцевої державної адміністрації вищого рівня [3]. Хоча серед повноважень самого Президента України, визначених у ст. 106 Конституції України нічого не сказано про його взаємовідносини з місцевими державниими адміністраціями, зокрема щодо можливості ним скасування таких рішень. Відповідно до ст.106 Президент України має право зупиняти дію актів Кабінету Міністрів України з мотивів невідповідності Конституції, накладати вето на Закони, прийняті Верховною Радою України. Спробуємо дослідити механізм скасування рішень голів місцевих державних адміністрацій саме Президентом України.

Так, відповідно до ст. 43 ЗУ „Про місцеві державні адміністрації" якщо розпорядження голови державної адміністрації суперечать Конституції України, законам України, рішенням Конституційного Суду України, іншим актам законодавства або є недоцільними, неекономними, неефективними за очікуваними чи фактичними результатами можуть бути скасовані Президентом України [4]. І виникає питання, як буде встановлено факт суперечності такого розпорядження Конституції України чи іншим Законам? Для цього, скоріше за все, має бути отримана попередня інформація про таку невідповідність, яка має бути перевірена, зокрема це може бути звернення громадян до Президента України щодо порушення їх законних прав і свобод у разі прийняття відповідного рішення голови державної адміністрації.

Відповідно до ст.1, 5 ЗУ „Про звернення громадян", громадяни мають право адресувати звернення органам державної влади та місцевого самоврядування, а також Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України. Проте, звекрнення до Президента України та інших вищих органів законодавчої та виконавчої влади мають особливу форму колективного звернення у вигляді електронної петиції [5].

Електронна петиція, що адресована Президенту України для його розгляду має набрати на її підтримку не менш ніж 25000 підписів громадян протягом не більше трьох місяців з дня оприлюднення такої петиції.

Отже, для визнання рішення голови державної адміністрації таким, що суперечить Конституції України чи іншим Законам потрібне звернення громадян до Президента, яке має набрати не манш ніж 25000 голосів, – саме такий висновок ми зробили.

Відповідно до ч.3, ст.8 ЗУ „Про Конституційний Суд України" питання щодо відповідності Конституції України чинних актів органів державної влади та місцевого самоврядування належить до компетенції Конституційного Суду. Крім того, Суд розглядає питання щодо відповідності Конституції України нормативних актів, які втратили чинність, але продовжують застосовуватись до правовідносин, що виникли під час його чинності [6] з метою захисту законних прав і свобод громадян.

Крім того, ст. 54 ЗУ „Про Конституційний Суд України" передбачено право на конституційне звернення щодо відповідності нормативно-правових актів Верховної Ради Конституції України та іншим законам, проте, нічого не сказано стосовно звернення щодо нормативних актів органів місцевого самоврядування.

Але, у той же час у ст. 38 ЗУ „Про місцеві державні адміністрації" вказано, що рішення посадових осіб місцевих державних адміністрацій можуть бути оскаржені Президенту України, органу виконавчої влади вищого рівня, Уповноваженому Верховної Ради України з прав людини або до суду [4]. Тобто, гіпотетично неконституційні рішення місцевих органів влади можливо оскаржити, але зовсім не зрозуміло, хто саме має право на такі оскарження, чи то індивідуальний суб'єкт, чи то має бути колективне звернення у вигляді петиції?

Отже, можна зробити висновок щодо відсутності дієвого механізму контролю з боку Президента України відносно діяльності державної виконавчрої власті на місцях щодо видання

розпоряджень та законотворчої діяльності органів місцевого самоврядування.

Відповідно до ст. 33 ЗУ „Про місцеві державні адміністрації" контроль за діяльністю районних державних адміністрацій здійснюють обласні державні адміністрації. Голови районних державних адміністрацій зобовязані регулярно інформувати про свою діяльність голів обласних державних адміністрацій, а також щорічно та на вимогу звітувати перед ними [4].

Порядок здійснення контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування щодо реалізації делегованих ним повноважень органами виконавчої влади затверджено Постановою КМУ від 9 березня 1999 р. № 339, відповідно до якої контроль покладається на місцеві державні адміністрації, а у випадках, передбачених законодавством, – на міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, їх територіальні органи. Контроль здійснюється шляхом аналізу актів органів місцевого самоврядування, надання органами місцевого самоврядування інформації про виконання делегованих повноважень, проведення перевірок діяльності виконавчих органів сільських, селищних, міських рад [7].

Так, у разі виявлення невідповідності акта органу місцевого самоврядування, прийнятого з питань здійснення делегованих повноважень, орган, що здійснює контроль, протягом трьох місяців має надсилати повідомлення про невідповідність акту [8].

Крім того, в межах здійснення контролю виконавчі органи сільських, селищних, міських рад один раз на півріччя зобов'язані щомісячно до 10 числа місяця, який настає за звітним періодом надсилати інформацію про виконання делегованих повноважень до органів, що здійснюють контроль [8]. А за рішенням Кабінету Міністрів України можуть проводитися комплексні перевірки щодо виконання делегованих повнважень із заслуховуванням посадових осіб місцевого самоврядування щодо стану виконання.

В свою чергу Кабінет Міністрів України у системі органів державної влади України – є вищим органом виконавчої влади, який реєлізовує владу безпосередньо та через міністерства й інші центральні органи виконавчої влади та місцеві державні адміністрації, спрямовуючи, координуючи та контролюючи діяльність цих органів, зокрема здійснює контроль за додержанням цих органів, а також органами місцевого самоврядування законодавства з питань виконання ними делегованих повноважень органами виконавчої влади (ст. 1 Закону [9]). Голови місцевих державних адміністрацій під час здійснення своїх повноважень відповідальні перед Кабінетом Міністрів України (п.4, ст. 23 Закону [9]).

Але 24 лютого 2022 року Президент України підписав Указ № 64/2022 „Про введення воєнного стану в Україні", відповідно до якого на підставі ст.4 ЗУ „Про правовий режим воєнного стану" на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть бути створені тимчасові державні органи – військові адміністрації [10].

Військові адміністрації населених пунктів утворюються в межах територій територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не можуть здійснювати покладені на них Конституцією та законами України повноваження. Військову адміністрацію очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України за пропозицією Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації. У разі прийняття рішення про утворення районних, обласних військових адміністрацій їх статусу набувають районні, обласні державні адміністрації, а голови цих адміністрацій набувають статусу начальників відповідних військових адміністрацій. Загальне керівництво діяльністю таких адміністрацій здійснюють керівники відповідних районних державних адміністрацій (ст. 4 Закону [10]).

Відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року№ 68/2022 в Україні було створено військові адміністрації, а голови державних адміністрацій набули статусу відповідних військових адміністрацій та начальників цих військових адміністрацій [11]. У зв'язку з такими змінами в системі виконавчої влади на місцевому рівні, звичайно відбулись зміни й у системі контрлолю за діяльністю органів місцевого самоврядування, адже повноваження зі здійснення контролю перейшли до голів військових адміністрацій.

Відповідно до ч.1, ст. 14 ЗУ „Про комітети Верховної Ради України" контрольну функцію можуть реалізовувати комітети Верховної Ради України, яка полягає у: аналізі практики застосування

законодавчих актів у діяльності державних органів влади та їх посадових осіб [12].

Крім того, комітети здійснюють аналіз практики застосування органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами Конституції та законів України, аналіз відповідності закону прийнятих ними підзаконних нормативно-правових актів, своєчасності їх прийняття. За наслідками такого аналізу комітет вносить рекомендації щодо приведення у відповідність підзаконного нормативно-правового акту із редакцією закону. Такі рекомендації підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами (ч.1-2, ст.24 Закону [12]).

Тобто мова йде про здійснення парламентського контролю.

Парламентський контроль – це діяльність законодавчого (представницького) органу державної влади (Верховної Ради України), його членів та утворених ним органів моніторингу законності здійснення своїх повноважень органами публічної влади, їх посадовими особами й іншими особами з метою подальшої оцінки їх діяльності і можливого застосування заходів реагування [13, с. 169].

Метою парламентського контролю, є:

– захист прав і свобод людини і громадянина, проголошених Конституцією України, законами України та міжнародними договорами України, попередження їх порушення;

– додержання та повага до прав і свобод людини і громадянина суб'єктами владних повноважень;

– сприяння приведенню законодавства України про права і свободи людини і громадянина у відповідність з Конституцією України та міжнародними стандартами у цій галузі;

– запобігання дискримінації щодо реалізації людиною своїх прав і свобод, тощо (ст.3 Закону [14]).

Як наголошує Д.О. Разумков: „ … враховуючи, що Верховна Рада України – є представницьким органом, здійснення нею контрольної функції набуває особливостей різновиду державного контролю (і мова йдеться, саме, про парламентський контроль, який набуває форми державного контролю, що виходить за межі традиційних уявлень про цей вид контролю як засобу забезпечення законності у державному управлінні)” [15, с. 17]. І однією з особливостей такого контролю – є перелік суб’єктів його здійснення, зокрема, Комітети ВРУ, яких на сьогодні затверджено у кількості 23. Контроль заключається у детальному та фаховому рівні опрацювання інформації, яка до них надходить.

Комітети в межах здійснення контролю виконують функції:

– попереднього розгляду і підготовки висновків до законопроєктів; доопрацювання окремих законопроєктів; внесення висновків до перспективного планування законопроєктної роботи;

– аналізу практики застосування законодавчих актів у діяльності державних органів влади, їх посадових осіб;

– контроль за виконанням Державного бюджету України в частині, що належить до предмета їх відання, для забезпечення доцільності, економності та ефективності використання державних коштів [15, с. 23].

У разі виявлення комітетом порушення прав, свобод і інтересів людини та громадянина, інтересів держави, територіальної громади – комітет має право направити матеріали для реагування державним органам влади чи органам місцевого самоврядування (ч.1, ст.33 Закону [12]).

Парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина та захист прав кожного на території на постійній основі здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини (ст.1 Закону [14]).

Уповноважений в межах наданих йому повноважень має право:

– невідкладного прийому керівниками державних органів влади та місцевого самоврядування та їх безперешкодно відвідування;

– на ознайомлення з документами, у тому числі тими, що містять інформацію з обмеженим доступом, та отримання їх копій в органах державної влади та місцевого самоврядування;

– вимагати від посадових і службових осіб сприяння проведенню перевірок діяльності підконтрольних і підпорядкованих їм підприємств, установ, організацій, виділення спеціалістів для участі у проведенні перевірок, експертиз і надання відповідних висновків (ст.13 Закону [14]).

У разі відмови посадових чи службових осіт органів державної влади чи місцевого самоврядування від співпраці з Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, а також умисне приховування або надання неправдивих даних з боку таких осіб тягнуть за собою відповідальність.

Уповноважений має право в межах здійснення парламентського контролю подати конституційне подання до органів державної влади чи

органів місцевого самоврядування, яке є актом реагування до Конституційного Суду України щодо вирішення питання про відповідність Конституції України чи іншим законам правового акта. Подання Уповноваженого вимагає від посадових та службових осіб вжиття у місячний строк заходів щодо усунення виявлених порушень прав і свобод людини і громадянина (ст.15 Закону [14]).

Д.О. Разумков вказує, що наглядова функція парламенту не повинна використовуватися для блокування виконання урядом своєї програми. Важливо уникати зловживання висуванням до уряду популістських вимог. Нагляд повинен спрямовуватись на забезпечення прозорості уряду, визначення способів, за допомогою яких дії уряду можуть здійснюватися більш ефективно і продуктивно, а також напрацювання альтернативних політичних підходів [15, с. 16].

Я. М. Куцин наголошує, що суб'єкти парламентського контролю мають бути самостійні та незалежні, дотримуватись у своїй діяльності принципу: закон вище партійних інтересів, адже на парламент покладається роль головного контролера, тому що в колективному обговоренні важливих для країни питань істину знайти легше, оскільки особисті якості депутатів відходять на другий план, а у виступах депутатів можна розгледіти партійні інтереси та запобігти лобіюванню сумнівних законодавчих ініціатив [16, с. 40]. І це є принципово важливим питанням, адже депутати мають, перш за все, відстоювати інтереси всього суспільства.

Адже, у ст.24 ЗУ „Про статус народного депутата України" зазначено, що

Народний депутат зобов'язаний: дбати про благо України і добробут Українського народу, захищати інтереси виборців та держави; додержуватися вимог Конституції України та інших законів України; постійно підтримувати зв'язки з виборцями, вивчати громадську думку, потреби і запити населення, та у разі необхідності повідомляти про них Верховну Раду України [17]. Отже, заходи здійснення парламентського контролю мають на меті покращити систему державного урядування.

Рис. 1. Механізм здійснення державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування

Примітка: узагальнено автором

На підставі узагальнення нормативно-правової бази на рис. 1 представлено Механізм здійснення державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, де у якості різновиду державного контролю виділено – парламентський контроль.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встновлено відсутність дієвого механізму контролю з боку Президента України відносно законотворчої діяльності органів місцевого самоврядування, крім того серед його повноважень у ст. 106 Конституції України нічого не сказано про взаємовідносини з місцевими державниими адміністраціями, зокрема щодо можливості скасування рішень, що не відповідають Конституції України та іншим Закноам України.

На підставі узагальнення нормативно-правової бази представлено Механізм здійснення державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, де у якості різновиду державного контролю виділено – парламентський контроль, зокрема виділено кожного із суб'єктів здійснення державного контролю із виокремленням повноважень кожного з них стосовно впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування щодо видання рішень та вчинення дій, які суперечать Конституції та іншим Законам України.

Список використаної літератури:

1. Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування (іноземний досвід). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefi ndmkaj/https://infocenter. rada.gov.ua/uploads/ documents/29223.pdf
2. Європейська хартія місцевого самоврядування: ратифіковано Закономр., № 452/97-ВР від 15.07.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show /994_036#Text
3. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 р., № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/254%D0% BA/96-%D0%B2%D1%80.
4. Про місцеві державні адміністрації: Закон від 9 квітня 1999 р., № 586-XIV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/586-14#Text
5. Про звернення громадян: Закон від 2 жовтня 1996 р., № 393/96-ВР / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/393/96-%D0%B2%D1%80#top
6. Про Конституційний Суд України: Закон від 13 липня 2017 р., № 2136-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2136-19#Text
7. Конституція України. Науково-практичний коментар [Колектив авторів]. : Харків., Вид-во „Право". URL: https://coollib.cc/b/340418/read
8. Про затвердження Порядку контролю за здійсненням органами місцевого самоврядування делегованих повноважень органів виконавчої влади: Постанова від 9 березня 1999 р. № 339 / Кабінет Міністрів України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/339-99-%D0%BF#Text
9. Про Кабінет Міністрів України: Закон від 27 лютого 2014 р., № 794-VII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/794-18#top
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон від 12 травня 2015 р., № 389-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/389-19#Text
11. Про утворення військових адміністрацій: Указ від 24 лютого 2022 р., № 68/2022 / Президент України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/68/2022#Text
12. Про комітети Верховної Ради України: Закон від 4 квітня 1995 р., № 116/95-ВР / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/116/95-%D0%B2%D1%80#top
13. Бондаренко В. А. Пустова Н. О. Парламентський контроль у системі державного контролю. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія юридична. 2017. Вип. 1. С. 159-171. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/Nvlduvs_2017_1_19.
14. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: Закон від 23 грудня 1997 р., № 776/97-ВР / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text
15. Разумков Д. О. Парламентський контроль: практичні поради та рекомендації для підвищення ефективності: *Посібник з парламентського контролю.* URL: chrome-extension:// efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ ua/PRP_Guide_Parliamentary_Oversight-UKR.pdf
16. Куцин Я. М. Парламентський контроль – основний чинник ефективності принципу „стримувань і противаг". *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Право. 2017. Вип. 46(1). С. 36-41. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46(1)__10.
17. Про статус народного депутата України: від 17 листопада 1992 р., № 2790-XII. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#top

Kavylin O. A. State control over the activities of local self-government bodies

The article examines the types of state control over the activities of local self-government bodies, which are provided by state authorities, in particular: legislative, executive and judicial. The purpose of state control over the activities of local self-government bodies is determined, which consists in identifying: compliance with the tasks facing local self-government bodies and identifying deviations from the set goals and objectives and establishing the reasons for such deviations and the guilty parties.

It is established that the President of Ukraine has the right to exercise state control over the decisions of the heads of local state administrations and the possibility of canceling such decisions, although the powers of the President of Ukraine, defined in the Constitution of Ukraine, do not mention his relationship with local state administrations, in particular, the possibility of his canceling such decisions, which led to the conclusion that there is no effective mechanism for control by the President of Ukraine over the activities of the state executive authority in the field regarding the issuance of orders and the legislative activity of local self-government bodies.

It is established that the declaration of martial law on the territory of Ukraine and the creation of military administrations, the heads of which acquired the powers of heads of state administrations, led to changes in the system of state control over the activities of local self-government bodies.

Based on the generalization of the regulatory and legal framework, the Mechanism for State Control over the Activities of Local Self-Government Bodies was built, where parliamentary control is highlighted as a type of state control.

Key words: *local self-government bodies, state control, parliamentary control, powers of local self-government bodies.*

УДК 330.34
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.26

Є. В. Тальний
аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В статті зосереджено увагу на європейських стандартах та підходах до розвитку місцевих громад, що визначені країнами Європейського Союзу. Зважаючи на важливість місцевого самоврядування для сталого розвитку, особливо в контексті європейської інтеграції, у статті розглядаються основні принципи та моделі, що забезпечують ефективне управління на рівні громад, а також роль європейських інституцій у підтримці їх розвитку.

Особлива увага приділена Європейській Хартії місцевого самоврядування як одному з найголовніших джерел, що має використовуватися для розвитку дієздатних органів місцевого самоврядування в Європі та Україні безпосередньо, зважаючи, що після її ратифікації стала частиною національного законодавства України.

Порівняно конституції держав світу, в яких закріплені основні положення стосуються функціонування місцевого управління та самоврядування та визначено, що конституційно-правове регулювання питань місцевого управління та самоврядування у різних державах світу є неоднаковим.

В статті акцентовано увагу на тому, що муніципальне управління може здійснюватися у різних організаційних формах, які в сукупності утворюють єдину модель системи місцевого самоврядування, за допомогою якої у рамках усієї країни вирішуються питання місцевого значення. Зазначено декілька моделей та їх особливості, які істотно відрізняються одна від одної за принципами формування органів місцевого самоврядування, зокрема: муніципальна (англосаксська), біполярна, яка включає романо-германську, континентальну, французьку; іберійська – поширена у Іспанії, Бразилії, Мексиці, Португалії; змішана – поширена в Австрії, Російській Федерації, ФРН; «радянська» – зберігається у тій чи іншій формі у В'єтнамі, КНР, КНДР, на Кубі.

Мета статті полягає у обґрунтуванні важливості та необхідності запровадження європейських стандартів та моделей у вітчизняну практику для забезпечення сталого розвитку територіальних громад і всього суспільства.

Ключові слова: *європейські стандарти, місцеве самоврядування, сталий розвиток, інтеграція, розвиток громад, інституційна підтримка.*

Постановка проблеми. Розвиток місцевих громад є однією з ключових складових соціально-економічної політики Європейського Союзу. Процеси європейської інтеграції значною мірою впливають на трансформацію місцевого управління в Україні, особливо в контексті реформи децентралізації. Європейські стандарти та підходи до розвитку громад включають інструменти, методології та практики, які застосовуються для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні.

Розвиток сучасної демократичної держави передбачає необхідність підвищення ефективності регулювання суспільних справ, задоволення потреб і інтересів громадян. Це, в свою чергу, вимагає постійного удосконалення механізмів управління, зміцнення демократичних інститутів та забезпечення прозорості та підзвітності органів влади. Оскільки сучасне суспільство є складним та багатогранним, важливо орієнтуватися на принципи участі, справедливості, рівності та правовладдя у процесі ухвалення рішень. Світовий досвід спонукає до пошуку такої моделі територіальної організації влади, яка б відповідала сучасним демократичним вимогам і забезпечувала права і свободи громадян, задоволення їх потреб та надання якісних та ефективних послуг. Місцеве самоврядування є важливим чинником демократизації суспільного життя, необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела – народу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки проведено багато наукових

© Тальний Є. В., 2025

досліджень, присвячених висвітленню різних аспектів теорії і практики місцевого самоврядування у європейських країнах, що дає можливість узагальнити світові моделі та практики сучасного розвитку системи місцевого самоврядування.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних основ та правових аспектів вивчення зарубіжного досвіду місцевого самоврядування зробили як вітчизняні так і зарубіжні вчені, праці яких заслуговують увагу при здійсненні досліджень присвячених питанням розвитку місцевого самоврядування. Проблемі децентралізації управління та його досвіду в європейських країнах у вітчизняній науковій літературі присвячені праці Борденюка В., Величко В., Войтенка Ю., Георціна А., Голосніченка І., Заблоцького В., Колодія О., Лютої О., Ткачука А., Толкованова В., Пустовойта Л., Пилипіва В., Лелеченко А., Стахурського М., Філіпенка С. та інших. Кожен із науковців пропонує власне бачення проблеми децентралізації в ракурсі іноземного досвіду конкретної європейської країни.

Виклад основного матеріалу. Основною метою демократичного управління є створення умов для ефективного і справедливого вирішення соціальних, економічних і політичних проблем. Це включає в себе належну організацію місцевого самоврядування, розвиток громадянського суспільства, забезпечення прав і свобод громадян, а також створення механізмів для залучення населення до процесу прийняття рішень. Важливим елементом цієї системи є децентралізація, яка дозволяє передавати частину повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Це створює умови для більш ефективного управління на місцях, з урахуванням специфіки та потреб конкретних громад, а також сприяє розвитку місцевих ініціатив і посиленню соціальної згуртованості.

Наразі для України беззаперечним прикладом демократії є країни Євросоюзу, де місцеве самоврядування та управління базисом демократичного устрою суспільства є більш досконалою муніципальною системою. Європейські стандарти та підходи до розвитку громад включають інструменти, методології та практики, які застосовуються для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні. Ці інструменти орієнтовані на ефективне використання ресурсів, підвищення якості життя, а також на інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку. Однією з основних цілей є забезпечення сталого, рівномірного розвитку, що відповідає інтересам усіх верств населення.

Враховуючи початкову стадію проходження процесу децентралізації в Україні, самоврядні органи стикаються з рядом проблем та недоліків, але незважаючи на це система місцевого самоврядування несе в собі найбільший потенціал демократичного державотворення, а отже, сталого розвитку територіальних громад і всього суспільства. Тому, питання імплементації в Україні принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування дуже актуальне.

Розглянемо деякі співвідношення положень, процедур та процесів вітчизняної системи місцевого самоврядування та Європейської Хартії, які необхідно мати на увазі при реалізації адміністративно-територіальної реформи.

Європейська спільнота звикла не тільки декларувати, але й послідовно відстоювати права людини. Вона убачає в міському самоврядуванні найближчу для громадянина, а отже, найлегшу з погляду можливостей гарантування дотримання прав людини інституцію. Як підкреслює О. Мордвінов «Особливості становлення місцевого самоврядування нерозривно пов'язано з історією розвитку громадянських свобод та державності» [7]. В той же час, українці багато говорять про власні права, проте не мають ані звички процедурно їх відстоювати, ані у тих випадках, коли звертаються до суду за захистом власних прав. На жаль, існуюча вітчизняна судова система призводить до ментального розриву суспільної свідомості українців між визначенням прав і свобод людини та обов'язком жити у правовому полі держави.

Як засвідчує практика демократичних країн, де існує розвинуте місцеве самоврядування, там панує і демократичне врядування, там держава і влада підконтрольні громадянам, а не навпаки [3]. Українське суспільство також переконане в значно більшій демократичності системи місцевого самоврядування порівняно с державною владою. Проте в ментальності наших співгромадян досить поширена відсутність взаємозв'язку демократії, як нашого права брати участь у процедурах формування представницької влади та демократії як власної відповідальності за прийняття виборцем рішень. Тому демократія як процедура, а не абстрактна цінність, усе ще не домінує у нашому суспільстві [5].

Досліджуючи європейські стандарти та підходи до сталого розвитку громад, безперечно основну увагу треба приділити Європейській

Хартії місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року [4], як одному з найголовніших джерел, що має використовуватися для розвитку дієздатних органів місцевого самоврядування в Європі та Україні безпосередньо. Цей документ було прийнято Радою Європи 15 жовтня 1985 року, як результат багаторічної роботи різних європейських структур та є свідченням важливого значення місцевого самоврядування як необхідного атрибуту демократичного суспільства. Хартія розроблялася впродовж 17 років. Відносна «молодість» цього документа, як і досить тривалий період його розробки, свідчать про те, що проблема взаємовідносин місцевої і центральної влади є дуже складною не тільки для сучасного етапу політичного розвитку України, а й для давно сформованих демократичних систем Європи.

Від імені України Європейську хартію місцевого самоврядування було підписано 6 листопада 1996 року в місті Страсбург. Верховна Рада України ратифікувала її 15 липня 1997 року. Відповідно до статті 9 Конституції України Європейська хартія місцевого самоврядування після її ратифікації стала частиною національного законодавства України. Треба наголосити, що під час ратифікації Хартії Україна не внесла жодних застережень (хоча така можливість передбачена в особливих положеннях цього міжнародно-правового акту), а отже, взяла на себе обов'язок виконання всіх без винятку викладених у ній норм [8]. Аналіз принципів, закріплених Хартією місцевого самоврядування, свідчить про те, що сучасна Європа вбачає у місцевому самоврядуванні надзвичайно важливий елемент демократії. Насамперед, йдеться про зведення ролі держави до необхідного мінімуму, обмеження бюрократичного тиску з боку чиновництва, що сприяє залученню людей до цінностей народовладдя. Досвід самоуправління, а головне – вироблені ним уміння, виховують у населення почуття громадянської відповідальності за прийняття рішень щодо місцевого розвитку [1].

Місцеве самоврядування та управління можна назвати базисом демократичного устрою суспільства, і від того, наскільки розвинута, активна і досконала муніципальна система, багато в чому залежить міцність демократичних інститутів і загальна політична стабільність у тій чи іншій державі. Порівнюючи конституції більшості держав світу, слід зазначити, що закріплені в них основні положення стосуються функціонування місцевого управління та самоврядування, а саме: головні принципи організації місцевого управління та самоврядування; основи адміністративно-територіального поділу; організаційні форми здійснення місцевого самоврядування та управління, основи їх компетенції, внутрішньої структури і взаємовідносин; роль і місце органів місцевої влади в політичній системі суспільства; адміністративний нагляд; гарантії місцевого самоврядування (конституційні, судові, законодавчі, матеріально-фінансові тощо) [2].

Разом з тим, конституційно-правове регулювання питань місцевого управління та самоврядування у різних державах світу є неоднаковим. Зокрема, в країнах із федеративним устроєм національні конституції можуть регламентувати місцеве управління досить докладно (Австрія, Бразилія, Мексика), а можуть тільки згадувати про нього (ФРН) або взагалі не торкнутися цього питання, залишивши регулювання місцевого управління суто на розсуд суб'єктів федерації (Австралія, Канада, США, Швейцарія). Так, в Основному законі ФРН тільки констатується, що "у землях, округах і громадах народ повинен мати представництво, утворене загальними, прямими вільними, рівними і таємними виборами" (п. 1 ст. 28) [9].

У США повна залежність і похідність місцевих органів від штатів була сформульована ще у 1868 р. верховним суддею штату Айова Дж. Діллоном: "Муніципальні корпорації зобов'язані своїм утворенням і здобувають усі свої права і повноваження від легіслатур штатів", т.зв. "правило Діллона". Положення, які регулюють місцеве управління, містяться в конституціях усіх штатів. Але ступінь урегульованості різних аспектів місцевого управління в окремих штатах неоднакова. Наприклад, конституції Алабами, Делаверу та Міссісіпі містять невелику кількість норм, які стосуються місцевих органів. І, навпаки, у конституціях Аляски, Іллінойсу та інших штатів закріплені не тільки основні принципи діяльності місцевих органів, але й норми, які регламентують внутрішню організацію муніципалітетів [6].

Вартим уваги є той факт, що муніципальне управління може здійснюватися у різних організаційних формах, які в сукупності утворюють єдину модель системи місцевого самоврядування, за допомогою якої у рамках усієї країни вирішуються питання місцевого значення. Під моделлю місцевого самоуправління

розуміється форма організації влади територіальною громадою з метою найбільш ефективного вирішення питань місцевого значення.

Існує декілька моделей, які істотно відрізняються одна від одної за принципами формування органів місцевого самоврядування, характеру їх взаємовідносин із органами державної влади, за формами взаємодії представницьких і виконавчо-розпорядних органів у системі місцевого самоврядування досвід яких може бути використаний в Україні [6].

Перша з моделей – муніципальна (англосаксонська) (виникла у Великобританії, потім була запозичена багатьма країнами, насамперед, колишніми британськими колоніями. Характерною особливістю такої моделі є: значна автономія органів місцевого самоврядування; відсутність на місцях повноважних представників центральної влади, які б опікали органи місцевого самоврядування; виборність ряду посадових осіб місцевого самоврядування; органи місцевого самоврядування можуть робити лише те, що прямо передбачено законом – це так званий позитивний принцип правового регулювання; контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування здійснюється переважно непрямим шляхом – через центральні міністерства, а також тут діє жорсткий судовий контроль).

Другою моделлю є біполярна, яка включає романо-германську, континентальну, французьку – Франція, Італія, Польща, Болгарія, Турція, Сенегал та ін. – поширена у країнах Європи, Африки, Латинської Америки та Близького Сходу. Для цієї моделі характерні особливості: у порівнянні з англо-американською моделлю тут більш високий ступінь централізації, а також наявне вертикальне підпорядкування; поєднання місцевого самоврядування та прямого державного управління на місцях; органам місцевого самоврядування дозволяється робити все, що не заборонено законом, що є негативним принципом правового регулювання. Континентальна модель може існувати на всіх субнаціональних територіальних рівнях (окрім низового) або лише на низовому рівні.

Третя модель – іберійська – поширена у Іспанії, Бразилії, Мексиці, Португалії – дуже наближена до континентальної моделі, передбачає, що управління на місцях здійснюють обрані населенням представницькі органи місцевого самоврядування (наприклад, ради) і відповідні головні посадові особи місцевого самоврядування (наприклад, мери, префекти), які одночасно є головами відповідних рад, їх виконавчих органів і затверджуються центральною владою, як представники державної влади у відповідних адміністративно-територіальних одиницях з правом контролю за діяльністю ради.

Четверта модель – змішана – поширена в Австрії, Російській Федерації, ФРН – характеризується ознаками англо-американської та континентальної моделі. Слід зазначити, що в науковій літературі, у якості самостійної муніципальної системи виділяють місцеве (комунальне) управління Німеччини. (Правові засади цієї системи закладені ще у прусському Статуті міст, запровадженому фон Штейном у 1808 р. Він передбачав розвиток системи общинного самоврядування: нарівні з представницьким міським органом утворювався колегіальний виконавчий орган – магістрат.)

П’ята модель – "радянська" – зберігається у тій чи іншій формі у В'єтнамі, КНР, КНДР, на Кубі. Характерні особливості: базується на заперечені розподілу влади і визнанні повновладдя представницьких органів знизу до верху; всі ради є органами державної влади на своїй території; рада обирає інший державний колегіальний орган – виконавчий комітет, який одночасно підпорядковується цій раді та виконавчому комітету вищого рівня).

Слід зауважити, що самостійність органів місцевого самоврядування більшості європейських держав має особливий специфічний характер, оскільки органи місцевого самоврядування не мають законодавчих повноважень, бо вони можуть діяти тільки на основі і в рамках законодавчих актів, виданих центральними законодавчими органами всієї країни чи суб’єкта федерації, якщо це федеративна держава [6].

Таким чином, розвиток сучасної демократичної держави є процесом постійного вдосконалення механізмів управління, що базуються на принципах демократії, прав людини та сталого розвитку, спрямованих на забезпечення добробуту кожного громадянина та гармонійного розвитку суспільства в цілому.

Висновки та пропозиції. Існуюча система місцевого самоврядування на сьогодні намагається забезпечити в межах територіальних громад створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню якісних і доступних адміністративних та соціальних послуг.

У сучасних умовах європейської інтеграції важливо не лише забезпечувати внутрішню ефективність управлінських процесів, а й орієнтуватися на європейські стандарти у сфері права, екології, економіки та соціальної політики. Взаємодія з європейськими інститутами дає можливість отримувати фінансову підтримку для реалізації важливих проектів, сприяє адаптації до сучасних тенденцій глобалізації та інтеграції.

Список використаної літератури:

1. Величко В.О. Європейський досвід організації місцевого самоврядування та можливості його застосування в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «ПРАВО»*, Випуск 20. 2015.
2. Георгіца А.З. Конституційне право зарубіжних країн : підручник. Тернопіль : Астон, 2003. 432 с.
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні: наук. практ. посіб. / упоряд. О.В. Бейко [та ін.]; ред. М.О. Пухтинський, В.В. Толкованов; Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України, Ліберальне молодіжне об'єднання (ЛІМО). К.: Кримар, 2003. 395 с.
4. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. Страсбург, 1985.
5. Заблоцький В.В. Імплементація європейських стандартів формування та функціонування місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 8. С. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=870 (дата звернення 23.12.2024)
6. Лелеченко А.П., Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування : імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток* № 3, 2011. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266 (дата звернення 21.12.2024).
7. Мордвінов О. Г. Становлення місцевого самоврядування: зарубіжний досвід і українська практика. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління».* – Запоріжжя, 2011 № 2. с. 45-48.
8. Стешенко Т. В. Європейська хартія місцевого самоврядування – основний міжнародно-правовий документ, який містить стандарти щодо організації управління на місцях. *Громадське життя Харківщини за 20 років незалежності України : зб. Тез Форуму, 27-28 верес. 2011р.* Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – С. 211-212.
9. Федеративна Республіка Німеччина. Конституція та законодавчі акти. Переклад з німецького Морщакова Т.Г. Чиркин В.Е., та ін. К.: 1991. 472 с.

Talnyi Ye. V. European standards and approaches to the development of territorial communities

The article focuses on European standards and approaches to the development of local communities, defined by the countries of the European Union. Given the importance of local self-government for sustainable development, especially in the context of European integration, the article examines the basic principles and models that ensure effective management at the community level, as well as the role of European institutions in supporting their development.

Special attention is paid to the European Charter of Local Self-Government as one of the most important sources that should be used for the development of effective local self-government bodies in Europe and Ukraine directly, considering that after its ratification it became part of the national legislation of Ukraine.

The constitutions of the countries of the world, which enshrine the main provisions concerning the functioning of local government and self-government, are compared and it is determined that the constitutional and legal regulation of local government and self-government issues in different countries of the world is different.

The article emphasizes that municipal governance can be implemented in various organizational forms, which together form a single model of the local government system, with the help of which local issues are resolved throughout the country. Several models and their features are indicated, which significantly differ from each other in the principles of forming local government bodies, in particular: municipal (Anglo-Saxon), bipolar, which includes Romano-Germanic, continental, French; Iberian – widespread in Spain, Brazil, Mexico, Portugal; mixed – widespread in Austria, the Russian Federation, Germany; "Soviet" – preserved in one form or another in Vietnam, the People's Republic of China, the DPRK, Cuba.

The purpose of the article is to substantiate the importance and necessity of introducing European standards and models into domestic practice to ensure the sustainable development of territorial communities and society as a whole.

Key words: *European standards, local self-government, sustainable development, integration, community development, institutional support.*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351.9:328.185]:354.61]«364»
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.27

Д. І. Антонюк
доктор філософії (PhD) з політології

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РАДИ У НАЛАГОДЖЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті аналізується роль Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України (ГАР МО) як консультативно-дорадчого органу, покликаного забезпечити громадський контроль та прозорість оборонних закупівель. Автор звертає увагу на закриту діяльність міністерства, що сприяє корупційним ризикам та знижує рівень довіри суспільства до нього та державних інституцій загалом з боку міжнародних партнерів.

У статті досліджено роль громадського контролю за сектором безпеки та оборони в Україні, зокрема його вплив на ефективність функціонування та зміцнення обороноздатності держави. Крім того, автор визначає громадський контроль важливим компонентом формування довіри до інституцій влади.

Основну увагу приділено висвітленню завдань та функцій ГАР МО, зокрема моніторингу закупівель, оцінці корупційних ризиків, контролю за впровадженням громадських ініціатив і взаємодії з державними структурами з метою визначення оцінки її впливу на роботу Міністерства оборони. Наведено конкретні досягнення ГАР МО, серед яких: виявлення корупційних ризиків, зокрема у співпраці міністерства з польською фірмою «Alfa Sp z o.o.» та ТОВ «Львівський арсенал», ініціювання кримінальних проваджень щодо недобросовісних постачальників, запровадження прозорих механізмів закупівель і рекомендації щодо вдосконалення оборонної політики.

Стаття містить аналіз конфлікту між Міністерством оборони та Агентством оборонних закупівель, який загострився через суперечності щодо кадрових призначень і процедурних питань. Розглянуто роль ГАР МО як незалежного посередника у врегулюванні цього конфлікту та пошуку оптимальних рішень. У статті стверджується, що посилення громадської участі у процесах ухвалення рішень може сприяти підвищенню ефективності роботи Міноборони та зниженню рівня корупційних зловживань.

Окремо автор пропонує низку критеріїв оцінки ефективності центральних органів влади, до яких зокрема відноситься Міністерство оборони України, з метою аналізу впливу ГАР МО на його роботу. Наголошується, що перехід на платформу Prozorro, встановлення кваліфікаційних критеріїв для постачальників, впровадження постійного моніторингу ринку позитивно впливає на своєчасне виявлення корупційних ризиків всередині Міноборони.

Ключові слова: *Громадська антикорупційна рада, Міністерство оборони України, НАБУ, корупція, оборонні закупівлі, громадський контроль.*

Постановка проблеми. Корупційні скандали в Міністерстві оборони України (Міноборони) під час воєнного стану стали причиною створення у 2023 році Громадської антикорупційної ради (ГАР МО), завдання якої полягає в інтеграції громадянського суспільства до антикорупційних процесів всередині Міноборони. Голосування за кандидатів до цієї ради, що відбулося 7 січня 2025 року, продемонструвало рекордну активність: участь у ньому взяли 101 215 українців. Це майже у 2,5 рази більше, ніж у попередньому році, коли проголосували близько 41 000 громадян. Такий високий рівень участі пояснюється активним висвітленням

© Антонюк Д. І., 2025

процесу в медіа, а також гострим суспільним запитом на очищення міністерства від корупції, яка безпосередньо загрожує обороноздатності країни. Суттєва громадська підтримка голосування свідчить про великий кредит довіри до антикорупційної ради. Це створює необхідність глибокого аналізу її можливостей та перспективного впливу на ефективність і прозорість роботи Міністерства оборони.

Аналіз актуальних досліджень та публікацій. Нормативну базу дослідження складають Закон України «Про національну безпеку України» [13], що гарантує право громадськості на здійснення демократичного цивільного контролю за сектором безпеки і оборони, та Положення про Громадську антикорупційну раду при Міністерстві оборони України [11]. Взаємодію громадського сектору з урядовими структурами в оборонній і безпековій сферах, зокрема з Міноборони, досліджували українські вчені Л. Хорішко [15] та В. Дереко [2]. Необхідність посилення співпраці між інституціями оборонного сектора з метою запобігання корупції відображена в напрацюваннях Є. Пащенка та М. Чалого [9].

Метою дослідження є оцінка ролі Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України в забезпеченні ефективного функціонування інституції в умовах воєнного стану, а також визначення її впливу на зниження корупційних ризиків і підвищення прозорості діяльності міністерства.

Виклад основного матеріалу. Наявність корупції, а також відсутність якісного контролю за нею всередині Міністерства оборони України під час повномасштабної війни напряму загрожує належній організації національної оборони, призводить до ухвалення неефективних рішень, розкрадання ресурсів, що позбавляє військових необхідного забезпечення, зриву оборонних контрактів, затримки постачання критично важливих матеріалів, підриває довіру до урядових інституцій і міжнародних партнерів, ускладнюючи отримання військової допомоги. Станом на лютий 2025 року її наслідки ми можемо спостерігати у щорічному Індексі сприйняття корупції від Transparency International – через корупційні скандали всередині Міністерства оборони Україна втратила один бал (35 зі 100) та займає 105 місце зі 180 країн світу [16].

Однією з найсерйозніших проблем, що тривалий час залишається невирішеною в Міноборони, є його закритість від суспільства. Як підкреслює новообраний голова Громадської антикорупційної ради Ю. Гудименко, ця інституція залишається майже недоступною не лише для цивільних, але й для чинних військовослужбовців та ветеранів [12]. Відповідна позиція, на нашу думку, автоматично провокує низьку довіру до Міноборони, а також нівелює розвиток стратегічної комунікації, основна мета якої полягає у мобілізації ресурсного потенціалу громадськості для протидії державі-агресору [15, с. 107].

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку», громадський контроль за сектором безпеки та оборони сприяє його ефективному функціонуванню, належному виконанню завдань і зміцненню обороноздатності держави [11]. До того ж цей різновид контролю, згідно з британськими науковцями Д. Бітемом та С. Вейром, виступає важливим критерієм набуття владою довіри [18, p. 7]. Однак, в умовах повномасштабної війни надмірний контроль може повністю паралізувати роботу ключового міністерства та державного апарата в цілому, про що застерігав американський філософ Ф. Фукуяма [14, с. 47].

З огляду на це, заснування при Міністерстві оборони консультативного громадського органу – як-от Громадської ради або Громадської антикорупційної ради – ми вважаємо доцільним. Згідно з Положенням, остання – колегіальний консультативно-дорадчий орган, що покликаний залучити громадськість до оцінки корупційних ризиків [11]. Протидія корупції на відомчому рівні у структурах військового управління передбачає наявність у своєму складі спеціалізованих утворень, чим, на нашу думку, цілком може виступати сьогодні ГАР МО [9, с. 214]. До того ж участь громадянського суспільства в ухваленні та реалізації воєнно-політичних рішень сприяє врахуванню соціальних факторів, зменшенню соціальних і воєнно-політичних ризиків, а також коригуванню планів і дій влади відповідно до інтересів різних суспільних груп [2, с. 76].

ГАР МО повинна виконувати роль важливого посередника між Міністерством оборони та громадянським суспільством, допомагаючи забезпечити ефективний зворотний зв'язок, адже військовослужбовці не завжди мають змогу напряму донести свої запити та потреби до чиновників [10]. Завдяки цьому механізму можна, на наш погляд, оперативно виявляти прогалини, адаптувати рішення та спрямовувати діяльність міністерства відповідно до реальних викликів і потреб оборонного сектора.

До основних завдань ГАР МО належить:

1) забезпечення прозорості діяльності Міноборони та здійснення громадського контролю;

2) аналіз корупційних ризиків, оцінка заходів із запобігання та протидії корупції;

3) розробка пропозицій щодо вдосконалення антикорупційної політики та підвищення ефективності роботи Міноборони;

4) визначення механізмів запобігання корупції;

5) сприяння взаємодії Міноборони з громадянським суспільством [11].

Серед ключових функцій ГАР МО виокремлюємо:

1) моніторинг діяльності Міноборони та підзвітних органів;

2) підготовка рекомендацій Міністру оборони протягом двох тижнів після отримання матеріалів;

3) контроль за впровадженням громадських ініціатив щодо прозорості та дотримання прав громадян;

4) організація публічних заходів із запобігання корупції;

5) участь у дисциплінарних і конкурсних комісіях Міноборони;

6) контроль державних закупівель та забезпечення військовослужбовців;

7) участь у розробці нормативно-правових актів та громадському обговоренні;

8) антикризова комунікація та аналіз інформаційних ризиків;

9) підготовка та оприлюднення щорічного звіту про діяльність Громадської антикорупційної ради [11].

Під час публічного звіту у квітні 2024 року ГАР МО представила результати своєї роботи, які, на нашу думку, мають переважно організаційний характер, оскільки консультативно-дорадчий орган функціонував при оборонному міністерстві лише один рік. Водночас вони свідчать про системний підхід до вдосконалення діяльності Міністерства оборони. Зокрема, поділ роботи на окремі напрями, на наш погляд, дозволяє більш комплексно охопити ключові аспекти закупівель, моніторингу корупційних ризиків, нормативно-правового регулювання та комунікації з громадськістю, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності управлінських процесів у Міноборони.

У межах своєї діяльності Громадська антикорупційна рада першого скликання досягла низки важливих результатів, спрямованих на підвищення ефективності роботи Міноборони. Станом на зазначений вище період ГАР МО:

1) провела 40 засідань, присвячених моніторингу закупівель, оцінці корупційних ризиків та налагодженню комунікації з посадовими особами Міноборони;

2) організувала 15 зустрічей із зовнішніми стейкхолдерами, серед яких представники Міноборони, ЗСУ, НАБУ, посольств та компаній-постачальників;

3) створила три профільні комісії:

а) Комісію з питань закупівель та забезпечення – для аналізу корупційних ризиків у сфері закупівель;

б) Комісію з питань моніторингу законодавства – для оцінки прозорості та ефективності процедур Міноборони, розробки рекомендацій;

в) Комісію з питань комунікацій, кадрової роботи та експертних обговорень – для сприяння взаємодії з державними органами та іншими структурами задля підвищення ефективності роботи Міноборони;

4) ініціювала три кримінальні провадження у сфері закупівель Міноборони [17].

Наприкінці жовтня 2023 року ГАР МО звернулася до НАБУ із запитом щодо розслідування діяльності польської компанії «Alfa Sp z o.o.» та українського ТОВ «Львівський арсенал», які не виконали зобов'язання перед ЗСУ щодо постачання амуніції та озброєння. Розслідування виявило, що «Alfa Sp z o.o.» не має звітної документації, фігурує в декількох кримінальних справах і не дотрималася умов контракту з Міноборони України на 95,6 млн євро [1]. У квітні 2024 року НАБУ разом з поліцією Польщі провели обшуки у польській фірмі-прокладці [7]. ТОВ «Львівський арсенал» заборгував 1,5 млрд грн [1]. Справа щодо українського постачальника також була передана до НАБУ, за результатами якої було заарештовано тодішнього керівника департаменту військово-технічної політики Міноборони О. Лієва, однак станом на сьогодні він є на свободі. У справі «Львівського арсеналу» фігурували також численні фіктивні постачальники з кількох країн Східної Європи та, можливо, навіть чеський прем'єр-міністр П. Фіала [8].

На нашу думку, ГАР МО, як консультативно-дорадчий орган, повною мірою використала свої повноваження, забезпечивши максимальну публічність виявлених проблем. В умовах повномасштабної військової загрози відповідальність за результати розслідування та

подальші рішення лежить на антикорупційних органах і вищому керівництві держави.

У процесі аналізу діяльності Міністерства оборони ГАР МО розробила низку рекомендацій, спрямованих на підвищення забезпечення прозорості процесів та повинні включати наступні кроки:

1. Планування закупівель на основі аналізу використання та потреб в озброєнні. Однією з основних проблем закупівель у Міністерстві оборони донедавна була відсутність чіткої стратегії довгострокового планування. ГАР МО рекомендувала здійснювати закупівлі на основі комплексного аналізу реальних потреб армії, враховуючи фактичне використання озброєння, витрати на його обслуговування та перспективи розвитку бойових можливостей з метою забезпечення постійного планування закупівельної діяльності.

2. Постійний моніторинг ринку озброєння та військової техніки (ОВТ). З метою забезпечення конкурентного середовища та уникнення завищених цін ГАР МО рекомендувала запровадити механізм регулярного моніторингу ринку озброєнь та військової техніки. Це передбачає налагодження безперервного обміну інформацією з виробниками та постачальниками щодо наявних можливостей постачання, цінової політики, обсягів виробництва та потенційних термінів виконання замовлень. Такий підхід, на наш погляд, сприятиме підвищенню ефективності витрачання бюджетних коштів і дозволить Міноборони приймати більш зважені рішення.

3. Чітке регулювання вимог до постачальників відповідно до законодавства. Однією з ключових проблем, що створює корупційні ризики, є непрозорі вимоги до постачальників, які можуть використовуватися для лобіювання інтересів окремих компаній. ГАР МО наголошує на необхідності визначення чітких, об'єктивних і відкритих кваліфікаційних критеріїв для учасників тендерів. Вимоги до постачальників мають відповідати чинному законодавству, а не створювати умови для обмеження конкуренції на користь окремих гравців ринку.

4. Одночасне інформування всіх виробників і постачальників про потреби Міноборони. Щоб забезпечити чесну конкуренцію, Міноборони має доводити інформацію про закупівлі одночасно до всіх потенційних постачальників. Це дозволить уникнути ситуацій, коли певні компанії отримують перевагу завдяки ексклюзивному доступу до інформації. Оголошення про потреби міністерства повинні містити чіткі характеристики необхідної продукції, її кількість та строки постачання, що сприятиме прозорості та відкритості тендерних процедур.

5. Залучення громадськості до формування нормативно-правової бази та закупівель. Громадський контроль повинен відігравати ключову роль у підвищенні довіри до державних інституцій. ГАР МО рекомендувала залучати представників громадянського суспільства до процесу розробки нормативно-правових актів, що регулюють оборонні закупівлі, а також до моніторингу виконання контрактів [17]. До слова, частину із зазначених рекомендацій Міноборони впровадив у свою роботу, зокрема провела аудит закупівельних процесів. Як зазначив колишній заступник міністра оборони Д. Кліменков під час публічного звіту ГАР МО у квітні 2024 року, головною проблемою була відсутність професійного підходу: фахівці Міноборони самостійно визначали потреби та здійснювали закупівлі, що створювало ризики корупції. Утворення Агенції оборонних закупівель (АОЗ) та Державного оператора тилу (ДОТ) дозволило децентралізувати закупівельні процеси та значно знизити корупційні ризики. На думку Д. Кліменкова, це допомогло заощадити 34% бюджетних коштів на закупівлі паливно-мастильних матеріалів. Крім того, колишній голова ГАР МО Є. Грушовець констатував, що після активної співпраці його команди з Міноборони в закупівельні процеси було інтегровано постійний моніторинг потреб і ринку, а також запроваджено кваліфікаційні критерії для постачальників. Це дозволило міністерству ефективніше планувати свою діяльність, зокрема передбачати закупівлі на три роки вперед.

Одним із вагомих досягнень Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони стало переведення закупівель у систему Prozorro. Це дозволило експертам ефективніше відстежувати ризиковані та сумнівні тендери, особливо у сфері харчового забезпечення військовослужбовців. Гучний скандал із «яйцями по 17 грн» став ключовим поштовхом до створення ГАР МО та привернув особливу увагу її представників. Вони з'ясували, що на харчові закупівлі загалом витрачалося близько 4 млрд. грн, причому серед замовлень у зимовий період фігурували ананаси, полуниця та лохина. Окремий резонанс викликала купівля базиліка за ціною 450 грн/кг. Оскільки такі витрати не суперечать чинному законодавству,

ГАР МО рекомендувала Міністерству оборони впровадити стаціонарні меню для військових частин [3].

Варто відзначити зростаючу роль Громадської антикорупційної ради у формуванні суспільного дискурсу, зокрема щодо ситуації навколо М. Безрукової та керованої нею АОЗ. ГАР МО здійснила аналіз конфлікту між Міноборони та АОЗ, який загострився через суперечності у призначенні керівника, затягування формування Наглядової ради та інформаційні маніпуляції. Внесені Міністерством оборони зміни до статутів АОЗ та ДОТ фактично дозволили призначати керівників в обхід наглядових рад, що суперечить чинному законодавству. Конфлікт також супроводжувався витоками інформації з обох сторін, а питання можливого об'єднання АОЗ і ДОТ використовувалося як інструмент тиску. З метою пошуку компромісного рішення ГАР МО запропонувала свою платформу як незалежний майданчик для діалогу між усіма сторонами [5].

Відтак постає питання, чи діяльність ГАР МО сприяє ефективності цього органу центральної влади. Оцінюючи ефективність центральних органів влади, правник Д. Журавльов пропонує низку критеріїв, серед яких можна виділити такі:

1. *Докладне діагностування та інформування* передбачає постійний аналіз діяльності міністерства, виявлення слабких сторін, які в умовах воєнного стану необхідно виправляти. Позитивні зміни, що виникають унаслідок пропозицій ГАР МО, зокрема, проявляються у закупівельній діяльності Міністерства оборони.

2. *Ефективність планування*, яка наразі проявляється в здатності Міноборони планувати закупівлі на кілька років уперед завдяки затвердженню дієвої закупівельної стратегії.

3. *Прийняття відповідних показників якості діяльності*, що включає функцію внутрішнього й зовнішнього контролю [4, с. 79].

Вітчизняний науковець М. Криштанович визначає *залучення громадян до процесу прийняття рішень*, зокрема через проведення громадських слухань, консультацій та інших форм участі, як важливий показник громадського контролю та критерій ефективності органів влади [6, с. 242].

Отже, роль Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України є однією з ключових в налагодженні роботи міністерства й забезпечення його прозорості, зважаючи на її повноваження, як консультативно-дорадчого органу, та запропоновані нею рекомендації, які зокрема стосуються оптимізації закупівельних процесів: перехід на платформу Prozorro, встановлення кваліфікаційних критеріїв для постачальників, впровадження постійного моніторингу ринку тощо. Ці заходи позитивно впливають на своєчасне виявлення корупційних ризиків, так само як здатність ГАР МО ініціювати антикорупційні розслідування.

Список використаної літератури:

1. Громадська рада просить НАБУ розібратися з конторами, які не поставили армії обіцяне. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2023/10/30/7426332/index.amp (дата звернення: 8.02.2025).
2. Дереко В. Громадянське суспільство як суб'єкт впливу на воєнно-політичні рішення. Політичний менеджмент. 2009. С. 72-78. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/dereko_hromadianske.pdf (дата звернення: 27.01.2025).
3. Дубенський Д. Замість яєць по 17 грн – базилік по 450? В Громадській раді оцінили «екзотичні» закупівлі для ЗСУ. URL: https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-04-26/5848667-zamist-yaets-po-17-grn-bazilik-po-450-v-gromadskiy-radi-otsinili-ekzotichni-zakupivli-dlya-zsu/amp (дата звернення: 8.02.2025).
4. Журавльов Д. Критерії ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади України. Митна справа. № Спец. вип. 2013. С. 77-81. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Ms_2013_Spets.vip._16.pdf (дата звернення: 20.02.2025).
5. Заява Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України. 25 січня 2024 р. URL: https://www.facebook.com/share/p/1YatTSJrvP/ (дата звернення: 25.12.2024).
6. Криштанович М. Критерії оцінювання ефективності місцевих органів влади в системі публічного управління. Наукові інновації та передові технології: Серія «Управління та адміністрування». № 3(31). 2024. С. 238-246. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9707/9760 (дата звернення: 20.02.2025).
7. НАБУ. Telegram-канал. URL: https://t.me/nab_ukraine/2460 (дата звернення: 9.02.2025).
8. Ніколаєнко Т. Загадкова смерть у Чехії та справа «Львівського арсеналу». URL: https://censor.net/ua/resonance/3495546/sprava_lvivskogo_arsenalu (дата звернення: 9.02.2025).
9. Пащенко Є., Чалий М. Організаційно-правові засади протидії корупції в секторі безпеки й

оборони України на відомчому рівні. Південноукраїнський правничий часопис. № 4 (3). 2022. С. 212-216. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_3/35.pdf (дата звернення: 27.01.2025).
10. ПЕРШИЙ ЗАХІДНИЙ. Громадський контроль при Міноборони: як працюватиме і що контролюватиме?. 17.01.2025 р. YouTube. URL: https://youtu.be/f2n6is4PiK8?si=_TPBpE3XVeZF9tzP (дата звернення: 4.02.2025).
11. Положення про Громадську антикорупційну раду при Міністерстві оборони України : Наказ Міністерства оборони України від 3.03.2023 р. № 118. URL: https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/mod.gov.ua-statics-bucket/Polozhennya_67618c311f.pdf (дата звернення: 15.01.2025).
12. Попадюк Ф. Юрій Гудименко про вибори в Антикорупційну раду Міноборони та що не так з українською оборонкою. URL: https://www.pravda.com.ua/articles/2025/01/15/7493588/ (дата звернення: 15.01.2025).
13. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 15.01.2025).
14. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії. Київ : «Наш формат», 2019. 608 с.
15. Хорішко Л. Стратегічні комунікації Міністерства оборони України в умовах війни. Регіональні студії. 2022. С. 105-109. URL: http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/29/17.pdf (дата звернення: 27.01.2025).
16. Ukraine in the Corruption Perceptions Index – 2024. Anti-Corruption on Hold. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/en/ (дата звернення: 20.02.2025).
17. Ukrinform. Як Антикорупційна рада допомагає боротися з корупційними ризиками в Міноборони?. 26.04.2024 р. YouTube. URL: https://www.youtube.com/live/1CSq2h4fY-w?si=5tKjiC3_ue_GH06n (дата звернення: 2.02.2025).
18. Weir S., Beetham D. Political Power and Democratic Control in Britain. London and New York: Routledge. 1998. 560 p. URL: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/65208/1/53.pdf.pdf (date of access: 28.06.2020).

Antoniuk D. I. The role of the public anti-corruption council in ensuring the effective operation of the ministry of defense of Ukraine during martial law

The article analyzes the role of the Public Anti-Corruption Council at the Ministry of Defense of Ukraine (PAC MoD) as a consultative and advisory body, tasked with ensuring public oversight and transparency in defense procurement. The author draws attention to the ministry's closed operations, which contribute to corruption risks and reduce public trust in the ministry and state institutions in general, particularly among international partners.

The article explores the role of public oversight in the security and defense sector of Ukraine, particularly its impact on the efficiency of operations and strengthening the country's defense capabilities. Moreover, the author identifies public oversight as an essential component of building trust in government institutions.

The main focus is placed on the tasks and functions of the PAC MoD, including monitoring procurement processes, assessing corruption risks, overseeing the implementation of public initiatives, and interacting with government structures to assess its impact on the Ministry of Defense's work. Specific achievements of the PAC MoD are highlighted, such as identifying corruption risks, particularly in the ministry's dealings with the Polish firm «Alfa Sp z o.o.» and the company «Lviv Arsenal», initiating criminal proceedings against unscrupulous suppliers, introducing transparent procurement mechanisms, and providing recommendations to improve defense policy.

The article also contains an analysis of the conflict between the Ministry of Defense and the Defense Procurement Agency, which has intensified due to disagreements over personnel appointments and procedural matters. The role of the PAC MoD as an independent mediator in resolving this conflict and finding optimal solutions is discussed. The article asserts that strengthening public participation in decision-making processes could enhance the effectiveness of the Ministry of Defense and reduce the level of corruption.

The author also proposes a set of criteria for evaluating the effectiveness of central government bodies, including the Ministry of Defense of Ukraine, in order to analyze the impact of the PAC MoD on its operations. It is emphasized that the transition to the Prozorro platform, the establishment of qualification criteria for suppliers, and the introduction of ongoing market monitoring – positively influences the timely identification of corruption risks within the Ministry of Defense.

Key words: *Public Anti-Corruption Council, Ministry of Defense of Ukraine, NABU, corruption, defense procurement, public control.*

УДК 338.1+620.9
DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.28

Т. С. Яровой
доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування
Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
https://orcid.org/0000-0002-7266-3829

РЕТРОСПЕКТИВА ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Стаття присвячена дослідженню історичної еволюції та стратегічних трансформацій енергетичної політики України, в контексті національної безпеки. У ній розглянуто ключові віхи від радянських часів до сьогодення, зосереджено увагу на тому, як енергетична залежність, інфраструктурні виклики та геополітичний тиск вплинули на формування енергетичного ландшафту України. Дослідження підкреслило вирішальну роль енергетичної політики у захисті суверенітету та економічної стабільності, особливо – в періоди посилення зовнішніх загроз та внутрішньої вразливості. Аналіз включає як внутрішні реформи, так і міжнародне співробітництво, як ключові елементи у вирішенні проблем енергетичної безпеки країни.

Встановлено основні фактори, що впливають на еволюцію енергетичної політики України, включаючи спадщину радянської енергетичної системи, критичні події економічної кризи 1990-х років, наслідки анексії Криму 2014 року і війни на Сході та повномасштабної війни з 2022 року. У дослідженні підкреслено, як ці події каталізували зусилля з диверсифікації джерел енергії, модернізації інфраструктури та приведення політики у відповідність до європейських стандартів. Особливу увагу було приділено розвитку відновлюваної енергетики та енергоефективності як стратегічним пріоритетам у зменшенні залежності від зовнішніх поставок енергоносіїв.

Доведено практичні та теоретичні наслідки інтеграції енергетичної політики України з ширшими цілями національної безпеки. Дослідження підтвердило важливість регуляторних реформ, інвестицій в інноваційні енергетичні технології та розвитку міжнародного партнерства для зміцнення енергетичної незалежності та стійкості. Приведення енергетичних стратегій України у відповідність до норм Європейського Союзу та прогрес у синхронізації енергетичних систем з європейськими мережами були проаналізовані, як ключові досягнення у зміцненні енергетичної безпеки.

Відзначено роль механізмів сталого фінансування, кібербезпеки в критичній енергетичній інфраструктурі та геополітичні наслідки зменшення залежності України від російських енергоносіїв. Майбутні напрямки досліджень включають вивчення інноваційних рішень для модернізації інфраструктури, оцінку наслідків глобальних тенденцій декарбонізації, а також оцінку довгострокових результатів приведення енергетичної політики України у відповідність до міжнародних стандартів. Даний комплексний підхід є основою для зміцнення енергетичної безпеки України як наріжного каменю її національної безпеки.

Ключові слова: *енергетична політика, національна безпека, енергетична незалежність, енергетична диверсифікація, енергетична інфраструктура, відновлювальна енергетика, енергоефективність, енергетична безпека, війна в Україні, європейська інтеграція, енергетична модернізація, міжнародне співробітництво, декарбонізація, глобальні тенденції.*

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Енергетична політика є однією з основ національної безпеки, що безпосередньо впливає на економічну стабільність, територіальну цілісність та здатність держави протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Протягом десятиліть енергетичний сектор України стикався зі значними проблемами, включаючи застарілу інфраструктуру, неефективне споживання енергії та вразливість до зовнішніх маніпуляцій.

© Яровой Т. С., 2025

Анексія Криму в 2014 році та подальший збройний конфлікт на сході України, а згодом і повномасштабна війна з 2022 року, підкреслили прямий зв'язок між енергетичною безпекою та національним суверенітетом. Дані події каталізували трансформацію енергетичної політики України, підштовхнувши державу до диверсифікації джерел енергії, інтеграції в європейські енергетичні ринки та посилення уваги до розвитку відновлюваної енергетики.

Вивчення ретроспективи формування енергетичної політики України в контексті національної безпеки дає цінне уявлення про взаємозв'язок між енергетичною незалежністю та геополітичною стабільністю. Воно висвітлює уроки, винесені з минулих політичних рішень, і пропонує основу для вирішення поточних проблем, таких як лібералізація енергетичного ринку, декарбонізація та підвищення стійкості критично важливої енергетичної інфраструктури.

Крім того, дослідження має важливе значення для розуміння того, як енергетична стратегія України узгоджується зі світовими тенденціями, включаючи перехід на відновлювані джерела енергії та скорочення викидів вуглецю, і водночас – відповідає конкретним імперативам національної безпеки. Вивчаючи цю тему, політики та науковці можуть краще зрозуміти динаміку енергетичної політики та розробити стратегії, які забезпечать енергетичну безпеку як фундаментальну складову національної безпеки у все більш нестабільному глобальному середовищі.

Метою дослідження є аналіз історичного розвитку та трансформації енергетичної політики України в контексті національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень свідчить про значну роль енергетичної політики в національній безпеці України. Серед ключових питань – енергетична диверсифікація, розвиток відновлюваної енергетики та приведення у відповідність до стандартів ЄС. Потреба в модернізації інфраструктури та інституційних реформах залишається центральним питанням серед науковців (Єріна А. М., Колодяжна О. І., Чубик А., Гичка О., Сущенко О., Микитин О., Бойко В., Міскевич І., Чорногор Я., Артьомов І. В., Панченко Є. Г., Суходоля О. М., Солідор Н. А., Кукуруз О. В., Батанова Н. М.). Водночас, систематизація знань про процеси становлення сучасної енергетичної політики України, зокрема – в контексті національної безпеки, заслуговує подальшої уваги як науковців, так і практиків.

Основний зміст дослідження. За радянських часів Україна була невід'ємною частиною централізованої енергетичної стратегії, розробленої для забезпечення потреб всього СРСР. При цьому, як ключовий промисловий центр, Україна мала велику кількість енергоємних виробництв, які потребували значних обсягів енергоресурсів. Радянський уряд створив енергетичну мережу, яка значною мірою залежала від централізованого планування, орієнтуючись на експлуатацію природних ресурсів в інших радянських республіках. Водночас, Україна формувала вагомий внесок у радянську енергетичну систему, видобуваючи вугілля на Донбасі та виробляючи ядерну енергію. Однак, Чорнобильська катастрофа 1986 року виявила вразливі місця в радянському енергетичному підході, як з точки зору стандартів безпеки, так і впливу виробництва енергії на навколишнє середовище. Відсутність автономії у прийнятті рішень ще більше поглибила залежність України, створивши довгострокові проблеми, які збереглися і після здобуття незалежності і необхідності формування власної енергетичної системи.

Після здобуття незалежності у 1991 році Україна успадкувала енергетичну інфраструктуру, спроектовану для функціонування в рамках Радянського Союзу, що автоматично означало її неготовність до незалежного функціонування. Перші роки незалежності були позначені важкою економічною кризою, яка суттєво вплинула на виробництво та споживання енергії. Залежність України від поставок російських енергоносіїв, особливо природного газу, стала нагальною проблемою [1]. Зусилля зі встановлення енергетичної незалежності розпочалися з розвитку внутрішніх енергетичних ресурсів (зокрема – вугілля та атомної енергетики), а також модернізації застарілої інфраструктури.

Однак, 1990-ті роки також характеризувалися такими проблемами, як неефективність, корупція та відсутність комплексних політичних рамок. Держава намагалася зменшити залежність, сприяючи регіональному енергетичному співробітництву, зокрема, через участь у Договорі до Енергетичної Хартії. Було започатковано ініціативи з лібералізації енергетичного ринку, хоча й з обмеженим успіхом через слабку інституційну спроможність та постійну залежність від субсидованих поставок російського газу [2]. Нездатність диверсифікувати імпорт енергоносіїв у цей період посилила вразливість

України до геополітичного тиску, створивши підґрунтя для майбутніх конфліктів через енергетичну безпеку.

На початку 2000-х років Україна активізувала зусилля з диверсифікації джерел енергії та зменшення залежності від російського газу, що було викликано зростанням напруженості у відносинах з росією щодо цін на енергоносії та стабільності поставок. Одним із важливих кроків стало посилення уваги до інфраструктури транзиту енергоносіїв, оскільки Україна залишалася критично важливою транзитною країною для експорту російського газу до країн ЄС [3]. Модернізація газотранспортної системи стала пріоритетом для забезпечення безперебійного постачання та посилення позиції України на переговорах.

На внутрішньому ринку спостерігався поштовх до збільшення видобутку вугілля та підвищення енергоефективності, хоча прогрес гальмувався недостатніми інвестиціями та інституційною інертністю. Уряд також прагнув розвивати атомну енергетику, на яку припадала значна частка виробництва електроенергії [4]. До середини 2000-х років Україна почала вивчати перспективи впровадження альтернативних джерел енергії, включаючи відновлювані джерела енергії та імпорт скрапленого природного газу, щоб диверсифікувати свій енергетичний портфель.

Газові конфлікти з росією у 2006 та 2009 роках висвітлили стратегічну вразливість, пов'язану з енергетичною залежністю. Суперечки підкреслили необхідність більш надійної стратегії енергетичної безпеки, що призвело до тіснішої співпраці з Європейським Союзом щодо реформування енергетичного ринку [5]. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, підписана у 2014 році, підкреслила важливість приведення енергетичної політики України у відповідність до європейських стандартів, створивши підґрунтя для глибшої інтеграції в європейський енергетичний ринок. Однак прогрес був затьмарений анексією Криму та початком конфлікту на сході України, що ще більше ускладнило енергетичний ландшафт і підкреслило необхідність комплексних реформ.

Анексія Криму в 2014 році та подальший збройний конфлікт на сході України глибоко вплинули на енергетичну політику України, оголивши вразливі місця та спричинивши значні зміни в секторі. Втрата контролю над Кримом, стала не лише геополітичною поразкою, але й безпосередньо вплинула на енергетичні ресурси. Морські запаси нафти і газу в Чорному морі, які раніше перебували під юрисдикцією України, були фактично захоплені, що серйозно підірвало потенційне внутрішнє виробництво енергії [6]. Конфлікт на сході України ще більше загострив ці проблеми, оскільки ключові вугледобувні регіони Донбасу опинилися під контролем сепаратистів. Це призвело до різкого скорочення видобутку вугілля, що змусило уряд вжити надзвичайних заходів для подолання дефіциту енергії, особливо в енергетичному секторі та промисловості.

У відповідь на ці виклики, Україна здійснила низку ключових реформ, спрямованих на зміцнення енергетичної інфраструктури та підвищення її стійкості. Однією з помітних реформ стала модернізація газотранспортної системи. Вона включала реверс газових потоків з європейських країн шляхом технічної модернізації, що дозволило Україні зменшити залежність від прямого імпорту російського газу. Уряд також ініціював кроки з розділення державної енергетичної компанії «Нафтогаз», відокремивши діяльність з видобутку, транспортування та розподілу газу для приведення її у відповідність до стандартів Європейського Союзу згідно з Третім енергетичним пакетом [7]. Ці реформи були спрямовані на підвищення прозорості, залучення іноземних інвестицій та сприяння конкуренції на енергетичному ринку.

У цей період набрали обертів зусилля з диверсифікації джерел енергії. Україна прискорила розвиток проектів у сфері відновлюваної енергетики, зокрема сонячної та вітрової, щоб зменшити залежність від викопних видів палива. Уряд запровадив «зелені» тарифи та інші стимули для залучення приватних інвестицій, що призвело до помітного збільшення потужностей відновлюваної енергетики. Почасти – за рахунок перекладання витрат на виробників з нижчою собівартістю (зокрема – Енергоатом). Водночас, пріоритетними стали заходи з енергоефективності, включаючи впровадження енергозберігаючих технологій у промисловому та житловому секторах.

Міжнародна допомога та партнерство відіграли вирішальну роль у реформуванні енергетичного сектору України під час кризи. Європейський Союз через такі ініціативи, як Енергетичне співтовариство, надав технічну та фінансову підтримку реформам, спрямованим на гармонізацію енергетичної політики

України з європейськими стандартами. Сполучені Штати та міжнародні фінансові установи, такі як Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку, надавали кредити та гранти для модернізації інфраструктури та сприяння енергетичній незалежності [8]. Спільні проекти, такі як будівництво інтерконекторів із сусідніми європейськими країнами, сприяли подальшому зміцненню енергетичної безпеки шляхом інтеграції України в європейську енергетичну мережу.

Крім того, Україна використала свою стратегічну позицію транзитера природного газу для посилення своїх позицій на переговорах з Європейським Союзом та росією. Незважаючи на постійні суперечки, Україні вдалося досягти домовленостей, які забезпечили продовження транзиту російського газу до Європи, що лишається життєво важливим джерелом доходів та геополітичним важелем впливу. Проте, в умовах повномасштабної війни з 2022 року, дане питання загострилося, оскільки дискусія щодо доцільності транспортування газу територією нашої держави в контексті національної безпеки, триває.

Період кризи підкреслив важливість узгодження енергетичної політики з цілями національної безпеки. Незважаючи на значний прогрес, досягнутий у диверсифікації джерел енергії, покращенні інфраструктури та розвитку міжнародного партнерства, виклики залишаються. Потреба у стабільних інвестиціях, інституційних реформах та розробці комплексної енергетичної стратегії стала очевидною, оскільки Україна намагається вирішити складні питання енергетичної безпеки у надзвичайно мінливому геополітичному середовищі. Навіть такий фактор як погіршення ситуації на ринку праці внаслідок мобілізації чоловіків – впливає на можливість залучення фахівців до енергетичної галузі.

Сучасна енергетична політика України тісно пов'язана з цілями національної безпеки, що зумовлено необхідністю зменшити (а в ідеалі – усунути) залежність від зовнішніх джерел енергії, зокрема від росії та підвищити стійкість до зовнішніх загроз. Енергетична стратегія України до 2035 року слугує дорожньою картою, пріоритетами якої є енергетична незалежність, диверсифікація джерел енергії та впровадження інноваційних технологій. Ключові цілі включають інтеграцію відновлюваних джерел енергії в національну енергосистему, модернізацію застарілої інфраструктури та розвиток внутрішнього виробництва енергії. Акцент на децентралізації енергетичних систем має на меті зменшити ризики, пов'язані з вразливістю централізованої інфраструктури, такі як кібератаки або фізичний саботаж.

Україна досягла значного прогресу у впровадженні відновлюваної енергетики. Україна використала свій географічний потенціал, особливо у сфері сонячної та вітрової енергетики, для розширення сектору «зеленої» енергетики. Така політика, як «зелені» тарифи та сприятливі інвестиційні умови, залучили внутрішні та іноземні інвестиції, що призвело до швидкого збільшення потужностей відновлюваної енергетики [9]. Навіть незважаючи на війну, до 2024 року частка відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі України суттєво зросла, що відповідає світовим тенденціям декарбонізації та сприяє енергетичній безпеці.

Ініціативи з енергоефективності також просунулися вперед, причому заходи спрямовані як на промисловий, так і на житловий сектори. Уряд реалізував програми із заміни застарілих технологій на енергоефективні альтернативи та запровадив системи енергетичної сертифікації будівель. Ці зусилля дозволили скоротити споживання енергії та зменшити навантаження на споживачів, підвищивши економічну стійкість і вивільнивши ресурси для інших стратегічних пріоритетів.

Незважаючи на ці досягнення, Україна й далі стикається зі значними викликами у модернізації своєї енергетичної інфраструктури. Багато компонентів національної енергосистеми, включаючи електростанції та розподільчі мережі, є застарілими і потребують значних інвестицій. Стійкість критично важливої інфраструктури також викликає занепокоєння з огляду на постійні ризики кіберзагроз та фізичної шкоди внаслідок воєнного конфлікту. Невпинні обстріли не лише шкодять фізичній інфраструктурі, але й мінімізують інвестиційні перспективи. Фінансування таких масштабних проектів модернізації залишається ключовою перешкодою, що вимагає більшої міжнародної підтримки та інноваційних механізмів фінансування. Водночас, зростання цін на електроенергію як для побутових споживачів, так і для бізнесу, стимулює інфляційні процеси і знижує конкурентоспроможність вітчизняних виробників, які й так постраждали від війни.

Україна зробила рішучі кроки для приведення своєї енергетичної політики у відповідність до норм Європейського Союзу, і цей процес набрав обертів уже після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році. Прийняття директив ЄС, особливо тих, що викладені в Третьому енергетичному пакеті, стало поштовхом до реформ у сфері лібералізації ринку, конкуренції та прозорості. Ці зусилля включають розділення вертикально інтегрованої компанії «Нафтогаз» та запровадження незалежних регуляторів для нагляду за енергетичним ринком.

Договір про заснування Енергетичного Співтовариства відіграв важливу роль у сприянні інтеграції між Україною та європейськими енергетичними системами. Як член Енергетичного Співтовариства, Україна взяла на себе зобов'язання імплементувати енергетичне законодавство ЄС та узгодити свою ринкову практику з практикою ЄС. Проекти з об'єднання енергосистем, такі як синхронізація української електромережі з Європейською мережею операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E), сприяли подальшій інтеграції України в європейські енергетичні ринки [10]. Дані кроки зменшили залежність від поставок російських енергоносіїв і зміцнили енергетичну безпеку України шляхом диверсифікації джерел імпорту та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Інтеграція до європейських енергетичних систем має глибокі наслідки для національної безпеки України. Вона зменшує вразливість до геополітичного тиску шляхом диверсифікації маршрутів постачання та джерел енергії, а також сприяє економічній стабільності завдяки більш передбачуваним та прозорим ринковим операціям. Крім того, наближення до стандартів ЄС посилює інституційну спроможність та залучає міжнародні інвестиції, сприяючи довгостроковій енергетичній стійкості. Окрему роль ці процеси мають зіграти і в повоєнному відновленні України. Однак геополітична напруженість, що зберігається, та необхідність продовження реформ підкреслюють виклики, з якими стикається Україна у досягненні енергетичної безпеки як наріжного каменю її ширшої стратегії національної безпеки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ретроспективний аналіз енергетичної політики України підкреслює її вирішальну роль у забезпеченні національної безпеки та економічної стійкості. Протягом десятиліть трансформації Україна перейшла від стану тотальної залежності від централізованих енергетичних систем радянських часів до енергетичної незалежності, диверсифікації джерел постачання та наближення до європейських стандартів.

Еволюція відбувалася під впливом геополітичного тиску, економічних викликів та глобальних тенденцій, що наголошують на відновлюваній енергетиці та енергоефективності. Основні висновки вказують на те, що кризові моменти, зокрема, анексія Криму у 2014 році та війна, стали каталізаторами значних реформ в енергетичному секторі. Вони включають зусилля з модернізації інфраструктури, інтеграції з європейськими ринками та розвитку внутрішніх відновлюваних джерел енергії. Узгодження енергетичної політики з цілями національної безпеки стає все більш очевидним, підкреслюючи взаємозв'язок енергетичної незалежності та геополітичної стабільності.

Майбутні дослідження мають бути спрямовані на кілька нагальних напрямків для підтримки розвитку енергетичної політики України. Вивчення стратегій посилення кібербезпеки в енергетичному секторі має вирішальне значення з огляду на зростаючу загрозу кібератак на об'єкти критичної інфраструктури. Крім того, важливо проаналізувати взаємозв'язок між енергетичною політикою та глобальними кліматичними зобов'язаннями, зокрема, економічні наслідки переходу до низьковуглецевої економіки. Геополітичні наслідки відмови від російських енергоносіїв та тіснішої інтеграції з європейськими ринками потребують подальшого вивчення. Нарешті, вивчення інноваційних механізмів фінансування для залучення інвестицій у модернізацію енергетичної інфраструктури дасть цінну інформацію для сприяння сталому зростанню. Ці напрямки досліджень сприятимуть зміцненню енергетичної безпеки України та її ролі в ширшому контексті національної безпеки.

Список використаної літератури:

1. Єріна А. М., Колодяжна О. І. Динаміка енергоспоживання в Україні у контексті загальносвітових тенденцій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2001. № 19. С. 41-44. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6e89e7c8-3ade-4e3f-9115-064236718658/content.
2. Чубик А., Гичка О., Сущенко О. Зовнішня енергетична політика України – ретроспективи та

перспективи. *Українська призма.* 2016. URL: https://prismua.org/external-energy-policy-of-ukraine-retrospective-and-perspectives/.
3. Микитин, О. Стратегічні проблеми диверсифікування в енергетичному секторі економіки України та перспективи їх вирішення в умовах євроінтегрування. *Економіка та суспільство,* 2021. Вип. 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-1.
4. В. Бойко, І. Міскевич. Перспективи атомної енергетики України в умовах сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток.* К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. № 9 (28). С. 21-26. Бібліогр.: 4 назв. укр.
5. Чорногор Я. Російсько-український газовий конфлікт у січні 2009 року в контексті енергетичної безпеки сучасної Європи. *Дослідження світової політики: Зб. наук. пр.* К.: *ІСЕМВ НАН України*, 2009. Вип. 49. С. 217-225.
6. Артьомов І. В. Анексія Криму та її вплив на національну безпеку України. *Геополітика України: історія і сучасність.* 2020. Вип. 2 (25). С. 57–69. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37917.
7. Панченко Є. Г. Модернізація української газотранспортної системи: національні та міжнародні виклики. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1-2. С. 109–122. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/27357.
8. Суходоля О. М. Енергетичне співтовариство та Україна: цілі, пріоритети та проблеми співпраці. *Стратегічні пріоритети.* 2016. № 2 (39). С. 13–22. URL: https://www.researchgate.net/publication/324965441_Energy_Community_and_Ukraine_Objectives_Priorities_and_Problems_of_Cooperation.
9. Солідор Н. А. Шляхи інноваційного розвитку «зеленої» енергетики в Україні. *Вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Економіка. 2019. Вип. 26. С. 50–54. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/17.pdf
10. Кукуруз О. В., Батанова Н. М. Енергетична політика ЄС: реформування та проблеми реалізації в контексті геополітичних викликів. *Політичні інститути та процеси. Науковий журнал «Політикус».* 2023 Вип. 5 с. 55-60. URL: http://politicus.od.ua/5_2023/8.pdf.

Yarovoi T. S. Retrospective of energy policy formation in Ukraine in the system of national security

The article is devoted to the study of the historical evolution and strategic transformations of Ukraine's energy policy in the context of national security. It examines key milestones from Soviet times to the present day, focusing on how energy dependence, infrastructure challenges and geopolitical pressure have shaped Ukraine's energy landscape. The study highlights the crucial role of energy policy in protecting sovereignty and economic stability, especially in times of increased external threats and internal vulnerability. The analysis includes both domestic reforms and international cooperation as key elements in addressing the country's energy security challenges.

It identifies the main factors influencing the evolution of Ukraine's energy policy, including the legacy of the Soviet energy system, the critical events of the 1990s economic crisis, and the consequences of the 2014 annexation of Crimea and wars in the East, and full-scale war from 2022. The study highlights how these developments have catalysed efforts to diversify energy sources, modernise infrastructure, and align policy with European standards. Particular attention was paid to the development of renewable energy and energy efficiency as strategic priorities in reducing dependence on external energy supplies.

The practical and theoretical implications of integrating Ukraine's energy policy with broader national security goals were proved. The study confirms the importance of regulatory reforms, investments in innovative energy technologies, and the development of international partnerships to strengthen energy independence and resilience. Bringing Ukraine's energy strategies in line with the EU norms and progress in synchronising energy systems with European networks were analysed as key achievements in strengthening energy security.

The role of sustainable financing mechanisms, cybersecurity in critical energy infrastructure, and the geopolitical implications of reducing Ukraine's dependence on Russian energy carriers were also highlighted. Future research areas include exploring innovative solutions for infrastructure modernisation, assessing the impact of global decarbonisation trends, and evaluating the long-term results of bringing Ukraine's energy policy in line with international standards. This comprehensive approach is the basis for strengthening Ukraine's energy security as a cornerstone of its national security.

Key words: *energy policy, national security, energy independence, energy diversification, energy infrastructure, renewable energy, energy efficiency, energy security, war in Ukraine, European integration, energy modernisation, international cooperation, decarbonisation, global trends.*

НОТАТКИ