



СТІСНИМІ ДОДАТКАМИ



ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ 16-ї ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Хмельницький – 2025

Херсонська обласна військова адміністрація
Херсонська міська військова адміністрація
Херсонське регіональне відділення Асоціації міст України
Херсонський національний технічний університет
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газа
Одеський національний економічний університет

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ 16-ї ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Хмельницький – 2025

Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. Чепелюк О. В, Філіппової В. Д., Демченка В. М. Хмельницький: ХНТУ, 2025. 325 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18048469>

Рекомендовано до друку науково-технічною радою
Херсонського національного технічного університету
(протокол № 4 від 19 грудня 2025 року)

Збірник сформовано з матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи», що відбулася в заочному форматі 08 грудня 2025 року на базі Хмельницького національного університету.

На конференції проаналізовано сучасний стан у сфері державної політики щодо місцевого самоврядування, функціонування органів місцевого самоврядування, особливості сучасних механізмів реформування представницьких органів влади, формування управлінських якостей менеджера в місцевому самоврядуванні та підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад.

Видання розраховано на наукових працівників, викладачів, докторантів, аспірантів і слухачів магістратур публічного управління та адміністрування закладів вищої освіти, працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також політологів, політичних діячів і партійних активістів.

© Колектив авторів, 2025

© Херсонський національний
технічний університет, 2025

СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

Чепелюк Олена – ректорка Херсонського національного технічного університету, докторка технічних наук, професорка, голова оргкомітету

Філіппова Вікторія – завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, докторка наук з державного управління, професорка, заступниця голови оргкомітету

Волкова Олена – декан факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу Херсонського національного технічного університету, кандидатка економічних наук, доцентка

Вольська Олена – докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

Губа Марина – доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидатка економічних наук, доцентка

Демченко Володимир – доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат філологічних наук, доцент

Ключевський Володимир – член ради роботодавців Херсонського національного технічного університету спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», заступник голови Херсонської обласної державної адміністрації, кандидат наук з державного управління

Ковальська Наталія – доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидатка педагогічних наук, доцентка

Козакова Лідія – доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидатка філологічних наук, доцентка

Кротова Наталя – провідна фахівчиня кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, секретарка оргкомітету

Мочалюк Олена – завідувачка сектору професійної, фахової передвищої та вищої освіти управління освіти і науки Херсонської обласної державної адміністрації

Несененко Павло – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету

Оленковська Лариса – доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидатка наук з державного управління, доцентка, виконавча директорка Херсонського регіонального відділення Асоціації міст України

Половцев Олег – професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, доктор наук з державного управління, професор

Проніна Оксана – радниця Херсонського міського голови, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету (за сумісництвом), кандидатка наук з державного управління, доцентка

Татарченко Олександр – доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат історичних наук, доцент

Тоцька Наталія – доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидатка педагогічних наук, доцентка

Фролова Маргарита – старша викладачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету



Світлій пам'яті

Марини Ігорівни ГУБИ,

доцентки кафедри державного управління
і місцевого самоврядування

З глибоким сумом і невимовним болем академічна спільнота сприйняла звістку про загибель Марини Ігорівни Губи, доцентки кафедри державного управління і місцевого самоврядування, кандидатки економічних наук, доцентки, яка трагічно загинула під час обстрілів у місті Херсоні. Її смерть стала не лише особистою трагедією для рідних і близьких, а й болісною втратою для кафедри та університету.

Марина Ігорівна була науковцем високого фахового рівня, відповідальним і принциповим викладачем, людиною з чіткою громадянською позицією.

У колективі Марину Ігорівну знали як надійну колегу, відкриту до співпраці, фахової дискусії та взаємної допомоги. Її життєва і професійна позиція ґрунтувалася на повазі до академічних цінностей, відповідальності за слово і справу та усвідомленні ролі науковиці в умовах війни і суспільних потрясінь. Загибель Марини Ігорівни внаслідок обстрілів у Херсоні є трагічним свідченням того, якою високою ціною українське суспільство платить за право на життя, освіту й майбутнє.

Світла пам'ять про Марину Ігорівну Губу назавжди збережеться у серцях колег і студентів, у її наукових працях, освітніх напрацюваннях і людських спогадах. Її професійний шлях і особистий приклад залишаються важливою частиною академічної спадщини та моральним орієнтиром для тих, хто продовжує працювати у сфері публічного управління.

З М І С Т

Марина Губа

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ..... 16

Ганна Коваль

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД..... 19

Олена Вольська

ЗАСТОСУВАННЯ СИТУАЦІЙНОЇ ОБІЗНАНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 24

Oleh Serniak, Nataliia Vynohradova

WHY LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES NEED TO DEVELOP COMMUNICATIVE STRATEGY?..... 27

Павло Несененко, Дар'я Біла

СВІТОВИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УКРАЇНИ..... 30

Тетяна Кравченко

МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: ІНСТИТУЦІЙНЕ ВТІЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПРИНЦИПІВ НАРОДОВЛАДДЯ В УКРАЇНІ..... 38

Іван Лопушинський

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ..... 43

Олег Половцев, Людмила Асланова

ГУМАНІТАРНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА В КРИЗОВИХ УМОВАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 49

Олена Павленко, Ксенія Діцман	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	55
Вікторія Філіппова	
МІЖ ПРОЗОРИСТЮ ТА РИЗИКАМИ: ЩО ОЗНАЧАЄ ЗАКОН 4677-ІХ ДЛЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	59
Петро Гудзь, Вероніка Долинюк	
ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	63
Ірина Квеліашвілі, Владислав Самокиш	
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ	68
Наталія Тоцька	
МОДЕРНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ.....	72
Сергій Журило, Тетяна Курдоглова	
МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОРУПЦІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ	75
Володимир Багненко, Олена Шиловська	
НАРАТИВНА РЕКОНСТРУКЦІЯ ЯК СПОСІБ САМОПІДТРИМКИ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	77
Галина Долга, Олексій Малярчук	
УПРАВЛІННЯ ДОХОДНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ...	82
Тарас Бідник	
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	85

Павло Несененко, Жанна Гринюк	
РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	90
Олена Приходько	
ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК УМОВА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	98
Віталій Олійник, Петро Кухарчук	
ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПРОБЛЕМ І РИЗИКІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	101
Володимир Кухар	
ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	105
Павло Несененко, Дар'я Боярчук	
ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	111
Єгор Фоменко	
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	118
Ігор Мусіловський	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ	122
Володимир Демченко	
ДЖЕРЕЛА ДЕРЖАВНИЦЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ: СЕРГІЙ ШЕЛУХІН.....	129

Ольга Рябоконь, Петро Кухарчук
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ..... 131

Сергій Пойда, Олена Поважук
ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІКТ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ..... 136

Кузьма Позичанюк, Геннадій Мазур
ШЛЯХИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ
ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ
РІВНІ..... 140

Олена Михайляк, Ольга Блажко
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА
РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ
РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ..... 145

Людмила Дабіжа, Світлана Гузь
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА В
МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ 150

Сергій Журило, Тетяна Курдоглова
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ 153

Євгенія Фролова, Маргарита Фролова
ЦІННОСТІ, ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІСЦЕВИХ РАДАХ..... 157

Володимир Грінер
РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ
СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І
СПОРТУ 161

Матченко Анастасія
ВПЛИВ КВОТ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 164

Олександр Тестоедов	
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТЕОРІЮ МОТИВАЦІЇ МАСЛОУ	170
Олена Зубаль	
ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВІДПОВІДНОСТІ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ КОНЦЕПЦІЇ GOOD GOVERNANCE.....	175
Ірина Мустеца	
РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В ПІСЛЯВОЄННОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	179
Оксана Сенюк	
КАНБАН ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ.....	183
Яна Коваль	
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	185
Микола Паланиця	
ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ДІАЛОГУ МІЖ ВЛАДОЮ І БІЗНЕСОМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	190
Оксана Проніна	
ДОСВІД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У СФЕРІ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	194
Тарас Одинець	
ВІЙСЬКОВІ ТА ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНІ АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	199
Богдан Ільченко	
РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ВЕТЕРАНІВ ЯК КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ І СКЛАДОВОЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	204

Олександр Татарченко	
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ В НАШІ ДНІ	207
Вікторія Базиченко	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І СПІВРОБІТНИЦТВА З ЄС	210
Руслан Молибога	
ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	215
Деніс Пукі́р	
СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ В УКРАЇНІ.....	217
Сергій Орган	
РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ІЗРАЇЛІ	220
В'ячеслав Біленко	
АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ	223
Марина Жадан	
МІЖВІДОМЧА ВЗАЄМОДІЯ ТА МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАБІЛІТАЦІЙНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ.....	225
Ірина Серняк	
ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРІВ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	229
Юрій Шелест	
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СУБ'ЄКТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ: МЕЖІ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	233

Юлія Лихач

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ Й ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 235

Володимир Ференс

КАДРОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
СВІТОВІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ 240

Даніїл Живиця

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ 244

Віталій Малімон

ПРОФЕСІЙНІ АСОЦІАЦІЇ ТА МУНІЦИПАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ЧИННИКИ
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 247

Богдан Мелех

УПРАВЛІННЯ КООРДИНАЦІЄЮ МІЖ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА
ДОТРИМАННЯМ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 252

Олександр Компанець

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
СТАРОСТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ 255

Надія Радух

SOFT SKILLS У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 259

Тетяна Ринжук

ПРОФЕСІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ УПРАВЛІНЦІВ ОМС: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК
ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЛІДЕРСТВА ТА ЯКОСТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРИЗИ 262

Лариса Самойленко	
ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	266
Діана Синкумамі	
REVENUE MANAGEMENT У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	271
Володимир Січкарь	
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ.....	274
Леонід Ленко	
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ВПЛИВУ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ.....	277
Роман Тузяк	
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	280
Ольга Швед	
ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В РЕАЛІЗАЦІЇ НАДАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	282
Маргарита Фролова, Владислава Пасічник	
ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ДО ІННОВАЦІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	285
Олена Волкова	
ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	289

Олександр Малюхов	
ПОСИЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ГУМАНІТАРНИХ ЗУСИЛЬ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ.....	293
Маргарита Савіна	
ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ І СПІВУПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	296
Лідія Казакова, Юліана Рибак	
ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ..	299
Валерія Фролова	
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ЗМІЦНЕННІ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ	304
Вадим Грушецький	
РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	307
Наталя Ковальська, Наталія Ланчук	
РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	310
РЕКОМЕНДАЦІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ.....	315
ПЕРЕЛІК АВТОРІВ	317

ДОПОВІДІ ТА ПОВІДОМЛЕННЯ

Марина Губа

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Початок широкомасштабної війни поставив перед українським суспільством низку проблем, що вимагали негайної мобілізації ресурсів і швидкої організації допомоги. Так, правове поле, у якому функціювали громадські організації та благодійні ініціативи до початку широкомасштабного вторгнення, формувалося під зовсім інші умови. Його норми розраховувалися на стабільний суспільний ритм, а не на ситуацію, коли рішення потрібно ухвалювати за години або хвилини. Тому багато процедур, які раніше сприймалися як стандартні, у воєнний період перетворилися на серйозні перешкоди. Найбільше це виявилось у сфері реєстраційних дій і звітності, де передбачені законом вимоги вступали у прямий конфлікт із природою волонтерського руху, що базується на швидкості, імпровізації та негайній мобілізації ресурсів. У випадках, коли волонтерські групи намагалися оформити допомогу офіційним шляхом, вони наштовхувалися на багаторівневі погодження з державними органами, які фактично блокували оперативні рішення.

Ще до того, як держава почала адаптуватися до воєнних реалій, стало очевидно, що відсутність формалізованих механізмів співпраці між добровольчими ініціативами та військовими формуваннями створює ризики для армії. Значну частину того, чим сьогодні забезпечуються Збройні Сили України, у перші місяці війни надавали волонтери – технічне спорядження, автомобілі, оптику, дрони, захисні засоби, медичні набори. Проте доставка всього цього здійснювалась без будь-якого єдиного координаційного центру. Не існувало узагальненої інформації про актуальні потреби підрозділів. Це призводило до того, що один батальйон міг двічі отримати схожу допомогу,

тоді як інший тижнями чекав на найнеобхідніше. У поодиноких випадках техніка навіть затримувалася або губилася внаслідок неузгодженості маршрутів і відсутності юридично чіткої схеми передання.

Особливо гостро недосконалість правового регулювання виявилася в питаннях митного оформлення гуманітарних вантажів. Система, створена для мирного торговельного обігу, виявилася зовсім непридатною в умовах, коли кожен день затримки може коштувати людських життів. Автомобілі для фронту, обладнання для саперів, медикаменти для шпиталів залежувалися на митницях через процедури, які в мирні часи здавалися рутинними, а під час війни стали критичним бар'єром. Чимало відправлень, що надходили з-за кордону, проходили багатоетапні перевірки, які потребували сертифікації або інших формальних підтверджень, на які просто не було часу.

У свою чергу волонтерські організації зіткнулися і з серйозним тягарем фінансової звітності. Допомога надходила з різних джерел – від українських громадян, діаспори, міжнародних фондів, приватних донорів. Закон вимагав детального документування кожної витрати. Але коли кожні кілька годин надходять нові запити з фронту, вести бухгалтерію в режимі, визначеному мирним законом, практично не можливо. У результаті організації ризикували або затримувати передання допомоги або діяли неформально, намагаючись знайти шляхи, що дозволили б розподіляти ресурси без зупинок [1; 2].

Однак попри всі складнощі саме війна стала каталізатором появи нових підходів до взаємодії між державою та громадським сектором. Поступово почали запроваджуватися цифрові інструменти для обліку потреб військових, спростовувались процедури ввезення гуманітарних вантажів, з'явилися можливості для прискореного розмитнення окремих категорій товарів. Але більшість цих змін має тимчасовий характер, оскільки ухвалювалися як термінові рішення, а не як елементи системної політики. У перспективі очевидною є потреба створити цілісний Закон, який би визначав порядок роботи волонтерських і благодійних структур у період війни і після неї, ураховуючи особливості надзвичайних ситуацій.

Не менш складною частиною воєнної реальності стала фінансова криза в системі місцевого самоврядування. До початку повномасштабної війни децентралізація дала громадам значні ресурси й автономію. Але бойові дії повністю змінили фінансову картину: підприємства зупинили виробництво або були знищені, частина бізнесу виїхала, мільйони людей залишили свої домівки, що спричинило швидке падіння податкових надходжень. У прифронтових регіонах бюджети фактично спорожніли, оскільки економічне життя там майже зупинилося.

У громадах, які приймали внутрішньо переміщених осіб, ситуація була протилежною: ресурси не зростали, а потреби збільшувалися в рази. Це створило перекося в бюджетній системі, які державні механізми фінансового вирівнювання не враховували. Одночасно збільшилися видатки на оборону, евакуацію, забезпечення укриттів, соціальний захист і гуманітарну допомогу. Кошти, які мали піти на ремонт доріг, модернізацію комунальних підприємств чи розвиток соціальної інфраструктури, довелося перенаправляти на першочергові потреби. Ремонти та будівництво були поставлені на паузу. Ще однією проблемою стало різке подорожчання пального, матеріалів і енергоносіїв, що унеможливило реалізацію багатьох запланованих проєктів. Допомогу громадам частково компенсували міжнародні гранти. Європейські структури, ООН, благодійні фонди та партнерські держави спрямовували кошти на відновлення інфраструктури [1; 2], однак складні процедури погодження та надмірна бюрократія гальмували швидке використання цих ресурсів.

Додатковою проблемою стала відсутність ефективної інформаційної взаємодії. Місцеві органи влади та волонтерські ініціативи не мали єдиних цифрових платформ для координації [1; 2]. Через це інформація передавалася фрагментарно, що знижувало ефективність реагування на потреби громад.

Загалом досвід війни показав, що громадянське суспільство та місцеве самоврядування фактично стали двома основними силами, що утримали державу від колапсу. Волонтерський ресурс забезпечив швидкість, мобільність

і заповнення прогалин у логістиці, тоді як інституційна спроможність громад дозволила зберегти мінімальний порядок, контроль і управління територіями.

Перспективне завдання полягає в тому, щоб перетворити ці кризові рішення на сталу систему. Україні потрібно створити сучасну інфраструктуру управління волонтерською діяльністю, налаштувати прозорі механізми фінансування місцевих бюджетів, запровадити цифрові платформи для координації між державою та громадським сектором і закласти фундамент для довгострокових стратегій відновлення територій. Усе це визначить, наскільки швидко й ефективно країна зможе перейти від виживання до розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Громадянське суспільство України в умовах війни. Звіт за підсумками соціологічного дослідження. Київ: ІСАР «Єднання», 2023. 76 с.

2. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні. Аналітичний звіт Національного інституту стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2023. 58 с.

Ганна Коваль

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Реформа децентралізації, що стартувала в Україні 2014 року, стала однією з наймасштабніших і найуспішніших трансформацій за всю історію незалежності. Вона спрямована на побудову ефективної системи місцевого самоврядування за європейськими стандартами, передання повноважень та фінансових ресурсів від центральних органів влади на рівень громад. Цей процес є не лише інструментом демократизації, а й важливою передумовою для сталого регіонального розвитку, підвищення якості надання публічних послуг та зміцнення стійкості держави. Повномасштабне вторгнення російської федерації 2022 року стало суворим іспитом для реформи, продемонструвавши як її сильні сторони, зокрема високу спроможність громад до самоорганізації, так і нові проблеми. У цьому контексті аналіз вітчизняного досвіду порівняно з успішними зарубіжними моделями є надзвичайно актуальним для вироблення

стратегії подальшого вдосконалення системи місцевого самоврядування в Україні.

Проблематика децентралізації та розвитку місцевого самоврядування є предметом активних наукових дискусій. Теоретико-методологічні засади децентралізації висвітлено у працях таких вітчизняних вчених, як В. Авер'янов, О. Батанов, М. Баймуратов, Ю. Битяк та ін. Аналізу української реформи присвячено дослідження А. Ткачука, Ю. Ганущака, В. Негоди. Водночас динамічний характер реформи та нові проблеми, пов'язані з війною та євроінтеграційними процесами, потребують подальшого комплексного аналізу, особливо порівняно з досвідом інших країн.

Децентралізація є процесом передання повноважень і відповідальності за публічні функції від центрального уряду до підпорядкованих або квазінезалежних урядових організацій та/або приватного сектору [1, с. 25]. У науковій літературі виділяють три основні форми децентралізації:

1. Деконцентрація – передання частини повноважень від центральних органів виконавчої влади їх територіальним підрозділам (для прикладу – обласним державним адміністраціям).

2. Делегування – передання функцій напіваавтономним організаціям (державним підприємствам, агенціям), які не повністю контролюються центральним урядом, але підзвітні йому.

3. Деволуція – передання повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності на рівень органів місцевого самоврядування, які є автономними, незалежними та обираються безпосередньо громадянами. Саме деволуція є серцевиною справжньої реформи місцевого самоврядування.

Фундаментальним принципом європейської моделі децентралізації є субсидіарність, закріплена в Європейській хартії місцевого самоврядування. Цей принцип передбачає, що публічні послуги мають надаватися на найнижчому ефективному рівні, тобто максимально близько до споживача [2, с. 14]. Іншими невід'ємними складовими є фіскальна автономія (наявність у

громад власних джерел доходів та право ними самостійно розпоряджатися) та підзвітність місцевої влади перед громадою.

Досвід Республіки Польща є найбільш релевантним для України через спільне пострадянське минуле та схожість стартових умов. Реформа в Польщі розпочалася 1990 року зі створення базового рівня самоврядування – гміни. Гміни отримали широкі повноваження (початкова освіта, охорона здоров'я, комунальне господарство, місцеві дороги) та фінансову основу у вигляді частки загальнонаціональних податків (ПДФО, податок на прибуток підприємств) та місцевих податків і зборів [3, с. 94]. Другий етап реформи (1999 р.) передбачав створення двох вищих рівнів самоврядування – повітів (субрегіональний рівень) та воєводств (регіональний рівень), між якими були чітко розмежовані повноваження. Ключовим чинником успіху польської реформи стала її комплексність, політична воля керівництва держави та послідовність у впровадженні змін [4, с. 51].

Французька модель. Франція є прикладом унітарної держави з довгою історією централізації, яка пройшла значний шлях до децентралізації. Ключовими стали закони 1982-1983 років («закони Деффера»), які ліквідували попередній адміністративний контроль префектів над рішеннями місцевих органів влади та перетворили регіони на повноцінні суб'єкти місцевого самоврядування [5, с. 112]. Французька модель демонструє трирівневу систему – комуни, департаменти, регіони. Особливістю є те, що держава зберігає значний вплив через інститут префектів, які здійснюють контроль за законністю рішень органів місцевого самоврядування, а також координують діяльність державних служб на місцях. Цей досвід показує можливість еволюційного шляху децентралізації навіть у традиційно централізованих країнах.

Українська реформа, розпочата 2014 року, поєднала елементи різних європейських моделей, адаптувавши їх до національних реалій.

Перший етап (2014–2020 рр.) був етапом добровільного об'єднання громад. Було ухвалено ключові закони «Про співробітництво територіальних

громад» та «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [6]. Це дозволило запустити процес формування спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Водночас зміни до Бюджетного та Податкового кодексів забезпечили фінансову основу реформи: ОТГ отримали 60% ПДФО, єдиний податок, акцизний податок, податок на майно [7, с. 38]. У результаті доходи місцевих бюджетів (без урахування трансфертів) зросли від 68,6 млрд грн 2014 року до 322,7 млрд грн 2021 року.

Замість понад 11 тисяч переважно неспроможних сільських, селищних і міських рад було створено 1469 спроможних громад. Це дозволило суттєво покращити якість послуг на місцях: активно створювалися центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), ремонтувалися школи, дитячі садки, дороги, упроваджувалися проекти місцевого розвитку.

Попри значні успіхи, реформа зіткнулася з низкою проблем:

- існує значний розрив у фінансовій спроможності між міськими та сільськими громадами, що залежить від наявності на їх території великих платників податків;
- багато громад відчувають брак фахівців, здатних ефективно управляти ресурсами, розробляти проекти розвитку та залучати інвестиції;
- повноваження новостворених районів та районних рад залишаються недостатньо чітко визначеними, що створює ризики дублювання функцій з ОТГ;
- з одного боку, війна продемонструвала стійкість місцевого самоврядування, яке взяло на себе значну частину функцій з оборони та підтримки населення. З іншого боку, запровадження воєнного стану та створення військових адміністрацій тимчасово обмежило повноваження органів місцевого самоврядування на певних територіях. Величезні руйнування інфраструктури та міграція населення створюють безпрецедентні проблеми для повоєнної відбудови на місцевому рівні [8, с. 15].

Здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що реформа децентралізації в Україні є однією з найуспішніших системних трансформацій,

значною мірою базується на кращих європейських практиках, зокрема польській моделі. Створення фінансово та організаційно спроможних громад на базовому рівні стало ключовим досягненням, що дозволило наблизити послуги до людей та активізувати місцевий розвиток.

Важливо розробити чіткий механізм взаємодії органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій. У процесі повоєнної відбудови ключову роль мають відігравати саме громади, що потребуватиме розроблення прозорих інструментів залучення та розподілу коштів на місцевому рівні.

Успішне завершення реформи децентралізації є запорукою не лише побудови демократичної та ефективної держави, а й стійкості України та її успішної інтеграції до Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кравченко В. І. Теорія та історія державного управління: навч. посіб. Київ: Вид-во НАДУ, 2018. 320 с.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування: Ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 36. Ст. 225.
3. Ганущак Ю. І. Реформа територіальної організації влади в Польщі: уроки для України. Київ: ІСЕСД, 2015. 188 с.
4. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в країнах Центральної та Східної Європи: порівняльний аналіз. Львів: Літопис, 2017. 254 с.
5. Лефевр А. Децентралізація по-французьки: еволюція моделі від Наполеона до наших днів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С. 109–118.
6. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 91.
7. Слухай С. В. Фіскальна децентралізація: українські реалії та зарубіжний досвід. *Фінанси України*. 2020. № 5. С. 35–50.

8. Негода В. А. Стійкість місцевого самоврядування в умовах війни: виклики та перспективи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 3. С. 12–20.

Олена Вольська

ЗАСТОСУВАННЯ СИТУАЦІЙНОЇ ОБІЗНАНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Ситуаційна обізнаність у публічному управлінні є однією з ключових компетентностей сучасних державних інституцій, яка визначає здатність органів влади своєчасно виявляти, інтерпретувати та прогнозувати розвиток подій у складному, динамічному та часто непередбачуваному середовищі. В умовах політичної турбулентності, війни, економічної нестабільності, цифрової трансформації та посилення суспільних очікувань щодо якості управлінських рішень ситуаційна обізнаність стає не просто інструментом аналітичної роботи, а фундаментом випереджального й стійкого державного управління [1].

У сучасному розумінні ситуаційна обізнаність охоплює три центральні рівні – сприйняття, інтерпретації та прогнозування. На першому рівні держава фіксує фактичні дані, сигнали, індикатори соціальних змін, безпекові інциденти та «слабкі сигнали» ризиків із різних сфер життя. Цей рівень включає збір інформації із внутрішніх державних інформаційних систем, аналітичних баз, відкритих джерел, соціальних мереж, даних громадських організацій та міжнародних партнерів. На другому рівні відбувається змістовний аналіз зібраної інформації, установлення причинно-наслідкових зв'язків, визначення інтенсивності та природи ризиків, оцінювання стійкості інституцій і вразливості населення. Третій рівень охоплює прогнозування розвитку подій, моделювання можливих сценаріїв, визначення ймовірних наслідків управлінських рішень і планування дій, спрямованих на мінімізацію негативних впливів або максимізацію позитивних можливостей [2].

У публічному управлінні ці три рівні формують цілісну модель ситуаційної обізнаності, яка дозволяє державним органам не лише реагувати на

вже наявні проблеми, але й передбачати появу кризових явищ, ухвалювати стратегічні рішення та координувати діяльність між інституціями. Модель ситуаційної обізнаності в публічному управлінні може бути представлена як безперервний цикл: сприйняття ситуації; інтерпретація; прогнозування; управлінське реагування; оцінювання результатів та корекція. Саме циклічність і здатність постійно оновлювати ситуаційну картину є ключовими умовами ефективного управління в умовах невизначеності.

Важливою особливістю моделі є те, що вона інтегрує як аналітичні інструменти, так і управлінські механізми. На етапі сприйняття застосовуються системи моніторингу, цифрові платформи збору даних, ситуаційні центри, які здатні працювати в режимі реального часу. На етапі інтерпретації залучаються методи аналізу даних, експертні оцінки, економічні та соціальні моделі, алгоритми штучного інтелекту. Прогнозування передбачає використання сценарного підходу, моделювання ризиків, оцінювання ймовірностей розвитку подій. Управлінське реагування інтегрує координацію між центральними, регіональними й місцевими органами влади, застосування управлінських рішень, ресурсну мобілізацію та інформаційні комунікації. На завершальному етапі здійснюється оцінювання ефективності запроваджених рішень і корекція подальших дій, що забезпечує гнучкість і адаптивність управлінської системи.

У сучасних умовах розвиток ситуаційної обізнаності є критично важливим, оскільки дозволяє державі переходити від реактивного до випереджального управління. Там, де раніше рішення приймалися постфактум після виникнення криз, сьогодні ситуаційна обізнаність дозволяє ідентифікувати тенденції на ранніх етапах, прогнозувати наслідки та запобігати негативним сценаріям. Такий підхід значно підвищує стійкість державного управління, зміцнює довіру громадян, зменшує соціальні та фінансові втрати, пов'язані з неефективною реакцією на ризики.

Проте застосування ситуаційної обізнаності в Україні стикається з низкою бар'єрів. Серед них – фрагментованість інформаційних систем, недостатня координація між відомствами, обмежений рівень аналітичних

компетенцій у державних службовців, відсутність інтегрованої національної платформи ситуаційного моніторингу, нерівномірний рівень цифровізації територіальних громад. Подолання цих бар'єрів вимагає системної державної політики, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку ситуаційних центрів, стандартизації управлінських процесів і зміцнення кадрового потенціалу.

Безпосереднє впровадження моделі ситуаційної обізнаності вимагає інституційної підтримки та формування управлінських компетентностей нового покоління. Державні службовці мають володіти навичками аналізу даних, кризового управління, стратегічного мислення, прогнозування та комунікації. З урахуванням того, що сучасне середовище стає все більш непередбачуваним, ці компетентності стають базовими для публічного сектору.

Отже, ситуаційна обізнаність є системотвірним елементом сучасного публічного управління. Вона забезпечує інформаційно-аналітичну основу для ухвалення обґрунтованих рішень, формує здатність держави діяти в умовах невизначеності, підвищує ефективність реалізації політик і сприяє сталому розвитку територій та інституцій. Модель ситуаційної обізнаності, що включає сприйняття, інтерпретацію, прогнозування та управлінське реагування, формує нову управлінську логіку, а саме логіку випередження, стійкості, адаптивності та стратегічної цілісності, яка є ключовою для держави в умовах модернізації та трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ситуаційна обізнаність. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C
2. Balga J. Systém rozširovania hybridných hrozieb vo verejnej správe. Zvýšenie odolnosti Slovenska voči hybridným hrozbám pomocou posilnenia kapacít verejnej správy *Zborník príspevkov z konferencie konanej v dňoch 5–6. 10. 2023 v Účelovom zariadení Kancelárie Národnej rady SR Častá – Papiernička*. 2023. С.6 - 23.

WHY LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES NEED TO DEVELOP COMMUNICATIVE STRATEGY?

In contemporary conditions of technological transformation, information overload, and growing public expectations, local self-government authorities operate in a fundamentally new communication environment. Scholars increasingly emphasize that communication has become a core dimension of governance capacity rather than a supplementary administrative activity [1]. Local governments are the closest level of democratic authority to citizens, and thus the quality of their communication determines levels of trust, civic engagement, and overall institutional legitimacy.

Traditional models of municipal communication were based on one-directional dissemination of information, which reflected a hierarchical understanding of public administration. However, modern governance theory highlights the transition toward interactive and participatory communication models [2]. Citizens expect not only accessible information but also meaningful involvement in shaping local policies. A communicative strategy provides the conceptual and operational framework for moving from reactive information-sharing to structured and strategic public dialogue. A coherent communicative strategy is increasingly viewed not as a desirable complement to local governance, but as a fundamental component of institutional capacity.

Digital transformation has contributed to redefining communication at the local level. Scholars note that municipalities increasingly rely on digital platforms as tools for service delivery, citizen engagement, and public transparency [3; 4]. Without strategic planning, digital communication risks becoming fragmented and inconsistent. A structured communicative strategy ensures coherence across platforms, promotes inclusiveness, and improves the accessibility and responsiveness of local authorities.

One of the critical governance functions of strategic communication is reducing information asymmetry. According to public administration research,

information asymmetry undermines public trust and increases resistance to policy implementation □5□. Proactive communication helps municipal authorities explain policy choices, address concerns, and create a more informed local environment. When residents understand decision-making rationales, they demonstrate greater willingness to support change.

Crisis management literature also underscores the importance of planned communication strategies. Research on public sector resilience demonstrates that municipalities with pre-established communication protocols respond more effectively to emergencies and are better equipped to counter misinformation □6□. Clear, timely communication during crises enhances public safety, maintains institutional legitimacy, and mitigates social panic.

Participatory governance represents another area where communication plays a central role. Mechanisms such as public consultations, participatory budgeting, and community-based online platforms require systematic communication in order to be effective. Scholars argue that without purposeful communication, participatory instruments fail to reach diverse audiences and risk reinforcing existing inequalities. A communicative strategy ensures the visibility, accessibility, and inclusiveness of participatory processes, creating opportunities for co-creation and collaborative problem-solving.

Strategic communication also contributes to territorial branding and local economic development. Research on place branding shows that municipalities using coordinated communication strategies gain advantages in attracting investment, tourism, and external funding □8□. Effective communication builds a recognizable local identity and communicates community values and achievements to external stakeholders.

The absence of a communicative strategy introduces multiple risks. Scholars highlight that inconsistent messaging, poor transparency, and fragmented information flows erode trust and weaken democratic legitimacy □9□. Additionally, a lack of coordinated communication increases vulnerability to misinformation and reduces citizen involvement in governance processes. From an administrative perspective,

unstructured communication leads to inefficiencies, confusion among staff, and reputational risks for the municipality.

To avoid these problems, an effective communicative strategy should include a clear understanding of the communication landscape, strategic goals, core messages, appropriate channels, internal communication procedures, and tools for monitoring results. Such a strategy aligns internal processes, ensuring that all departments communicate consistently and support shared institutional priorities.

In the long term, municipalities that adopt communication strategies strengthen democratic legitimacy, improve governance quality, and enhance resilience to crises. They gain the trust of residents, promote economic opportunities, and build a strong sense of community identity. Those that neglect strategic communication risk isolation, distrust, and weakened institutional capacity. For these reasons, developing a communicative strategy is an essential requirement for effective local self-government in the 21st century.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
2. Denhardt, J., & Denhardt, R. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). Routledge.
3. Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30(4), 327–334.
4. Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2012). Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Government Information Quarterly*, 29(1), 1–10.
5. OECD. (2020). *Government at a Glance 2020*. OECD Publishing.
6. Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). SAGE Publications.

7. Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522.
8. Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.
9. Bouckaert, G., & van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of “good governance.” *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329–343.

Павло Несененко, Дар'я Біла

СВІТОВИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УКРАЇНИ

У системі економічної політики сучасної держави одне з ключових місць посідає інноваційно-інвестиційна політика, оскільки саме вона формує стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. Саме від її змісту, інструментарію та результативності залежить здатність будь-якої країни адаптуватися до глобальних трансформацій, упроваджувати нові технологічні рішення та забезпечувати структурну модернізацію виробництва. Вона не лише стимулює оновлення основних фондів і розвиток високотехнологічних галузей, а також створює відповідні умови для підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародних ринках. Виходячи з цього, ефективність державного управління інноваційними та інвестиційними процесами відіграє визначальну роль у формуванні темпів економічного зростання, забезпеченні стабільності соціально-економічної системи, підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та здатності країни формувати та реалізовувати довгострокові стратегічні моделі розвитку, що забезпечують її адаптацію до глобальних трансформацій і інтеграцію у світовий економічний простір.

Водночас сучасні глобальні трансформації, зумовлені прискоренням технологічних змін, цифровізацією економіки та зростанням світової

конкуренції, актуалізують потребу формування ефективної інноваційно-інвестиційної політики в кожній країні, адже інноваційно-інвестиційна діяльність становить комплекс заходів, спрямованих на створення та упровадження інноваційних рішень, а також на залучення фінансових ресурсів для розвитку високотехнологічних секторів економіки [1, с. 196].

З огляду на це, численні наукові дослідження та емпіричні дані наочно свідчать про те, що високорозвинені країни, послідовно впроваджуючи комплексну інноваційно-інвестиційну політику, демонструють значний вплив інновацій та інвестицій на темпи економічного зростання, структурну модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності національних економік, розвиток високотехнологічних секторів і зміцнення науково-технічного потенціалу, що в сукупності забезпечує їх стратегічну стійкість і провідні позиції на глобальному ринку. Для України ця тема особливо актуальна, адже в умовах воєнного стану держава прагне економічної трансформації, аби затвердитися на світовій арені та водночас сформувати стабільне й конкурентоспроможне середовище для залучення іноземного капіталу [1, с. 196].

Наразі інноваційно-інвестиційний стан України характеризується низкою системних проблем, які стримують розвиток і знижують конкурентоспроможність вітчизняної економіки. До основних перешкод насамперед належать недосконалість чинного законодавства, високий рівень корупції, розпорошеність повноважень між державними органами, поширення практики ігнорування окремих законодавчих положень або призупинення дії статей законів, що стосуються фінансової підтримки інноваційної діяльності, а також низький рівень державного фінансування.

Унаслідок непослідовного проведення та низької ефективності державної інноваційно-інвестиційної політики відбувається відставання України у технологічному розвитку порівняно з провідними країнами світу. Це наочно підтверджують і статистичні дані. Зокрема, надходження до країни прямих іноземних інвестицій (ПІІ), яке зростає за умови сприятливого інвестиційного

клімату, створює можливості для оновлення існуючих технологій та впровадження нових [1, с. 197]. За даними рис. 1, упродовж останніх 10 років надходження ПІІ до України демонструє нестабільну динаміку, а в період від 2020 до 2025 – узагалі їх зменшення, що зумовлено наслідками пандемії 2019 року та поточним воєнним станом [2, с. 15; 3]. Це означає, що іноземні інвестори незацікавлені у вкладеннях в економіку України через нестабільне політичне становище в країні та вказані вище фактори. Також варто зазначити, що 2025 року Україна посіла 66 місце з індексом 29,7 зі 100 можливих у Глобальному інноваційному рейтингу, що ще раз підтверджує низьку ефективність інноваційно-інвестиційної політики [4].

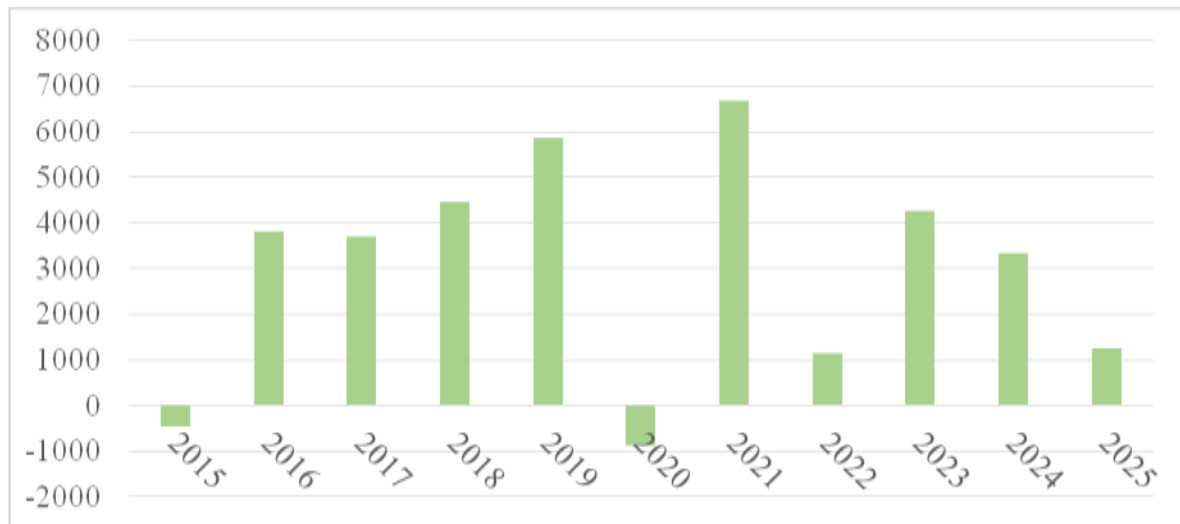


Рис. 1. Надходження прямих іноземних інвестицій в Україну за 2015–2025 рр. (млн дол. США)

Джерело: складено авторами на основі [3]

З огляду на виявлені проблеми, постає потреба у пошуку ефективних підходів до формування інноваційно-інвестиційної політики. У цьому реально може допомогти вивчення передового світового досвіду високорозвинених країн світу, який дає змогу не лише оцінити ефективність різних моделей інноваційного розвитку, але й визначити напрямки, які можуть бути враховані в національній політиці. Для цього, на нашу думку, доцільно розглянути результати інноваційно-інвестиційної політики країн, які посіли провідні місця в глобальному інноваційному рейтингу 2025 року (таблиця 1). Насамперед

звернемося до досвіду таких держав, як США, Велика Британія, Франція, Японія та Німеччина.

**Таблиця 1. Глобальний інноваційний рейтинг
окремих країн 2025 року**

№ (міс- це)	Країна	Індекс	№ (місце)	Країна	Індекс
1	Швейцарія	66,0	9	Данія	56,9
2	Швеція	62,6	10	Китай	56,6
3	США	61,7	11	Німеччина	55,5
4	Республіка Корея	60,0	12	Японія	53,6
5	Сінгапур	59,9	13	Франція	53,4
6	Великобританія	59,1	14	Естонія	52,3
7	Фінляндія	57,7	15	Ізраїль	51,5
8	Нідерланди	57,0	16	Гонконг, Китай	51,1

Джерело: складено авторами на основі [4]

Почнемо зі США. Ця країна реалізує власну модель інноваційно-інвестиційної політики, яка вирізняється високим рівнем підтримки інноваційного бізнесу, системним фінансуванням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та активною координацією між державними органами, приватним сектором і науковими установами, що забезпечує ефективне впровадження інновацій та зміцнює конкурентоспроможність економіки на глобальному рівні. Її ключові особливості включають: високий рівень витрат на НДДКР, переважно за рахунок приватного сектора; податкові стимули для підприємств, зокрема можливість виключати до 20% витрат на НДДКР із оподаткованого доходу; відсутність податку на оренду для венчурних фірм; пільгове оподаткування доходів від цінних паперів венчурних структур; державні субсидії венчурним компаніям; пільги для компаній, що здійснюють НДДКР, включаючи

прискорену амортизацію обладнання та інвестиційний податковий кредит (6–10% вартості інвестицій) [5, с. 54; 6, с. 62].

Інноваційно-інвестиційна політика Великої Британії характеризується поєднанням державної підтримки, податкових стимулів та активної взаємодії уряду, бізнесу й наукових установ. Її ключові риси: податкові переваги для венчурних фірм (зниження податку на прибуток до 25% та державне страхування до 70% довгострокових позик); відшкодування до 50% витрат на нововведення та можливість повного списання витрат на НДДКР; державна підтримка розвитку інноваційної інфраструктури та популяризації результатів НДДКР [6, с. 62].

Також інноваційно-інвестиційна політика Німеччини вирізняється системною державною підтримкою НДДКР, стимулюванням малого та середнього бізнесу та розвитком науково-технологічної інфраструктури. Основними інструментами є податкові знижки на приватні інвестиції у НДДКР та компенсація витрат на експертизу й патентування; дотації на підвищення кваліфікації дослідницького персоналу та інвестиції в наукове обладнання; фінансова підтримка наукомістких стартапів і підприємств, що здійснюють НДДКР; створення технологічних центрів за рахунок державних дотацій [6, с. 63].

Не менш цікавою є японська інноваційно-інвестиційна політика характеризується активним податковим стимулюванням НДДКР, підтримкою венчурного бізнесу та розвитком малих інноваційних підприємств. Основними заходами стимулювання є 20% податкова знижка на приватні інвестиції в НДДКР; пільги для венчурного сектору: знижений податок на прибуток, пільгові кредити, державні гарантії до 80% інвестицій; звільнення від оподаткування внесків у страхові фонди від банкрутств; субсидії до 2 млн єн та компенсація частини відсоткової ставки для малих інноваційних підприємств [6, с. 63].

Французька модель, до речі, вирізняється потужним податковим стимулюванням інновацій, а також системною підтримкою малого та

середнього бізнесу у сфері наукових досліджень. Ключові важелі впливу даної моделі включають: податковий кредит у розмірі 25 % на приріст витрат на НДДКР; 100 % податкове звільнення коштів, що інвестуються у ризикові проекти; субсидії до 50 % витрат на найм наукового персоналу (до 175 тис. євро на рік); а також пільгове оподаткування для новостворених інноваційних компаній – 25 % ставки впродовж перших трьох років діяльності [6, с. 63].

На основі проведеного аналізу можна чітко виділити кілька ключових закономірностей, притаманних країнам із високими темпами інноваційного розвитку. До них належать значні інвестиції в дослідження та розробки, що складають від 2,5 до 4 % ВВП і більше; ефективна інноваційна інфраструктура, зокрема технопарки, інкубатори та кластери; дієві механізми підтримки бізнесу, включно з податковими пільгами, грантами та субсидіями; сприятливе регуляторне середовище та підтримка стартапів; високий рівень підготовки кадрів для високотехнологічних галузей; а також розвинена цифрова інфраструктура, що забезпечує основу для ефективного впровадження інноваційних процесів.

Узагальнюючи світовий досвід, можна стверджувати, що інноваційно-інвестиційна політика стає ефективною за умов узгодженості державних рішень, прозорих правил, сприятливого інституційного середовища та довгострокового стратегічного бачення. Саме така політика дозволяє країнам забезпечувати сталий розвиток, підвищення ефективності економіки, розширення високотехнологічних секторів та зростання добробуту населення, а для її ефективного регулювання державі та бізнесу слід підтримувати тісну співпрацю [5, с. 54; 6, с. 62-64].

З урахуванням аналізу світового досвіду та виявлених недоліків для України стає надзвичайно актуальним формування системної, узгодженої та орієнтованої на довгострокову перспективу інноваційно-інвестиційної політики. У межах цього процесу важливо насамперед розробити й ухвалити прозоре законодавство, яке стимулюватиме інновації та залучення інвестицій, водночас підвищити державне фінансування науково-дослідних та дослідно-

конструкторських робіт та розвивати венчурні фонди. Не менш важливими є створення і підтримка інноваційної інфраструктури, зокрема лабораторій і технопарків, а також впровадження податкових і фінансових стимулів для підприємств, що активно впроваджують новітні технології.

Паралельно слід сприяти розвитку стартапів і малих інноваційних підприємств через державно-приватне партнерство, підготовку висококваліфікованих кадрів для високотехнологічних секторів економіки та інтеграцію національної інноваційної політики з міжнародними фінансовими й технологічними потоками. Водночас особлива увага має приділятися активній взаємодії держави, приватного сектору та наукових установ для ефективного впровадження інновацій, а також стимулюванню місцевими органами самоврядування розвитку новітніх технологій, що дозволяє формувати комплексне й конкурентоспроможне інноваційне середовище в країні [2, с. 16–17; 6, с. 62–64].

Отже, підводячи підсумки дослідження зауважимо, що інноваційно-інвестиційна політика є ключовим механізмом економічного розвитку України. Країна має значний потенціал для модернізації виробництва, розвитку високотехнологічних секторів та підвищення конкурентоспроможності, але його реалізацію насамперед стримує низка проблем: недостатнє фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, слабка інноваційна інфраструктура, недосконале законодавство, високий рівень корупції та нестабільне політичне середовище. Упровадження досягнень світового досвіду свідчить, що системна, прозора та узгоджена політика, яка поєднує податкові стимули, підтримку стартапів, розвиток технопарків і державно-приватне партнерство суттєво підвищує ефективність інноваційної діяльності та залучення інвестицій у країну.

Для формування ефективної інноваційно-інвестиційної політики України, на нашу думку, доцільно розробити прозоре та узгоджене законодавство та вдосконалити чинне, яке стимулюватиме інновації та залучення інвестицій; підвищити державне фінансування науково-дослідних та дослідно-

конструкторських робіт, а також розвивати венчурні фонди; створювати та підтримувати сучасну інноваційну інфраструктуру, включаючи лабораторії, технопарки та інкубатори; упроваджувати податкові та фінансові стимули для підприємств, що активно застосовують новітні технології.

Слід також сприяти розвитку стартапів і малих інноваційних компаній через державно-приватне партнерство, системно готувати висококваліфіковані кадри для високотехнологічних секторів економіки та інтегрувати національну інноваційну політику з міжнародними фінансовими та технологічними потоками. Нарешті, потрібно забезпечити ефективну взаємодію держави, приватного сектору та наукових установ у впровадженні інновацій, а місцеві органи самоврядування стимулювати до розвитку новітніх технологій і формування сприятливого інноваційного середовища на регіональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ярова Д. О., Жигалкевич Ж. М. Проблеми державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. матеріалів I Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ. 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 196-197. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201329>

2. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Перспектива інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 11-19. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.11.19> (дата звернення: 15.11.2025).

3. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. *Minfin.com.ua: сайт*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 15.11.2025).

4. Which are the Most Innovative Economies in 2025? *WIPO: сайт*. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2025/index> (дата звернення: 15.11.2025).

5. Нечипорук К. О., Русин В. І. Сучасні моделі інноваційної політики країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022.

Вип. 45. С. 53-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-9> (дата звернення: 15.11.2025).

6. Іванова В. М. Досвід зарубіжних країн щодо інноваційно-інвестиційного розвитку держави у контексті забезпечення її зовнішньоекономічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13-14. С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.13-14.59> (дата звернення: 15.11.2025).

Тетяна Кравченко

**МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УПРАВЛІННІ
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: ІНСТИТУЦІЙНЕ ВТІЛЕННЯ
КЛЮЧОВИХ ПРИНЦИПІВ НАРОДОВЛАДДЯ В УКРАЇНІ**

Громадська участь у системі управління територіальними громадами в Україні постає не лише як елемент демократичної традиції, але і як комплексна інституційна практика, що забезпечує стійкість, легітимність та ефективність місцевого врядування. У сучасних умовах нормативного оновлення та воєнних викликів механізми громадської участі в системі управління територіальними громадами трансформуються з факультативного елемента демократії в ключовий інструмент забезпечення життєдіяльності громад, координації управлінських процесів та мобілізації соціального ресурсу.

Ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» [1] стало принциповою віхою у формуванні нової архітектури народовладдя, оскільки цей Закон уперше на національному рівні унормував форми та механізми громадської участі, що раніше існували фрагментарно та нерівномірно. Законом внесено системні зміни щодо інституціоналізації системи місцевого самоврядування в Україні, які передбачають:

1) закріплення переліку форм участі: загальні збори громади, місцеві ініціативи, громадські слухання, публічні консультації, консультативно-дорадчі органи, громадське оцінювання діяльності місцевої влади, участь молоді тощо;

2) обов'язковість затвердження статутів територіальних громад із включенням норм участі громадян;

3) нормативне закріплення процедури прозорості, підзвітності, інформаційної відкритості та, наприклад, можливості громадян впливати на бюджетні рішення через участь у плануванні та розподілі коштів.

Це свідчить, що законодавчі зміни є необхідною, але недостатньою умовою. Потрібен комплекс заходів із розвитку громадянської культури, інформаційної підготовки та інституціональної підтримки.

Однозначно можемо констатувати, що нинішня модель громадської участі у системі управління територіальними громадами в Україні є не зовнішньою інституційною конструкцією, а результатом внутрішнього розвитку української школи публічного управління та правової доктрини місцевого самоврядування [2; 3].

Воєнний період докорінно змінив функційне значення громадської участі у системі управління територіальними громадами. Теоретичні положення про потребу сталості та повторюваності механізмів громадської участі, сформульовані в наукових роботах у довоєнний час [2; 3; 4], отримали емпіричне підтвердження у 2022-2025 роках. Громадська участь у системі управління територіальними громадами набула другого, кризового виміру, ставши засобом забезпечення безпеки, організації гуманітарної допомоги, підтримки критичної інфраструктури, інтеграції внутрішньопереміщених осіб та координації мережевої взаємодії між громадянами, волонтерськими структурами і владою. У громадах, де механізми громадської участі були інституційно сталими, діяли консультативно-дорадчі органи, функціювали структури самоорганізації населення та було унормовано процедури комунікацій, рівень стійкості до проблем війни був суттєво вищим. Ці громади швидше адаптувалися до цифрових форматів громадської участі, оперативніше реагували на загрози, демонстрували вищу здатність до самоорганізації та виконання критичних завдань.

В умовах воєнного стану громадська участь у системі управління територіальними громадами виконує нові ключові управлінські функції.

По-перше, громадська участь стала формою оперативного реагування на кризові ситуації, оскільки ініціативні групи, волонтерські об'єднання забезпечували швидку мобілізацію людських ресурсів та допомогу органам влади у виконанні невідкладних завдань.

По-друге, вона стала механізмом зниження соціального напруження, забезпечуючи прозорість, відкритість і легітимність управлінських рішень у період турбулентності.

По-третє, участь надавала громадам психологічну стійкість, оскільки спільна діяльність формувала відчуття включеності та колективної відповідальності.

По-четверте, громадська участь стала важливим антикризовим інструментом, який забезпечував точність рішень через регулярний зворотний зв'язок між владою та громадянами.

Сучасна модель громадської участі в системі управління територіальними громадами в Україні демонструє, що вона базується на поєднанні трьох підсистем – нормативної, процедурної та соціальної. Нормативна підсистема забезпечує правові рамки участі, процедури та вимоги до її організації. Процедурна підсистема забезпечує сталість процесу, відтворюваність механізмів та їхню здатність функціонувати в різних ситуаційних контекстах. Соціальна підсистема відображає готовність громадян брати участь в управлінні, рівень довіри до влади, наявність активних груп і громадських ініціатив. Лише синхронне функціонування цих підсистем створює ефективну модель громадської участі, яка забезпечує демократичний характер управління та підвищує якість публічних послуг.

Новації Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» відповідають міжнародним стандартам місцевої демократії, зокрема практикам Європейської

Хартії місцевого самоврядування, які передбачають право громадян на участь у місцевих рішеннях, прозорість і підзвітність влади [1].

Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи також привітав набрання чинності Закону України №3703-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» [5].

Незважаючи на законодавче закріплення, реалізація механізмів участі стикається з кількома проблемами. Це зокрема:

- недостатня обізнаність громадян про нові правові можливості;
- низький рівень організаційної спроможності громадських організацій;
- обмежені ресурси місцевої влади для забезпечення процедур (інформаційних кампаній, консультацій, врахування пропозицій);
- традиційно низький рівень довіри між громадянами і владою, низька культура діалогу;
- ризики формального виконання процедур без реального впливу (наприклад, громадські слухання як формальність).

За даними дослідження, опублікованого 2024 року, існує структурна диспропорція між технічною можливістю громад застосовувати нові інструменти та реальною участю мешканців: багато громад ще не мають розроблених статутів, консультативних рад або належних процедур консультацій, а рівень активності населення залишається низьким [6].

Прифронтові громади, зокрема розташовані в Запорізькій області, демонструють особливу роль механізмів громадської участі в системі управління територіальними громадами. У цих громадах участь перетворюється на багаторівневу систему взаємодії між владою та громадськістю, де традиційні моделі локальної демократії поєднуються з волонтерськими мережами, ініціативними групами та горизонтальними формами самоорганізації. Ці структури виконують функції координації, комунікації та підтримки життєдіяльності територіальних громад, що доводить, що інституційна сталість громадської участі в системі управління

територіальними громадами є не лише демократичним стандартом, але й фактором реальної управлінської резильєнтності громад у період війни.

Отже, сучасна інституційна модель механізмів громадської участі в системі управління територіальними громадами в Україні має концептуально глибоке підґрунтя, сформоване у працях українських дослідників, та на часі отримала нормативне закріплення відповідно до закономірностей розвитку системи місцевого самоврядування. Воєнний контекст підсилює наративи наукових досліджень, демонструючи, що сталість і структурованість механізмів громадської участі є критично важливими для функціонування територіальних громад у кризових умовах. Це доводить, що інституційна модель громадської участі є однією з ключових умов демократичної стабільності, стійкості та здатності громад України до відновлення в період війни та після її завершення.

Для забезпечення реального народовладдя у громадах потрібно системно працювати над підвищенням правової грамотності, створенням інструментів участі, розвитком громадянського суспільства й упровадженням європейських стандартів *participatory governance*. У довгостроковій перспективі це може стати фундаментом стійкого місцевого розвитку, соціальної згуртованості, підзвітності влади та демократичної культури, що є критично важливим для України в період трансформацій та відбудови державності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20/conv/parast13-5/sp:dark/only.e>

2. Кравченко Т.А. Участь громадян у місцевому самоврядуванні на основі застосування європейських стандартів : Громадівська модель самоврядування в Україні: колективна монографія / за ред. Ю. М. Бардачова, І.П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 708 с.

3. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях: колективна монографія / за ред. Р. М. Плюща. Київ: Рідна мова, 2016. 808 с.

4. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 154-160.

5. Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи привітав набрання чинності Закону України №3703-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування». URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/congress-welcomes-a-new-law-on-local-democracy-in-ukraine>.

6. Participatory democracy in Ukrainian hromadas: analysis of 2024 indicators. URL: Participatory democracy in Ukrainian hromadas: analysis of 2024 indicators – Center for Innovations Development

7. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 роках : аналіт. доп. / Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О. та ін. ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024>.

Іван Лопушинський

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України кардинально змінила умови функціонування всієї державної системи, а особливо органів місцевого самоврядування (ОМС). Досвід російсько-української війни, що триває майже чотири роки, підтвердив, що ОМС є ключовою ланкою стійкості держави, оскільки саме вони перебувають найближче до населення, беручи на себе відповідальність за життєзабезпечення громад, гуманітарне реагування, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та, в перспективі, за відбудову.

В умовах правового режиму воєнного стану, обмеженості ресурсів, фізичної небезпеки та міграційних викликів діяльність ОМС потребує не

просто адаптації, а глибокої оптимізації, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та стійкості. Оптимізація діяльності ОМС в умовах війни має стати багатовимірним процесом, що охоплює кадрові, фінансові, управлінські та технологічні аспекти.

Війна створила безпрецедентні виклики для кадрового забезпечення ОМС: мобілізація, вимушене переміщення працівників, робота в умовах окупації чи постійних обстрілів.

Оптимізація кадрової політики має відбуватися за такими напрямками:

1. Екстрена перекваліфікація та перерозподіл функцій.

Переорієнтація відділів: потрібно здійснити швидкий перерозподіл функціональних обов'язків. Наприклад, відділи, що займалися туризмом чи культурою, можуть бути тимчасово переорієнтованими на координацію гуманітарної допомоги, роботу з ВПО або організацію оборонних заходів.

Створення «Антикризових команд»: формування невеликих, мультифункціональних робочих груп з працівників різних відділів, здатних оперативно вирішувати складні, нетипові для мирного часу завдання (наприклад, ліквідація наслідків обстрілів, тимчасове розселення людей).

2. Дистанційна робота та гнучкий графік

Запровадження гібридного формату: максимальне використання інструментів дистанційної роботи для тих функцій, що не вимагають фізичної присутності (бухгалтерія, юридичні консультації, аналітика). Це дозволяє зберегти працездатність навіть під час повітряних тривог чи в разі пошкодження адміністративних будівель.

Цифрова мобілізація кадрів: залучення висококваліфікованих ВПО або експертів-волонтерів, які можуть працювати віддалено для надання консультацій чи виконання спеціалізованих завдань (наприклад, фандрейзинг, розроблення проектної документації для відбудови).

3. Психологічна підтримка та безпека

Програми психологічної стійкості: організація тренінгів та надання психологічної допомоги для запобігання професійному вигоранню та

підвищенню стресостійкості працівників, які працюють під постійною загрозою.

Забезпечення фізичної безпеки: чіткі протоколи дій під час повітряних тривог, облаштування надійних укриттів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (у разі потреби).

II. Фінансова оптимізація та управління ресурсами

В умовах війни значно зменшилася дохідна частина бюджетів громад (через припинення роботи підприємств, міграцію), тоді як витратна частина зростає багаторазово (оборона, гуманітарні потреби, відновлення інфраструктури).

1. Перегляд та переорієнтація видатків

Пріоритезація бюджету: негайне припинення фінансування другорядних, іміджевих або довгострокових інвестиційних проєктів, що не є критично важливими в умовах війни. Перенаправлення цих коштів на потреби територіальної оборони, критичної інфраструктури, медицини та соціального захисту.

Створення стабілізаційних фондів: формування резервних фондів, що фінансуються з грантів, донорської допомоги та надходжень від міжнародних партнерів, для оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

2. Посилення Міжнародного фандрейзингу

Проектний менеджмент для відбудови: оптимізація роботи відділів, відповідальних за залучення міжнародної технічної допомоги. Це передбачає створення стандартизованих, швидко оцінюваних інвестиційних пропозицій (проектних паспортів) для відбудови пошкоджених об'єктів (школи, лікарні, житло).

Прозорість використання: забезпечення повної прозорості та підзвітності використання коштів міжнародних партнерів за допомогою публічних звітів та цифрових платформ (наприклад, інтеграція з екосистемою DREAM/Diia Recovery).

3. Стимулювання місцевої економіки

Локалізація ланцюгів постачання: максимальне залучення місцевих малих та середніх підприємств (МСП) до виконання замовлень ОМС (ремонти, постачання гуманітарної допомоги, кейтеринг). Це допомагає зберегти робочі місця та поповнити місцеві бюджети.

Релокація бізнесу: створення максимально сприятливих умов та надання адміністративної підтримки підприємствам, що релокуються з прифронтових територій.

III. Цифрова трансформація та технологічна оптимізація

Цифровізація стала не просто зручністю, а критичною потребою для забезпечення неперервності управління та надання послуг.

1. Безпека та неперервність надання послуг

Міграція даних та хмарні рішення: перенесення критично важливих реєстрів та інформаційних систем до захищених хмарних сховищ або на географічно розподілені сервери. Це мінімізує ризик втрати даних через фізичне знищення серверів.

Посилення кіберзахисту: регулярне оновлення протоколів безпеки, навчання персоналу правил кібергігієни та інвестиції в сучасні системи захисту від кібератак.

2. Електронні та віддалені послуги (е-послуги)

Пріоритет електронному документообігу: повне або максимальне переведення внутрішнього та зовнішнього документообігу в електронний формат (через системи типу АСКОД або власні). Це прискорює процеси та дозволяє працювати віддалено.

Максимальне надання послуг через ЦНАПи та Дію: спрощення процедур та збільшення переліку послуг, що можна отримати дистанційно або через ЦНАПи (зокрема, реєстрація ВПО, компенсація за зруйноване житло через «Дія»).

3. Інформаційна робота та комунікація

Оперативне інформування населення: використання всіх можливих каналів (соціальні мережі, месенджери, SMS-розсилки, інтерактивні карти) для

швидкого та достовірного інформування про безпекову ситуацію, роботу критичної інфраструктури, наявність гуманітарної допомоги та розташування укриттів.

Запровадження геоінформаційних систем (ГІС): створення та оновлення інтерактивних карт пошкоджень інфраструктури, що стануть основою для планування відновлювальних робіт та демонстрації потреб громади міжнародним партнерам.

IV. Оптимізація процесів управління та взаємодії

1. Посилення горизонтальної взаємодії

Міжмуніципальне партнерство: створення стійких зв'язків між громадами з різних регіонів. Громади, що не постраждали від бойових дій, можуть надавати адміністративну, матеріальну та консультаційну допомогу постраждалим.

Координація з військово-цивільними адміністраціями (ВЦА) та ОВА: чітке розмежування повноважень та налагодження швидкої комунікації з військовими структурами (військові адміністрації) для забезпечення оборонних потреб та безпеки.

2. Зміна регламентів роботи

Спрощення дозвільних процедур: тимчасове скасування або максимальне спрощення дозвільних процедур (особливо щодо будівництва та земельних питань), які стосуються відновлення критичної інфраструктури та будівництва тимчасового житла для ВПО. Важливо: при спрощенні потрібно зберегти механізми контролю для запобігання корупції.

Делегування повноважень: у випадках, коли керівник громади вибуває або громада перебуває під загрозою, мають бути чіткі, заздалегідь визначені протоколи делегування повноважень, щоб забезпечити неперервність управління.

3. Фокус на відбудову та стійкість

Принцип «Build Back Better» (Відбудувати краще): оптимізація має включати не лише відновлення, а й модернізацію. Планування відбудови має

бути інтегрованим, орієнтованим на енергоефективність, інклюзивність та сучасні стандарти містобудування.

Створення стратегій стійкості: розроблення місцевих стратегій, що враховують уроки війни та включають плани дій на випадок повторної агресії, техногенних катастроф чи кризових ситуацій.

Отже, оптимізація діяльності органів місцевого самоврядування в умовах російсько-української війни – це неперервний, динамічний процес, що вимагає гнучкості, інноваційності та високої відповідальності. Це не просто урізання витрат чи перерозподіл кадрів, а системна трансформація, спрямована на підвищення життєздатності та стійкості українських громад. Успішна оптимізація забезпечує: неперервність влади та послуг навіть в умовах бойових дій, ефективне використання обмежених фінансових ресурсів, посилення довіри населення до місцевої влади, що є критично важливим для внутрішньої єдності, створення міцного фундаменту для швидкої, прозорої та якісної повоєнної відбудови. В умовах тривалої російсько-української війни ОМС довели свою здатність бути справжнім хребтом стійкості Української держави. Дальша оптимізація їх діяльності є прямою інвестицією в Перемогу та майбутній розвиток України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дуліба, Євгенія. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1495> (дата звернення: 18.11.2025).

2. Кобрин В. С., Полюх Р. В., Нос Ю. С. Особливості реалізації повноважень сільським, селищним, міським головами в умовах правового режиму воєнного стану. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/277604> (дата звернення: 17.11.2025).

3. Ковальчук, Віталій. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в

Україні. URL: <https://www.constjournal.com/pub/4-2023/osoblyvosti-pravovoho-rehuliuvannia-funktsionuvannia-orhaniv-mistsevoho/> (дата звернення: 18.11.2025).

4. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: інформаційний посібник. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/ms-v-umovah-voyennogo-stanu.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 18.11.2025).

Олег Половцев, Людмила Асланова

ГУМАНІТАРНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА В КРИЗОВИХ УМОВАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

ООН визначає гуманітарними кризами конфлікти, війни, гендернозумовлене насильство, вимушену міграцію через лиха й катастрофи, екологічні проблеми, бідність тощо [1]. Відповідно до цього списку населення України проживає одну з гуманітарних криз – війну, тож доречним є розгляд світового досвіду формування та реалізації гуманітарної політики в часи таких ризиків і невизначеностей та адаптування синтезованого досвіду в практику публічного управління нашої держави.

Україна як держава з амбітною метою стати членом Європейського Союзу (ЄС) вже давно звертається до практики ЄС як взірця ефективного та результативного публічного управління, тож сфера гуманітарної політики не має бути виключенням, особливо враховуючи системну та масштабну допомогу, яку наша країна отримує від ЄС та його країн-членів щодня.

У Євросоюзі гуманітарну політику формує Європарламент. Станом на 2024 рік основними цілями своєї гуманітарної діяльності ЄС визначає обмеження надмірної смертності, полегшення фізичних і психологічних страждань, захист людської гідності під час та після криз, сприяння відновленню, підвищення готовності та стійкості до надзвичайних ситуацій.

ЄС наголошує, що відповідальність за захист і допомогу людям, які постраждали від стихійних лих або збройних конфліктів, лежить насамперед на державах, де перебувають ці жертви. Проте, не залишаючись осторонь, ЄС є важливим гуманітарним донором, а його інструментарій складається з гуманітарної допомоги через фінансування й операційні засоби; адвокацію більш скоординованої, ефективної та помітної гуманітарної допомоги і збільшення мобілізації ресурсів; підтримки дотримання міжнародного гуманітарного права; політичних заходів, зокрема гуманітарних винятків із санкцій. Закріплена в Лісабонській угоді гуманітарна допомога є невід'ємною частиною зовнішньої діяльності ЄС. Регламент Ради ЄС № 1257/96 установлює юридично обов'язкові правила надання гуманітарної допомоги. Його основні цілі полягають в порятунку та збереженні життя; сприянні фінансуванню транспортування допомоги та забезпеченні її доступності; проведенні короткострокових робіт з відновлення та реконструкції, ураховуючи, де це можливо, довгострокові цілі розвитку; подоланні наслідків переміщення людей, спричинених кризою; підтримці цивільних операцій для захисту жертв бойових дій або аналогічних надзвичайних ситуацій [2].

За цим Регламентом слідує і країни-члени ЄС зі своїми національними гуманітарними політиками. Так, Відділ оцінювання політики та операцій при Міністерстві закордонних справ Нідерландів 2023 року опублікував детальне дослідження гуманітарної політики, наданого фінансування та дипломатії Нідерландів за 2015-2021 роки. Дослідження було спрямовано на те, щоб проаналізувати три важливі аспекти «належної гуманітарної допомоги»: віднайдення балансу між довірою, яку вкладено в досвідчених гуманітарних партнерів, ризиком, пов'язаним з їхньою роботою, та потребою навчитися ділитися цим ризиком, ресурсами та впливом більш справедливо з місцевими партнерами, щоб покращити підтримку, надану людям, які її потребують [3]. Відповідно такі масивні наукові та експертні праці, що аналізують успішні кроки та невирішені проблеми, безпосередньо впливають на формування

гуманітарної політики держави на подальші періоди, що є практикою, яку перспективно впровадити й в Україні.

Ураховуючи один із довгострокових гуманітарних наслідків війни – збільшення кількості людей з інвалідністю, доречним прикладом для розгляду є Австрія, яка є засновницею міжнародної неурядової організації з питань інвалідності (спеціалізується здебільшого на інвалідності з вад зору) та розвитку, спрямованого на інклюзивне суспільство, «Світло для світу». Ця структура робить особливий акцент на одному із завдань гуманітарної політики – консультації гуманітарних акторів. Відповідно до цього виняткова підтримка надається впровадженню технічних посібників та інструментів, розвитку потенціалу модераторів інклюзії людей з інвалідністю, навчанню та коучингу гуманітарних фахівців, моніторингу та документуванню прогресу в інклюзії людей з інвалідністю. [4].

Також для України, що є вже однією з лідерок цифровізації публічних послуг у світі, доцільно згадати одну з практик Канади в рамках гуманітарної політики: так званий оглядач проєктів – програму для пошуку проєктів гуманітарної допомоги Міністерства міжнародних справ Канади [5]. Подібний застосунок-послугу слушно розглянути і в нашій системі публічного управління, аби всі люди, що потребують гуманітарної підтримки від держави, мали рівний доступ і розумілися на своєму праві отримати відповідну допомогу.

Велика Британія в аргументації своєї гуманітарної політики наголошує на зростальному нехтуванні міжнародним гуманітарним правом і приводить дані, що 2022 року понад 300 мільйонів людей потребували гуманітарної допомоги, включаючи понад 26 мільйонів українців, що вчетверо більше, ніж населення, яке потребувало її 2015 року. Задля поліпшення таких обставин держава ставить на порядок денний інвестування в соціальний захист, стабілізацію екологічної ситуації, охорону здоров'я, харчування, продовольчі системи, освіту, розбудову миру та управління, щоб зміцнити здатність громад і країн справлятися з кризами. Особливо британська державна гуманітарна політика

наголошує саме на співпраці з керівництвом на місцевому рівні, адже воно перебуває ближче до людей в усіх сенсах. Також держава звертає увагу на власний досвід у боротьбі з ризиками та наслідками стихійних лих, зокрема в Лондоні, а тому акцентує на потребі використання інноваційних механізмів моніторингу потенційних криз, зокрема науково-технічні рішення, що базуються на штучному інтелекті, моделюванні та супутникових знімках, та раціонального фінансування й страхування.

Також на прямій співпраці з місцевими органами влади наголошує Міжнародна комісія Червоного Хреста (МКЧХ), висловлюючи підтримку структур на місцях в очоленні гуманітарної допомоги у своїх громадах, збільшенні фінансування місцевих гуманітарних організацій, налагодженні координації та зв'язку між міжнародними та місцевими організаціями. Задля зміцнення підходу до гуманітарної допомоги постраждалому населенню МКЧХ розглядає потребу дослідити альтернативні варіанти звітності в режимі реального часу, які давали б огляд внеску організацій та влади в реагування на потреби місцевих спільнот, постраждалих від стихійних лих, що демонструвало б цінності та орієнтованість на людей під час реалізації гуманітарної політики [6].

Найбільший гуманітарний донор у світі – США [7], який відповідно до своєї лідерської позиції в гуманітарній сфері диктує напрямки та загальний стан цієї в світі. Віцепрезидент Центру стратегічних і міжнародних досліджень наголошує на безпрецедентній переорієнтації публічної політики США з початку другої адміністрації Д. Трампа, що фундаментально скоротила та змінила можливості Сполучених Штатів реагувати на гуманітарні кризи та зміцнювати стійкість країн, що розвиваються [8].

Як зазначає директор Гарвардської гуманітарної ініціативи, однією з найважливіших змін, що очікуються, є ліквідація USAID у його нинішній формі та створення нової структури в Державному департаменті, яку попередньо називають Агентством США з гуманітарної допомоги/рельєфу (USAHAR). Нове агентство безпосередньо узгоджуватиме гуманітарну допомогу з

пріоритетами політики США, а не працюватиме з певним ступенем незалежності, як це було раніше. Гуманітарні рішення будуть ретельніше контролюватися Державним департаментом з акцентом на стратегічних партнерствах, політичній надійності та відповідності інтересам національної безпеки США. Нове агентство, ймовірно, пріоритетизуватиме короткострокові, кризові інтервенції (харчування, охорона здоров'я, житло, екстрена допомога) над довгостроковими інвестиціями в розвиток (освіта, управління, зміцнення економіки) [9].

Підводячи загальний підсумок щодо вищенаведеного, маємо констатувати, що спостерігається значне зрушення в бік спільної тенденції – перехід від власне реагування до превентивної підготовки, використання інноваційних методів задля прогнозування, аргументованого ухвалення рішень, моделювання можливих загроз і ризиків. Іншими словами, пріоритетом для внутрішньої гуманітарної політики держав стає стратегічне бачення та відповідно вкладення ресурсів у довгострокові сфери (науки, освіти, культури тощо), що особливо підтверджується переорієнтацією зовнішніх політик держав, які все більше зацікавлені у власних національних інтересах, а не цінностях та ідеалах, за якими справедливість та співчуття до горя інших є вищими за власні вигоди.

Задля приведення подальших актуальних рекомендацій щодо формування української гуманітарної політики відповідно до таких прогнозів та наведеного міжнародного досвіду в подальшому слід розглянути законодавство, що регулює гуманітарну сферу, та наявний стан цієї галузі в нашій державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Терлецький В. Поняття і проблема гуманітарної сфери в сучасному українському дискурсі. *Українознавство. Гуманітарні виклики XXI ст.* 2016. № 3 (60). С. 195–203. URL: <https://scispace.com/pdf/concept-and-problem-of-the-humanitarian-sphere-in-jy6vjumvrj.pdf>.

2. Understanding EU humanitarian action. Briefing 20.12.2024. European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2024\)767183](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2024)767183).

3. Trust, risk and learn – Evaluation humanitarian assistance given by the Netherlands 2015-2021 (Feb 2023). Policy and Operations Evaluation Department (IOB). URL: <https://english.iob-evaluatie.nl/documents/2023/02/07/evaluation-humanitarian-assistance-policy>.

4. Annual Report – Light for the World International 2024. Light for the World International. URL: <https://www.light-for-the-world.org/publications/annual-report-light-for-the-world-international-2024/>

5. About Humanitarian Assistance. Government of Canada. URL: https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/response_conflict-reponse_conflits/about_humanitarian-a_propos_humanitaire.aspx?lang=eng.

6. Humanitarian policy. Brief November 2024. British Red Cross. URL: <https://www.redcross.org.uk/about-us/what-we-do/international/humanitarian-policy>.

7. Understanding EU humanitarian action. Briefing 20.12.2024. European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2024\)767183](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2024)767183).

8. Understanding EU humanitarian action. Briefing 20.12.2024. European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2024\)767183](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2024)767183).

9. The Future of Humanitarian Aid: Navigating a Politicized and Fragmented Landscape. Harvard Humanitarian Initiative. URL: <https://hhi.harvard.edu/news/2025/06/future-humanitarian-aid-navigating-politicized-and-fragmented-landscape>.

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ
НАДАННЯ ЯКІСНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

В умовах глобалізаційних проблем, динамічного розвитку технологій та євроінтеграційних прагнень України якість освіти перетворюється на ключовий чинник національної конкурентоспроможності та сталого розвитку. Людський капітал є головним ресурсом держави, а його формування безпосередньо залежить від ефективності системи надання освітніх послуг. У цьому контексті вдосконалення державної політики у сфері забезпечення якості освіти набуває стратегічної ваги, адже від її дієвості залежить майбутнє країни, її здатність до інновацій та повоєнного відновлення.

Проблематика якості освіти та державної політики в цій сфері є предметом активних наукових дискусій. Фундаментальні аспекти управління якістю освітніх послуг розглядаються у працях таких українських учених, як В. Кремень, С. Ніколаєнко, В. Огнев'юк. Зокрема, О. Ковтуненко аналізує теоретичні та практичні засади менеджменту якості в закладах освіти, наголошуючи на потребі переходу до процесного підходу [1, с. 45-48]. У колективній монографії за редакцією В. Кременя аналізуються сучасні проблеми, що стоять перед освітньою галуззю України, та пропонуються пріоритетні напрямки державної політики [2, с. 112]. Питанням розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти присвячено роботи С. Мартиненко, яка акцентує на важливості інституційного аудиту як інструменту розвитку, а не лише контролю [3, с. 75-78]. Водночас попри значну кількість досліджень, динамічні зміни в суспільно-політичному житті та освітньому середовищі вимагають постійного оновлення та конкретизації шляхів удосконалення державної політики.

Незважаючи на низку проведених реформ (запуск Нової української школи, імплементація Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту»), існує значний розрив між задекларованими цілями державної політики та реальним станом якості освітніх послуг. Зберігаються проблеми формалізму,

недостатньої мотивації педагогів, слабкого зв'язку освіти з ринком праці та нерівного доступу до якісної освіти. Повномасштабна війна загострила ці проблеми, створивши безпрецедентні виклики для освітньої системи.

Якість освітніх послуг є комплексною категорією, яка виходить за межі простої суми знань, отриманих здобувачем. Сучасне трактування включає відповідність освітніх результатів державним стандартам і потребам особистості, суспільства та ринку праці; якість освітнього процесу (зміст, технології, методи); ресурсне забезпечення (кадрове, фінансове, матеріально-технічне); а також задоволеність усіх стейкхолдерів – учнів, студентів, батьків, педагогів та роботодавців [1, с. 52].

Державна політика України впродовж останніх років була спрямована на побудову нової архітектури забезпечення якості. Ключовими елементами цієї системи стали:

1. На рівні загальної середньої освіти – упровадження концепції «Нова українська школа» (НУШ), що базується на компетентнісному підході, та створення Державної служби якості освіти (ДСЯО), відповідальної за проведення інституційних аудитів.

2. На рівні вищої освіти – функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке проводить акредитацію освітніх програм та інституційну акредитацію.

Однак реалізація цих реформ стикається з низкою системних проблем. Аналіз ситуації дозволяє виокремити такі ключові проблеми:

- формалізм процедур оцінювання: часто інституційні аудити та акредитації перетворюються на перевірку правильності оформлення документації, а не на глибокий аналіз освітнього середовища та результатів навчання [3, с. 91];

- кадрова проблема: недостатній рівень мотивації, професійне вигорання та низька заробітна плата педагогічних і науково-педагогічних працівників безпосередньо впливають на якість викладання;

– розрив між освітою та ринком праці: освітні програми не завжди оперативно реагують на запити роботодавців, що призводить до невідповідності компетентностей випускників сучасним вимогам [4, с. 201];

– нерівність доступу: існує суттєва різниця в якості освітніх послуг між міськими та сільськими закладами освіти, а також між закладами різної форми власності;

– вплив війни: руйнування інфраструктури, вимушена міграція учнів та вчителів, психологічні травми та перехід на дистанційний формат навчання створюють безпрецедентні загрози для якості освіти.

Ураховуючи зазначені проблеми, удосконалення державної політики має відбуватися за такими пріоритетними напрямками.

1. Перехід від контролю до сервісу та розвитку. Державні органи, відповідальні за якість освіти (ДСЯО, НАЗЯВО), мають остаточно трансформувати свою філософію від карально-наглядової до сервісно-розвивальної. Головним завданням інституційного аудиту та акредитації має стати не пошук недоліків, а надання закладу освіти фахових рекомендацій щодо точок зростання та шляхів удосконалення. Це передбачає розвиток культури академічної доброчесності та розбудову ефективних внутрішніх систем забезпечення якості в кожному закладі.

2. Інвестиції в людський капітал: модернізація підготовки та розвитку педагогів. Якість освіти не може бути вищою за якість роботи вчителя. Державна політика має зосередитись на:

– модернізації змісту педагогічної освіти, посиливши її практичну складову та орієнтацію на розвиток сучасних компетентностей (цифрова, емоційна, інклюзивна);

– створенні гнучкої та прозорої системи професійного розвитку, де педагог має реальний вибір освітніх програм та провайдерів;

– запровадженні ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання, включаючи сертифікацію як інструмент кар'єрного та фінансового зростання.

3. Посилення зв'язку з ринком праці та суспільством. Потрібно створити дієві механізми взаємодії між закладами освіти та роботодавцями. Це може бути реалізовано через обов'язкове залучення представників бізнесу до розроблення й експертизи освітніх програм, поширення елементів дуальної освіти, створення спільних освітньо-наукових кластерів. Держава має стати модератором цього процесу, стимулюючи таку співпрацю [4, с. 215].

4. Забезпечення ресурсної автономії та прозорого фінансування. Розширення фінансової, кадрової та академічної автономії закладів освіти є потрібною умовою для розвитку їхньої спроможності та відповідальності за якість. При цьому фінансування має бути прив'язане не лише до кількості здобувачів, а й до показників якості (KPIs), таких як працевлаштування випускників, академічна мобільність, наукові досягнення. Упровадження принципу «гроші ходять за студентом / дитиною» має супроводжуватися механізмами забезпечення прозорості та підзвітності використання коштів.

5. Цифровізація як інструмент управління якістю. Державна політика має стимулювати впровадження сучасних цифрових технологій (EdTech) не лише в освітній процес, а й в управління якістю. Створення національних освітніх платформ, використання аналітики великих даних (Big Data) для моніторингу освітніх траєкторій та прогнозування ризиків, розвиток електронних систем оцінювання дозволить зробити управління якістю більш об'єктивним, оперативним та менш ресурсозатратним [5, с. 30-33].

Удосконалення державної політики у сфері надання якісних освітніх послуг є складним, багатоаспектним завданням, що вимагає системного підходу. Запропоновані шляхи – переорієнтація системи забезпечення якості на розвиток, інвестиції в педагогічні кадри, посилення зв'язку з ринком праці, розширення автономії закладів та активна цифровізація – є взаємопов'язаними та мають реалізовуватися комплексно.

Ефективна реалізація цих напрямків дозволить не лише подолати наявні проблеми, а й побудувати в Україні сучасну, гнучку та конкурентоспроможну

освітню систему, здатну відповідати на проблеми ХХІ століття та забезпечити сталий розвиток держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні конкретних моделей та критеріїв оцінювання якості освіти, адаптованих до умов воєнного та повоєнного часу, а також у дослідженні міжнародного досвіду побудови ефективних систем освітнього менеджменту в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковтуненко О. В. Управління якістю освітніх послуг: теорія та практика : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2021. 350 с.
2. Державна політика в освітній галузі України: виклики та пріоритети / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2022. 288 с.
3. Мартиненко С. М. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти: від теорії до практики. *Освіта та управління*. 2020. № 3 (9). С. 72–95.
4. Грищенко І. М. Освіта і ринок праці: проблеми та перспективи взаємодії в умовах цифрової економіки. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 4. С. 198–218.
5. Співаковський О. В. Цифровізація освіти як інструмент підвищення її якості та доступності. *Інформаційні технології в освіті*. 2022. № 1 (48). С. 25–35.

Вікторія Філіппова

МІЖ ПРОЗОРИСТЮ ТА РИЗИКАМИ:

ЩО ОЗНАЧАЄ ЗАКОН 4677-ІХ ДЛЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ухвалення Закону України 4677-ІХ [1] стало однією з найбільш обговорюваних подій у сфері місцевого врядування, оскільки це торкнулося фундаментальних питань співвідношення автономії громад і повноважень держави. Слід сказати, що таке нормативне впорядкування тривалий час залишалося прогалиною українського законодавства, що колись призводило до фрагментарності та суперечливості практики.

Наочно побачити логіку змін можна в порівняльній таблиці (табл.1):

Таблиця 1. Порівняльна таблиця ключових елементів регулювання

<i>Елемент регулювання</i>	<i>Було до Закону 4677-IX</i>	<i>Стало після прийняття Закону 4677-IX</i>
Нормативна база держнагляду	На практиці фрагментована, без єдиної процедури	Запроваджено комплексний механізм у трьох законах та КАСУ
Суб'єкт нагляду за актами облрад	Чіткої єдиної моделі не існувало	Створено спеціальний орган із забезпечення законності
Суб'єкти нагляду за актами інших рад	Розпорошеність повноважень	Чітко визначена компетенція місцевих державних адміністрацій
Предмет нагляду	Декларувався як широкий, але без чіткої межі	Обмежено лише актами у сфері делегованих повноважень
Превентивна діяльність	Не була системною	Уведено квартальне інформування та консультації
Процедура реагування	Не уніфікована	Установлено строки, вимоги та обов'язкове досудове врегулювання
Можливість негайного втручання	Спеціального механізму не було	З'явився припис щодо актів облрад у разі загрози державності
Судовий розгляд	За загальними правилами	Спеціальна 15-денна процедура в КАСУ

На нашу думку, ухвалений Закон створює формально чітку та доволі передбачувану систему державного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування; уперше з'являється комплексний механізм, що охоплює як превентивні дії, так і процедури досудового врегулювання та прискорений судовий розгляд. До того ж у структурі Закону увагу привертають статті 76-1 і 76-2, якими визначено як новий суб'єкт державного нагляду за актами обласних рад, так і роль місцевих державних адміністрацій у забезпеченні законності актів інших рад. Водночас до Закону включено статтю

16-1, яка деталізує сам механізм нагляду, строки реагування, обов'язок надіслання вимоги та подальшого звернення до суду.

Паралельно в Кодексі адміністративного судочинства з'являється стаття 289-11, де представлено спеціальну судову процедуру, що передбачає розгляд правових суперечок і створює швидкий інструмент усунення незаконних рішень там, де вони становлять серйозні ризики. Усе це, на перший погляд, виглядає значним упорядкуванням державного нагляду. Громади дійсно отримують прогнозовані правила взаємодії з державою: визначено строки, суб'єктів, процедури, логіку превентивних дій, порядок реагування в разі підозри на порушення законодавства. Більше того, вимога оприлюднювати інформацію про звернення до суду та можливість спеціального припису щодо актів обласних рад у питаннях територіальної цілісності підвищує рівень прозорості та додає запобіжників у надзвичайних умовах воєнного часу.

Проте за зовнішньою впорядкованістю приховано цілу низку системних проблем. На нашу думку, Закон не лише не вирішує ключових питань, які декларувалися в рамках реформи місцевих державних адміністрацій, а у певному сенсі віддаляє державу від механізмів упередження порушень прав людини на місцевому рівні. Найбільш дискусійним є питання предмету нагляду. Закон прямо звужує його до актів, ухвалених органами місцевого самоврядування виключно на виконання делегованих державних повноважень. Це означає, що власні (самоврядні) повноваження, у сфері яких і виникає більшість конфліктних рішень щодо землі, комунального майна, організації послуг, регуляторної діяльності чи бюджету, випадають з поля державного нагляду як формалізованої процедури. Фактично держава обмежує власну здатність превентивно реагувати на потенційні порушення прав мешканців, залишаючи таким чином громадян та бізнес сам-на-сам з потребою оскарження рішень у загальному судовому порядку. У підсумку втрачається первинний сенс державного нагляду як механізму запобігання порушенням прав людини, що історично було ключовим аргументом для створення відповідної системи в європейських державах.

Не менш суперечливим є й питання змішування понять контролю та нагляду. За Конституцією [2], делеговані повноваження мають перебувати у сфері саме державного контролю, тоді як власні повноваження громад є об'єктом державного нагляду. Закон же пропонує зворотну модель: нагляд здійснюється лише за делегованими, а власні фактично залишаються поза рамками. Такий дисбаланс здатний створити правову невизначеність та стати підставою для можливих конституційних спорів у майбутньому.

Ще одним важливим аспектом, на нашу думку, є залежність нової системи від суб'єктів, призначених урядом і Президентом. Це може створювати ризики вибіркового застосування: жорсткого до опозиційних рад і м'якого до політично лояльних. У контексті посилення повноважень місцевих державних адміністрацій така залежність може перетворитися на інструмент політичного впливу, що суперечить самій ідеї децентралізації. Крім того, хоча Закон суттєво розширює роль МДА як органів нагляду, він не вирішує питання їх професійності, кадрової нейтральності та інституційних гарантій, тобто реформа не рухається до створення деполітизованого державного корпусу.

Усе це дозволяє стверджувати, що наслідки ухвалення Закону 4677-IX є амбівалентними: з одного боку, він упорядковує процедури та формує прозорий каркас взаємодії між державою і громадами, а з іншого залишає невирішеним головне питання: як забезпечити баланс між автономією органів місцевого самоврядування та реальними гарантіями дотримання законності у сфері власних повноважень.

Отже, можна стверджувати, що Закон 4677-IX водночас робить і крок вперед, і крок назад. З одного боку, він уперше формує логічну та зрозумілу рамку державного нагляду, установлює механізми превенції та швидкого судового реагування, робить систему формальнішою, прогнозованішою та прозорішою. Проте з іншого, він не торкається найбільш болючого питання – яким чином має забезпечуватися законність у сфері власних повноважень органів місцевого самоврядування, де й виникає найбільше проблемних рішень. Вузьке трактування предмета нагляду, відсутність гарантій інституційної

нейтральності суб'єктів контролю, а також змішування понять нагляду та контролю створюють системні ризики. У перспективі це може призвести до зменшення реального захисту прав мешканців, зростання навантаження на суди і навіть політизованості взаємин між центром і громадами. Отже, Закон, попри свої позитивні риси, не завершує реформу й не розв'язує ключових дискусійних вузлів у сфері місцевого врядування, залишаючи їх на майбутні законодавчі зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: Закон України від 05.11.2025 № 4677-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4677-%D0%86%D0%A5#Text>

2. Конституція України: Закон від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Петро Гудзь, Вероніка Долинюк

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

В умовах війни та повоєнного відновлення зростає увага вчених та публічних посадовців до проблем організації та адміністрування ветеранської політики не лише в системі державного управління, але й на рівні місцевого самоврядування, оскільки, з одного боку, зросла кількість учасників бойових дій, ускладнилися потреби в медичній та психосоціальній реабілітації, а також у соціальній підтримці й економічній адаптації, а з іншого – саме на місцевому рівні надається основна частина соціальних послуг для ветеранів та ветеранок війни, інвалідів війни тощо, що потребує чіткої організаційно-адміністративної спроможності територіальних громад.

Залежно від сфери застосування, функцій і завдань є чимало різновидів політики, зокрема зовнішня, внутрішня, соціальна, інформаційна, економічна, освітня, оборонна, екологічна, ветеранська. Під державною ветеранською

політикою слід розуміти «стабільну, організовану, цілеспрямовану діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування щодо задоволення інтересів і потреб окремої соціальної групи – ветеранів війни, а також членів сімей ветеранів» [1]. Організаційне забезпечення реалізації ветеранської політики в громадах включає розроблення та затвердження операційних планів, створення робочих місць для фахівців із супроводу ветеранів, адаптацію послуг до потреб ветеранів, а також запровадження інноваційних інструментів, як-от «ветеранські простори» та інститут ветеранського кейс-менеджера.

Сучасна державна ветеранська політика України проходить етап глибокої трансформації у зв'язку зі стрімким зростанням кількості ветеранів та членів їх сімей на тлі повномасштабного вторгнення РФ, адже застарілі положення не повною мірою відповідають вимогам сьогодення. На перший погляд, ветеранська політика є суміжною із соціальною, проте є досить суттєві відмінності. Соціальна політика спрямована на задоволення потреб населення загалом й охоплює питання соціальних виплат, пенсійного забезпечення, охорони здоров'я, освіти, забезпечення житлом. Ветеранська ж політика є специфічною і стосується чітко визначеної групи населення, що формується за ознакою особливих заслуг перед державою. В її основі лежить забезпечення комплексної інтеграції в цивільне життя – медична, психологічна, соціальна реабілітація, надання особливих гарантій та пільг.

Територіальні громади є ключовими суб'єктами реалізації соціальної та ветеранської політики, що відповідальні за забезпечення комплексної підтримки ветеранів у процесі адаптації до переходу від військової служби до цивільного життя. Соціальна адаптація, медична та психологічна реабілітація, санаторно-курортне лікування, пільги, працевлаштування, житлові програми, адаптивний спорт, навчання і перекваліфікація, залучення до соціального життя – усе це є невід'ємною складовою всебічної підтримки ветеранів у громадах.

Адміністрування ветеранської політики на місцевому рівні потребує високої організаційної спроможності, міжвідомчої координації та сучасних управлінських підходів, що відображено у змінах та доповненнях до

відповідних законів – «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей». На їх виконання Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року та операційний план на 2024–2027 роки, що формалізує трирівневі стратегічні цілі: відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів, шана й вшанування, а також внесок ветеранської політики у національну безпеку [2].

Документ передбачає участь місцевого самоврядування в реалізації заходів і встановлює обов’язок щорічної звітності відповідальних органів. Міністерство у справах ветеранів та підпорядковані установи (Український ветеранський фонд, центри реабілітації тощо) створюють сервісну й методичну підтримку для місцевих органів; окремі методичні рекомендації деталізують порядок розвитку структурних підрозділів з питань ветеранської політики в областях і районах, які мають координувати комплекс заходів, адаптованих до місцевого контексту, для прикладу – паспорт громади, реєстри ветеранів, ветеранські простори тощо.

Аналіз літератури та кращих практик місцевого самоврядування дозволяє класифікувати основні функції територіальних громад в системі ветеранської політики:

- ідентифікація та реєстрація ветеранів – формування локального реєстру (взаємодія з електронними реєстрами Мінветеранів, е-Ветеран), що дозволяє оперативно адресувати послуги;
- координація надання послуг – організація локальної мережі реабілітації, психологічної допомоги, соціальних виплат, консультування щодо пільг і документообігу;
- безпекова та гуманітарна інтеграція – під час активних бойових дій громада забезпечує евакуацію, тимчасове житло, доступ до медичної допомоги та гуманітарних пакетів для ветеранів і їхніх сімей;

- економічна реінтеграція – сприяння працевлаштуванню, підтримка ветеранського бізнесу, налаштування програм зайнятості і професійної перекваліфікації;

- комунікація та вшанування – створення ветеранських просторів, заходів шани й пам'яті, інформаційна кампанія для запобігання стигматизації.

Для прикладу, Одеська область налічує 91 територіальну громаду – 19 міських, 25 селищних і 47 сільських. Станом на 01.10.2025 у громадах області працевлаштовані 76 фахівців із супроводу ветеранів [3], тобто не в усіх громадах ветерани мають однаковий доступ до послуг.

Позитивними практиками вдалих організаційних рішень у реалізації ветеранської політики наповнюється життєві кейси. Так, у Миронівській громаді Київської області відкрили новий ветеранський центр «Ветеран ПРО» – сучасний простір підтримки, розвитку та спільноти для військових, ветеранів і членів їхніх родин [4]. У Кам'янець-Подільському обласний комунальний заклад «Ветеранський простір «ВЕТЕРАН ПРО», метою якого є створення повноцінної сервісної інфраструктури для наших героїв та їх родин, переходу та адаптації їх до цивільного життя [5]. Від 2024 року спільно з обласними адміністраціями, приватним бізнес та громадськими організаціями запрацювала мережа мобільних груп підтримки ветеранів та їхніх сімей у віддалених або прифронтових громадах. Оскільки доступ до сервісів обмежений, мобільні групи надають послуги: оформлення документів, соціальна допомога, психологічна/юридична підтримка навіть у невеликих громадах, де відсутні фахівці з питань ветеранської політики [6].

До організаційних інструментів реалізації державної ветеранської політики в громадах слід віднести:

- створення у виконкомах громад відділу (або відповідальний посадовець), який є координатором ветеранської політики в виконкомі, підтримує централізований контакт для координації всіх програм та забезпечує зв'язок із Мінветеранів та ОДА;

- формування мультидисциплінарних робочих груп (за участі представників соцслужб, медицини, освіти, служби зайнятості, ветеранів/ветеранських громадських організацій) як для тактичної координації, так і оперативного вирішення кейсів;

- розбудова ветеранських просторів/хабів як локальних центрів підтримки;

- у прифронтових громадах – забезпечення екстреного зв'язку з військовими адміністраціями для безпеки й координації евакуації та меддопомоги.

Отже, територіальні громади відіграють центральну роль у реалізації державної ветеранської політики – визначають організаційні та адміністративні засади реалізації державної ветеранської політики на рівні територіальної громади, адже їх спроможність визначає якість та доступність послуг, розкривають можливості для ветеранських ініціатив. У результаті дослідження виявлено такі інструменти організаційного забезпечення реалізації державної ветеранської політики в територіальних громадах: організація досліджень з оцінювання потреб ветеранів та членів їхніх сімей, формування пропозицій до місцевих програм, створення ветеранських просторів, розроблення та впровадження програм підтримки (навчання, цифрова грамотність), а також створення центрів ветеранського супроводу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Оглядове досьє щодо стратегії ветеранської політики в Україні. Дослідницька служба Верховної Ради України. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33204.pdf> (дата звернення 27.11.2025).

2. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2025)

3. Офіційний сайт ООДА. Ветеранська політика на Одещині, як стати фахівцем із супроводу. URL: <https://oda.od.gov.ua/ua/news/veteranska-politika-na-odeshhini-yak-stati-fahivczem-iz-suprovodu> (дата звернення: 20.11.2025)

4. Там, де підтримують і надихають: у Миронівці відкрили ветеранський центр «Ветеран ПРО». URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/tam-de-pidtrimuut-i-nadihaut-u-mironivtsi-vidkrili-veteranskiy-tsentr-veteran-pro-1> (дата звернення: 28.11.2025)

5. Кам'янець-Подільська державна районна адміністрація. Офіційний сайт. Відкриття ветеранських просторів – ще один спосіб сказати «дякую» нашим героям. URL: <https://kp-rda.gov.ua/news/1744272445/> (дата звернення: 28.11.2025)

6. Урядовий портал. В Україні запрацювали мобільні групи для підтримки ветеранів та їхніх родин. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-zapratsiuvaly-mobilni-hrupy-dlia-pidtrymky-veteraniv-ta-ikhnikh-rodyn> (дата звернення: 28.11.2025)

Ірина Квеліашвілі, Владислав Самокиш
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ
ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

Штучний інтелект (ШІ) у сучасному світі стає все більш актуальним і поширеним інструментом інформаційних технологій, який активно проникає практично у всі сфери життєдіяльності. Використання ШІ в державному управлінні та місцевому самоврядуванні поступово займає домінуючу роль серед технологічних новацій і має перспективу застосування під час виконання складних і комплексних завдань, моделювання управлінських рішень, ураховуючи його високу адаптивність та швидкість реалізації намічених завдань.

ШІ розвивається не лише як технологія, а й є об'єктом наукових інтересів та досліджень як окрема наукова категорія. Як зазначає А. Ільїна, штучний

інтелект є галуззю комп'ютерної науки, яка займається створенням систем, здатних виконувати завдання, що зазвичай вимагають людського інтелекту [1].

Досліджуючи філософсько-правові підходи визначення поняття ШІ, Ю. Тюрє наголошує, що визначення поняття «штучного інтелекту» є однією з важливих сучасних філософсько-правових тем. Також автор наголошує, що поняття «штучний інтелект» є похідним від поняття «інтелект», але доцільно їх розмежувати через значні відмінності [2]. ШІ не є окремим життєздатним організмом і розглядати його варто як один з ефективних інтелектуальних, але ж технологічних інструментів, що використовується для оптимізації виконання певних завдань.

Автори дослідження про проблеми визначення та нормативне закріплення поняття «ШІ» у законодавстві зарубіжних країн зазначають, що існує декілька різноманітних підходів до інтерпретації поняття штучного інтелекту залежно від галузі, в якій він застосовується. Для прикладу, у сфері сучасної філософської гносеології ШІ пов'язують із системою, здатною до творчості, в ІТ – із технологією обробки алгоритмічними системами масивів даних, в юридичній сфері це пов'язано із процедурними питаннями формування логічних зв'язків у вирішенні правових проблем [3].

Як наголошує О. Кравчук, провідні країни світу демонструють важливість комплексного підходу до впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління, зокрема в аспекті інформаційної безпеки. Ефективність таких процесів залежить не лише від технологічних рішень, а й від належної підготовки кадрів, формування культури цифрової відповідальності та постійного вдосконалення управлінських практик. Саме поєднання технологічного розвитку й людського чинника забезпечує стійкість та безпечність цифрового управління [4].

Тож штучний інтелект є універсальною комп'ютерною моделлю, яка допомагає мінімізувати витрати людського інтелекту завдяки використанню технологічних рішень. Хибним буде припускати, що ШІ повністю замінить

людину. Насправді ця комп'ютерна модель здатна допомогти зберегти час і ресурси спеціаліста для виконання завдань та функцій за посадою.

У державній політиці України штучний інтелект розглядається не лише як технологічний інструмент, а й як автономна система, здатна до аналізу даних, самонавчання та підтримки ухвалення рішень. Це підкреслює його стратегічне значення для модернізації публічного управління та підвищення ефективності державних інституцій, інноваційного оновлення системи місцевого самоврядування.

Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні поряд з іншими відносить публічне управління до пріоритетних сфер реалізації державної політики розвитку галузі ШІ та визнає вплив державної політики в галузі штучного інтелекту на ключові інтереси громадян, суб'єктів господарської діяльності, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Досягнення мети Концепції у сфері публічного управління передбачає забезпечення низки завдань щодо мінімізації людського чинника під час надання державних, адміністративних послуг, аналізу, прогнозування та моделювання розвитку показників ефективності системи публічного управління, кібербезпеки, «виявлення недобросовісної практики в діяльності посадових осіб та державних службовців» тощо [5].

Вищезазначене надає підстав стверджувати, що ШІ в контексті розвитку державного управління та місцевого самоврядування розглядається не лише як інструмент, а як стратегічний ресурс. Ефективне застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість і зміцнити довіру громадян до органів публічної влади та її представників.

У діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування ШІ можна розглядати як інструмент або технологію, здатну генерувати та оптимізувати управлінські рішення. Це у свою чергу підвищує ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, удосконалює якість надання адміністративних послуг громадянам і зацікавленим особам.

Проведення класифікації ШІ за рівнем інтелектуальної автономності та функціями дозволяє стверджувати, що у сфері публічного управління можна використовувати ШІ через його зрозумілість і легкість користування. Як приклад – упроваджувати чат-боти, прогнози, аналіз баз даних та самостійно ухвалювати зважені рішення на основі пропозицій ШІ.

Використання ШІ в публічному управлінні можна поділити на кілька основних напрямків, які можуть бути впроваджені в роботу посадовців.

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні спрямоване на підвищення ефективності державного менеджменту, прозорості, якості державних послуг й обґрунтованості ухвалених рішень. Активне застосування ШІ відбувається в аналітичній, сервісній та регуляторній сферах. У кадровій, безпековій та правовій сферах ШІ також є актуальним сервісом для застосування, але все ж потребує додаткової перевірки результатів.

Отже, ШІ є не лише новітнім технологічним феноменом, а й науковою категорією, що формує сучасні підходи до ухвалення та реалізації управлінських рішень. Його розвиток впливає на трансформацію системи публічного управління, зумовлюючи потребу переосмислення теоретичних засад управлінської діяльності. У цьому контексті є доцільним проведення аналізу впливу штучного інтелекту на механізми управлінської взаємодії, оцінювання ефективності ухвалених рішень та моделі цифрової трансформації публічного сектору. Сприйняття адаптивної, прозорої та орієнтованої на результат системи органів державної влади й місцевого самоврядування є перспективним напрямком оптимізації діяльності публічної влади на національному й регіональному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ільїна А. О. Штучний інтелект в діяльності органів публічної влади: український та закордонний досвід. *Національні інтереси України*. 2024. № 2. С. 380-393. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/niukr_2024_2_35
2. Тюрю Ю. І. Аналіз філософсько-правових підходів до визначення поняття «штучний інтелект». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. Серія : Юриспруденція. 2022. Вип. 56. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2022_56_14

3. Теличко О. А., Рекун В.А., Чабаненко Ю.С. Проблеми визначення та нормативного закріплення поняття «штучний інтелект» у законодавстві зарубіжних країн та України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 310–313. URL: http://lsei.org.ua/2_2021/77.pdf

4. Кравчук О. Ю. Штучний інтелект у фокусі стратегічного планування публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1077-1082. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_90

5. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

Наталія Тоцька

МОДЕРНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

Реформи системи державного управління є складовою частиною осучаснення української держави. Незважаючи на усвідомлення науковцями потреби розв'язання проблеми реформування органів виконавчої влади, немає підходу стратегій та тактик розподілу функцій між рівнями виконавчої влади, відсутній механізм контролю громадськості за виконанням функцій державних органів, що потребують подальшого вдосконалення, перетворень. Основним завданням механізму має стати напрацювання механізму систематизації функцій органів виконавчої влади задля ефективного перерозподілу повноважень між різними рівнями системи державного управління. Проблеми, наявні в системі виконавчої влади, і заходи щодо їх подолання розглядали І. Грицяк, І. Кульчій, О. Бабич. Науковці стверджували, що діяльність органів виконавчої влади має служити громадянському суспільству, створювати умови для суспільного саморозвитку із застосуванням правозахисних засобів. Організаційні, координаційні дії цих органів мають виконувати прямі функції держави.

У рамках реформування потрібно звертати увагу на аспекти функціонування органів виконавчої влади (структурні, процесуальні, інформаційні, кадрові, матеріально-фінансові); узаємодію органів виконавчої влади і певних структур громадянського суспільства; прорахування співвідношення центральних органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування. Зазначене вище має здійснюватися відповідно до реального впливу на суспільні процеси, свідомість, поведінку і діяльність людей.

Завданням реформ у системі органів виконавчої влади має бути закріплення на законодавчому рівні і внесення ясності щодо владних повноважень кожного елемента системи, а також виявлення і правильне вирішення основних практичних проблем, що виникають між інститутами управління усіх рівнів; їх чіткого фінансового, правового, організаційного забезпечення.

Процес удосконалення законодавчої бази в системі державного управління триває. Потрібно розробляти нові й доопрацювати вже чинні закони й підзаконні нормативно-правові акти. Вирішення організаційних проблем має відбуватися на рівні діяльності органів влади регіонального призначення: нормативні акти, що ухвалюються на всіх рівнях, мають відповідати Конституції України; при розподілі повноважень має враховуватися економічне, географічне, фінансове становище органів виконавчої влади (зокрема це стосується областей, районів, міст); повноваження, з приводу яких виникає зіткнення різних інтересів, потрібно розділити на конкретні, віднесені до повноважень певного органу виконавчої влади. При здійсненні розподілу предметів відання і повноважень між різними рівнями, потрібно слідувати принципу деконцентрації, відповідно до якого питання мають бути віднесені до того рівня управління, на якому вони вирішуються найбільш ефективно [2; 3].

Із метою ефективної організації та діяльності місцевих органів влади потрібно внести зміни до двох базових законів – «Про місцеві державні адміністрації» та «Про місцеве самоврядування в Україні», у яких частково чи

повністю дублюються 28 груп повноважень, що призводить до конфліктних ситуацій і суперечностей.

Змін потребують, як стверджує О. Бабич, такі моменти: для прикладу, згідно зі ст. 22 Бюджетного кодексу України головними розпорядниками бюджетних коштів за бюджетними призначеннями, визначеними іншими рішеннями про місцеві бюджети можуть бути виключно місцеві державні адміністрації, виконавчі органи й апарати місцевих рад (секретаріат Київської міської ради), головні управління, управління, відділи та інші самостійні структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів місцевих рад в особі їхніх керівників. Тобто в цій сфері законодавець одночасно робить розпорядниками коштів ті органи, які є представниками інтересів різних суб'єктів, що може викликати конфлікт. Звісно, ця законодавча норма має бути змінена на користь органів місцевого самоврядування, що відповідатиме принципу субсидіарності, закріпленому в ст.7 цього Кодексу [1].

Сучасні теорії регіонального розвитку належать до інтегрованого наукового напрямку, що поєднує економічні, соціальні, культурні, екологічні й інші сфери функціонування регіонів із метою формування системи уявлень про закономірності їх розвитку і функціонування. Так, І. Грицяк, досліджуючи питання місця й ролі регіонального рівня управління в європейському управлінні, констатує, що в багатьох державах-членах ЄС спостерігається ситуація, в якій нові способи організації регіонального управління, що базуються на децентралізації, деконцентрації та застосуванні принципу субсидіарності, запроваджуються з метою вдосконалення ефективності й демократії в управлінні на європейському континенті [2, с. 45]. Основна мета – враховувати можливість виконавчих органів влади певного рівня ефективно вирішувати конкретні завдання. Зрозуміло, що будь-який орган виконавчої влади сприймає себе як організацію, що реалізує задані їй завдання в певній системі суспільних відносин. В інтересах правильного функціонування державного апарату кожний орган держави має діяти в певних областях спеціалізовано та диференційовано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабич О.М. Вдосконалення законодавства щодо забезпечення децентралізації виконавчої влади в Україні. *Держава і право*. 2012. №56. С.206.
2. Грицяк І.А. Державне управління: централізація і децентралізація. К.: Вид-во УАДУ, 1997. С.45.
3. Кульчій І.О. Оптимізація функцій органів виконавчої влади в контексті реформування системи державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. №8. С. 2.

Сергій Журило, Тетяна Курдоголова

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОРУПЦІЇ:

ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Корупція є однією з найбільш поширених проблем сучасного суспільства, що негативно впливає на політичний розвиток, економічну стабільність і суспільну довіру до державних інституцій. Для вироблення ефективних механізмів протидії потрібно не лише усвідомлювати масштаби цього явища, але й мати об'єктивні інструменти для його вимірювання. У науковій та практичній площині існують різні методологічні підходи до оцінювання рівня корупції, кожен із яких має власні переваги та обмеження.

У міжнародній практиці найбільш поширеним є індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), який щорічно публікується Transparency International. Його перевага полягає в доступності та репрезентативності, адже дані формуються на основі експертних і бізнес-опитувань у різних країнах світу. Проте обмеженням цього підходу є те, що він відображає не реальний рівень корупції, а лише суб'єктивне сприйняття [1].

Іншим важливим інструментом є Глобальний барометр корупції, що ґрунтується на масових опитуваннях населення. Його перевага полягає у можливості простежити рівень довіри громадян до державних інституцій та виявити найбільш уразливі сфери. Водночас опитування часто страждають від соціально бажаних відповідей і залежності від політичного контексту[2].

Важливе місце посідають і статистичні методи аналізу, зокрема дослідження кількості кримінальних проваджень, вироків судів або дисциплінарних справ. Перевага цих даних – у їхній формальній точності та офіційному характері. Проте варто враховувати, що вони відображають лише «верхівку айсберга», оскільки значна частина корупційних злочинів залишається прихованою [3].

Останнім часом активно розвиваються індекси управлінської ефективності та верховенства права (для прикладу – Worldwide Governance Indicators, Rule of Law Index). Вони дозволяють розглядати корупцію в ширшому контексті як елемент якості врядування. Перевагою цього підходу є комплексність, проте він вимагає значних ресурсів для збору й оброблення даних [4].

Важливо відзначити й національну методику України, розроблену Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК), – методику визначення Індексу корупціогенності сфер суспільного життя. Цей підхід ґрунтується на поєднанні трьох груп індикаторів – експертних оцінок поширеності корупції; соціологічних даних щодо особистого досвіду громадян; офіційної статистики щодо притягнення до відповідальності [5].

Методика передбачає нормалізацію та агрегування даних у єдиний інтегральний показник, що дозволяє ранжувати сфери суспільного життя за рівнем корупціогенності (високий, середній, низький).

Переваги цього підходу – комплексність, орієнтація на специфіку національного контексту, можливість практичного використання державними органами для формування пріоритетів антикорупційної політики. Обмеження – ризик суб'єктивізму в експертних оцінках, неповнота даних, а також складність порівняння з міжнародними показниками.

Отже, методологічні підходи до оцінювання рівня корупції різняться за своїми цілями, інструментами та результатами. Індекс сприйняття корупції дає загальну картину в міжнародному порівнянні, соціологічні опитування відображають громадську думку, статистичні показники демонструють

офіційний стан боротьби з корупцією, а комплексні індекси врядування – системні взаємозв’язки. Додатково національна методика НАЗК із визначення індексу корупціогенності дозволяє адаптувати міжнародні підходи до українських реалій і формувати практичні інструменти для державної політики. Жоден із підходів не є абсолютно точним, проте їх поєднання дає найбільш наближене до об’єктивного уявлення про масштаби проблеми та пріоритети боротьби з нею.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Індекс сприйняття корупції. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Глобальний барометр корупції. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/gcb> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The worldwide governance indicators methodology and analytical issues. *Policy research working paper*. 2010. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2340e37a-cb4f-5009-9c3b-ab8a254fbfcc/content> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Rule of law index. *World Justice Project*. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Методика визначення індексу корупціогенності сфер суспільного життя. Національне агентство з питань запобігання корупції *Департамент антикорупційної політики*. URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-29/zahid-36/sources/808-1144807137-671f977ddb1b2.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.09.2025).

Володимир Багненко, Олена Шиловська **НАРАТИВНА РЕКОНСТРУКЦІЯ ЯК СПОСІБ САМОПІДТРИМКИ** **ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

У сучасних умовах воєнного стану, кризових соціальних процесів і зростання рівня соціальної напруги питання психологічної стійкості

працівників державного сектору набуває критичного значення. Державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування та фахівці соціальної сфери перебувають у зоні підвищеної відповідальності, де від них очікують швидких рішень, емоційної стабільності та безперервної ефективності.

Одним із інструментів підтримки психічної рівноваги та відновлення професійної спроможності є наративна реконструкція – процес осмисленого переказу, структурування та перетворення власного досвіду в когерентну історію.

Наративна реконструкція виконує функцію психологічної самопідтримки, дозволяючи індивіду усвідомлювати власний досвід, переосмислювати його та створювати когнітивно-емоційні «рамки», що зменшують інтенсивність негативних переживань. У контексті професійної діяльності посадових осіб і державних службовців наративна реконструкція сприяє структурованому аналізу складних ситуацій, формуванню внутрішньої дистанції від стресових факторів і конфліктних подій, а також розвитку професійного самоусвідомлення та рефлексії. Практичними інструментами наративної реконструкції можуть бути ведення особистого наративного щоденника, складання історії професійних досягнень і кризових подій у вигляді переосмисленого наративу, групові наративні тренінги для обміну досвідом та спільної рефлексії, а також застосування методик рефреймінгу негативних подій.

У сучасній психологічній практиці наративний підхід розглядається як один із ключових механізмів осмислення досвіду індивіда, який дозволяє перетворити хаотичні або травматичні події на структуровані, когнітивно та емоційно зрозумілі історії. Поняття «наративної реконструкції» відображає процес переформулювання особистісного досвіду, що включає розповідь про минулі події, їх рефлексивне осмислення та інтеграцію в когнітивну ідентичність особистості. Цей процес є важливим ресурсом психологічного самозбереження та самопідтримки, оскільки дозволяє людині усвідомлювати

власні переживання, структурувати їх і знаходити нові способи реагування на життєві події.

Наративна реконструкція здійснюється через усвідомлене створення наративу, що включає вибірково відтворені події минулого, емоційний та смисловий коментар до них, а також формування зв'язків між ними. Такий процес дозволяє індивіду систематизувати власні переживання, установити причинно-наслідкові зв'язки та знайти закономірності у власних реакціях на події. Відповідно до концепцій White і Epston (1990) наративна робота спрямована не на зміну самих подій, а на трансформацію їхнього значення для людини. Це створює когнітивно-емоційний «каркас», який підтримує психіку у стресових та кризових ситуаціях.

Із психологічного погляду, наративна реконструкція виконує функцію регуляції емоційного стану. У процесі усвідомленого опису минулих подій індивід отримує можливість дистанціюватися від травматичного або напруженого досвіду, що дозволяє зменшити інтенсивність негативних емоцій. Функційно це відповідає механізму когнітивного переосмислення, який визнаний одним з ефективних способів подолання стресу. У цьому контексті наратив постає як психотерапевтичний інструмент, що забезпечує інтеграцію емоційної та когнітивної сфери, стимулює рефлексивне мислення та сприяє розвитку здатності до саморегуляції.

Процес наративної реконструкції включає кілька взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – фокусування на події та її контексті, що дозволяє виділити ключові моменти досвіду і встановити часові, соціальні та психологічні зв'язки між ними. Другий компонент – емоційна обробка досвіду, під час якої індивід усвідомлює власні переживання, розпізнає їхню інтенсивність, оцінює вплив на себе та своє життя. Третій компонент – смислове переосмислення, що полягає у створенні нового бачення подій, інтеграції їх у власну життєву історію та формуванні адаптивних інтерпретацій, які дозволяють зменшити відчуття загрози та безпорадності. Нарешті, четвертий компонент – актуалізація ресурсу, коли на основі переосмисленого

наративу індивід отримує нові можливості для дії, ухвалення рішень та управління власним станом у реальних життєвих ситуаціях.

Наративна реконструкція сприяє формуванню психологічного ресурсу індивіда через кілька механізмів. Перший із них – структурування досвіду. Усі переживання, включаючи стресові та травматичні, отримують чітку когнітивну форму, що зменшує хаотичність психічних процесів і підвищує відчуття контролю над власним життям. Це у свою чергу дозволяє зменшити рівень тривоги та уникнути дисоціативних реакцій у складних ситуаціях. Другий механізм – рефлексивне усвідомлення ресурсів. Під час наративного осмислення індивід часто виявляє власні внутрішні сили, навички подолання труднощів та ефективні способи вирішення проблем, що підвищує відчуття самодостатності та ефективності. Третій механізм – емоційна регуляція. Конструювання історії дозволяє перефокусувати увагу з травматичних аспектів подій на смислові та позитивні складові, що сприяє відновленню емоційного балансу.

Особливе значення наративна реконструкція має для осіб, які перебувають у професійних умовах підвищеної відповідальності та емоційного навантаження, зокрема державних службовців і посадових осіб. У таких умовах психоемоційна стабільність і здатність до самопідтримки є критично важливими для ефективного виконання службових обов'язків. Через наративну реконструкцію людина отримує можливість переосмислити професійні невдачі та кризові ситуації, зменшити вплив негативних емоцій і зберегти внутрішній ресурс для подальшої діяльності. При цьому наративна практика дозволяє створювати когнітивну дистанцію від стресових факторів, що є аналогом психологічного «буферу», який зменшує ризик емоційного вигорання.

На практичному рівні наративна реконструкція реалізується через ведення особистого щоденника, складання хронології подій із зазначенням власних переживань, обговорення життєвих історій у професійних групах або з психологом, а також через спеціальні техніки, спрямовані на рефреймінг негативних подій. Ведення щоденника дозволяє фіксувати переживання, що

підвищує усвідомленість і контролюваність психічного стану. Групові вправи та обговорення історій сприяють соціальній підтримці, дозволяють співставити власний досвід із досвідом інших, а також формують відчуття спільності та взаєморозуміння, що є додатковим ресурсом для психологічної стійкості.

Інтеграція наративної реконструкції у практику самопідтримки створює умови для формування багаторівневого ресурсу. На когнітивному рівні відбувається систематизація досвіду та формування адаптивних схем мислення, що дозволяє швидше реагувати на складні ситуації. На емоційному рівні відбувається стабілізація психоемоційного стану та зменшення інтенсивності негативних переживань. На поведінковому рівні формуються стратегії ефективного реагування на стресові фактори, що підвищує здатність до самопідтримки у реальному житті. У результаті наративна реконструкція є комплексним механізмом, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси людини, забезпечуючи її психологічну стійкість та внутрішню опору у складних життєвих обставинах.

Отже, наративна реконструкція є не лише технікою перетворення життєвих історій на слова, а й потужним інструментом, який дозволяє людині усвідомлювати себе, своє минуле та свої можливості. Через процес осмислення та переосмислення досвіду індивід здобуває не лише емоційне полегшення, а й стійкий внутрішній ресурс, який забезпечує ефективну самопідтримку у професійному та особистому житті. Наративна реконструкція є ефективним засобом самопідтримки та зміцнення психологічного ресурсу індивіда, зокрема посадових осіб і державних службовців, що перебувають у високостресових умовах професійної діяльності. Її впровадження дозволяє підвищити рівень стресостійкості, зменшити прояви емоційного вигорання та підвищити професійну ефективність і внутрішню мотивацію. На підставі дослідження пропонується рекомендувати державним установам включати наративні практики у програми психологічної підтримки персоналу, розробляти інструктивні матеріали та тренінги щодо ведення наративного щоденника, а

також використовувати наративну реконструкцію у програмах професійного розвитку та стрес-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко О. М. Наративний підхід у психологічному консультуванні. *Психологія і суспільство*. 2019. № 8 (1). С. 45–55.
2. Чепелева Н. В. Наративна реконструкція життєвих подій як засіб психоемоційної підтримки. *Психологія управління*. 2021. № 2 (34). С. 78–87.

Галина Долга, Олексій Малярчук

УПРАВЛІННЯ ДОХОДНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Для ефективного управління доходами (revenue management) підприємств готельного бізнесу керівництву потрібно ухвалювати своєчасні, обґрунтовані стратегічні й оперативні управлінські рішення, здійснювати регулювання різних складників формування сукупного доходу готелю. Головна увага має бути зосереджена на найбільш важливій ділянці – формуванні доходів від продажу номерів. Із метою результативного управління доходами в цій сфері у світовій практиці використовують спеціалізовану систему – управління доходністю (yield management). Частина науковців у своїх працях ототожнює поняття «управління доходами» (revenue management) та «управління доходністю» (yield management) [1, с. 320]. За період свого розвитку система управління доходністю готелів накопичила різноманітний інструментарій для практичної реалізації максимізації надходжень від надання послуг проживання. Глибоке оцінювання використання дієвості різних методів управління доходністю можна здійснювати на основі використання прийомів і способів факторного аналізу. Питання полягає у формуванні економічної моделі з урахуванням специфіки галузі та мети проведення такого аналізу.

Уперше термін «управління доходністю» ввів колишній голова та виконавчий директор авіакомпанії American Airlines Р. Кендалл 1978 року. Він назвав управління доходністю «найбільш важливим технічним досягненням в управлінні перевезеннями з того часу, як ми вступили в дерегулювання».

Упровадження системи управління доходністю в авіаційному бізнесі США було зумовлене високою конкуренцією в цій галузі [2, с.51]. Потужні авіалінії опинилися під тиском з боку «початківця» – авіакомпанії People-Express.

Ця нова авіакомпанія почала використовувати в нефешенебельному аеропорту Newark Airport (неподалік від Нью-Йорку) послугу «без будь-яких надмірностей» для кількох крупних напрямків за неймовірно низькими цінами. Інші американські авіакомпанії протистояли цій конкуренції, використовуючи форми цінової дискримінації. Вони запропонували частину місць за ціною, яка була нижча за ту, яку People-Express могла витримати економічно, але зберегли більш високі тарифи для тих пасажирів, які були готові й могли платити більше. Тобто інші авіакомпанії змогли відволікти пасажирів із низьким рівнем витрат від People-Express, зберігаючи при цьому пасажирів першого класу, які дають можливість отримати високий дохід. Це зрештою призвело до занепаду People-Express та поглинання компанії її колишнім конкурентом Continental.

Пізніше система управління доходами була впроваджена в інших видах бізнесу, зокрема й готельному, і це стало досить вигідним. Готелі Marriott (натепер це готельна мережа International Marriott, яка має 7300 готелів на 1,9 млн номерів у 120 країнах) стали піонерами, які перейняли практику управління доходністю (середина 1990-х років) і включили її до своєї маркетингової стратегії. Готельний менеджмент став більше цікавитися структурованими системами аналізу доходів. Готелі увійшли до трійки секторів економіки, які використовують принципи управління доходністю [3, с. 213].

На думку С. Нетессіна й Р. Шумського, управління доходністю (yield management) становить собою стратегію змінного ціноутворення, базовану на розумінні, прогнозуванні та впливі на поведінку споживачів із метою максимізації доходу чи прибутку від фіксованого, обмеженого в часі ресурсу (такого, як місця в авіакомпанії чи бронювання готельних номерів або рекламний інвентар). Як особлива галузь управління доходами, що орієнтована на товарно-матеріальні запаси, управління доходністю включає в себе стратегічний контроль над товарно-матеріальними запасами, щоб продавати

потрібний продукт чи послугу потрібному клієнту в потрібний час за правильною ціною [4, с.18].

Для аналітичного оцінювання факторних впливів у процесі управління доходністю в готельному бізнесі, на нашу думку, доцільно використовувати результати факторного аналізу на основі моделі, яка включає такі змінні, як маржинальний дохід за проданий номер і кількість проданих номерів. Добуток маржинального доходу від номера (МД) і кількості проданих номерів (К) показує загальний маржинальний дохід, який номер з цією конкретною тарифною ставкою вносить загальний маржинальний дохід від проданих номерів упродовж певного періоду часу. Сумування загального маржинального доходу для номерів із різними ставками визначає загальний маржинальний дохід, який готельні номери вкладають у формування прибутку від продажів. Абсолютне й відносне збільшення загального маржинального доходу від готельних номерів можна розглядати як позитивні тенденції, оскільки вони безпосередньо сприяють зростанню прибутку.

Як і в багатьох комерційних організаціях, основною метою діяльності підприємств готельного бізнесу є максимізація прибутковості. Продаж номерів не є єдиним джерелом доходів, але в більшості готелів він є найбільш значущим. Аналіз доходності готелів може бути проведений із використанням різних підходів. Мета цього підходу – надання керівництву інформації про те, якою мірою кількісні змінні, як-от зміни в розмірах внесків різних типів номерів, зміни в структурі проданих номерів, впливають на загальний маржинальний дохід від продажу номерів.

Цей підхід стає корисним, якщо зміни між порівнюваними періодами відбуваються за всіма трьома факторами. Якщо, наприклад, маржинальний дохід для готельного номера залишається таким самим, то не буде жодних змін у впливі маржинального доходу на позицію номера в загальному маржинальному доході. Менеджери також мають знати, що цей аналіз є дієвим лише в тому разі, якщо порівняння проводиться серед однакової кількості типів

номерів. Сезонність є значним фактором у готельному бізнесі, адже у високому сезоні можуть застосовуватися різні стратегії продаж і знижок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринів Б. В., Гринів В. Б. Методичні аспекти аналізу валового доходу торговельного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 647. С. 317–321.

2. Калайтан Т. В. Організація обліку та аналізу фінансових результатів за центрами відповідальності в умовах трансфертного ціноутворення. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 47. С. 47–53.

3. Маначинська Ю. А. Облік і аналіз фінансових результатів в готельному господарстві : монографія. Чернівці : Чернів. торг.-екон. інст., Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 423 с.

4. Назаренко Т. П. Бухгалтерський облік і аналіз маржинального доходу : теоретико-методичні засади : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09; Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2021. 21 с.

Тарас Бідник

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Реформа децентралізації в Україні докорінно змінила архітектуру публічного управління, передавши на рівень територіальних громад значний обсяг повноважень та ресурсів. Водночас цей процес актуалізував проблему спроможності органів місцевого самоврядування ефективно управляти власним розвитком. Традиційні методи управління, що базуються на ієрархічних моделях та обмеженому залученні стейкхолдерів, демонструють свою неефективність в умовах динамічного середовища, нових економічних викликів та зростання суспільних очікувань. Повномасштабна агресія російської федерації та потреба майбутнього відновлення територій ще більше загострили потребу пошуку та впровадження гнучких, прозорих та інноваційних підходів

до управління. У цьому контексті особливого значення набуває модернізація організаційно-правового механізму розвитку територіальних громад через інтеграцію до нього новітніх інструментів.

Проблематика розвитку місцевого самоврядування та функціонування територіальних громад є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних засад функціонування публічної влади на місцях зробили В. Авер'янов, О. Батанов, Ю. Битяк, М. Баймуратов та інші. Питання фінансового забезпечення громад досліджено у працях І. Луніної та В. Кравченка.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам місцевого розвитку, бракує комплексних досліджень, які б систематизували саме інноваційні інструменти в межах єдиного організаційно-правового механізму. Більшість робіт фокусується або на загальних правових засадах діяльності громад, або на окремих інноваціях (наприклад, цифрових сервісах) без їх системного зв'язку з іншими елементами механізму управління. Так, С. Серьогін зазначає, що «правове регулювання інноваційних процесів у публічному управлінні часто відстає від темпів технологічного розвитку, створюючи нормативні лакуни» [1, с. 45]. Це підтверджує актуальність ідентифікації та аналізу сукупності інноваційних інструментів, що можуть бути ефективно інтегровані в діяльність громад.

Організаційно-правовий механізм розвитку територіальної громади можна визначити як сукупність правових норм, інститутів, процедур та інструментів, що впорядковують діяльність суб'єктів місцевого розвитку (органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості) для досягнення стратегічних цілей громади. Інноваційність цього механізму полягає в упровадженні нетрадиційних підходів, що дозволяють підвищити прозорість, ефективність та інклюзивність управлінських процесів. Проаналізуємо ключові групи таких інструментів.

1. Цифрові інструменти управління та залучення. Цифровізація стала одним із головних трендів модернізації публічного управління. Для

територіальних громад вона відкриває можливості для якісного покращення комунікації з мешканцями та оптимізації внутрішніх процесів.

Інструменти е-демократії. Законодавчо закріплена можливість подання електронних петицій та функціонування платформ «Громадський бюджет» (бюджет участі) є базовими, але надзвичайно дієвими інструментами. Їх інноваційність полягає у створенні прямого каналу впливу громадян на прийняття рішень щодо розподілу частини місцевих фінансів. Ефективне функціонування цих інструментів вимагає не лише наявності відповідного програмного забезпечення, але й чіткого правового регулювання процедур розгляду проєктів та звітування про їх реалізацію [2, с. 112].

Геоінформаційні системи (ГІС). Це потужний аналітичний інструмент для управління ресурсами громади. Створення публічних геопорталів з шарами даних про земельні ділянки, об'єкти комунальної власності, інженерні мережі, містобудівну документацію дозволяє, по-перше, забезпечити прозорість у сфері землекористування та містобудування, а по-друге – оптимізувати процеси адміністрування місцевих податків і зборів. Правовою основою є Земельний кодекс України та Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних».

Інтегровані платформи управління громадою («Громада у смартфоні»). Тут ідеться про створення єдиних мобільних додатків або вебпорталів, які об'єднують адміністративні послуги, систему сповіщень, онлайн-опитування, сервіси для оплати комунальних послуг та комунікацію з посадовими особами. Це підвищує рівень сервісу для мешканців та оптимізує роботу виконавчих органів ради.

2. Інноваційні фінансово-економічні інструменти. Фінансова спроможність є фундаментом розвитку будь-якої громади. Окрім традиційних джерел (податки, збори, трансферти), громади можуть використовувати сучасні інструменти залучення капіталу.

Муніципальні облігації. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» надає органам місцевого самоврядування право

здійснювати місцеві запозичення шляхом емісії облігацій. Цей інструмент дозволяє залучати значні кошти на реалізацію великих інфраструктурних проєктів (будівництво доріг, шкіл, водогонів) на ринкових умовах. Його інноваційність полягає в переході від моделі «прохача» (очікування субвенцій) до моделі «позичальника», що самостійно управляє своїми фінансовими потоками та борговими зобов'язаннями [3, с. 88].

Публічно-приватне партнерство (ППП). Механізм PPP, урегульований однойменним Законом, є дієвим способом залучення приватних інвестицій та компетенцій у сфери, де громада не має достатньо ресурсів. Це може стосуватися модернізації систем теплопостачання, управління твердими побутовими відходами, створення об'єктів соціальної інфраструктури. Інноваційний аспект полягає в побудові довгострокових партнерських відносин із бізнесом на основі розподілу ризиків та вигод, що є значно гнучкішим за стандартні процедури публічних закупівель.

Створення індустріальних парків та агенцій місцевого розвитку. Це інституційні інструменти, спрямовані на створення сприятливого бізнес-клімату. Агенції місцевого розвитку постають як професійні установи, що займаються розробленням інвестиційних пропозицій, залученням інвесторів та супроводом проєктів. Індустріальні парки, правовий статус яких визначено Законом України «Про індустріальні парки», пропонують інвесторам готову інфраструктуру та податкові стимули, що значно прискорює реалізацію інвестиційних проєктів на території громади.

3. Соціально-партисипативні інструменти. Ефективний розвиток не можливий без активної участі та підтримки мешканців. Інноваційні інструменти партисипації виходять за межі формальних громадських слухань.

Спільне розроблення стратегій розвитку. Залучення широкого кола стейкхолдерів (громадських активістів, підприємців, експертів, вразливих груп населення) до процесу стратегічного планування за допомогою методик форсайту, воркшопів та круглих столів дозволяє створити документ, що справді

відображає бачення та потреби громади. Це підвищує рівень довіри до влади та легітимність ухвалених рішень [4, с. 205].

Інструменти соціальної згуртованості. В умовах значної кількості внутрішньопереміщених осіб та ветеранів війни особливої ваги набувають інструменти, спрямовані на їх інтеграцію та запобігання конфліктам. Це можуть бути центри медіації, спільні соціальні та культурні проекти, програми підтримки соціального підприємництва. Організаційно-правовою формою реалізації можуть бути цільові місцеві програми, що фінансуються з місцевого бюджету.

4. Інструменти міжмуніципального співробітництва (ММС). Закон України «Про співробітництво територіальних громад» створив правову рамку для об'єднання зусиль і ресурсів громад для спільного вирішення проблем. Інноваційність тут полягає у виході за межі простого спільного утримання об'єктів (наприклад, школи чи лікарні).

Сучасні форми ММС включають:

- спільне розроблення та реалізацію проектів регіонального розвитку (для прикладу – створення туристичних кластерів);
- спільне замовлення послуг із розроблення містобудівної документації або ГІС, що дозволяє зекономити кошти;
- створення спільних комунальних підприємств для надання послуг на території кількох громад (вивезення сміття, водопостачання).

Такий підхід дозволяє невеликим громадам отримати доступ до ресурсів та компетенцій, не доступних їм поодиночі, та підвищити якість послуг для мешканців [5, с. 51].

Це дослідження дозволяє зробити висновок, що організаційно-правовий механізм розвитку територіальних громад має бути гнучкою системою, яка постійно адаптується до нових викликів через впровадження інноваційних інструментів. Систематизовані інструменти – цифрові, фінансово-економічні, соціально-партисипативні та міжмуніципальні – створюють синергетичний ефект лише за умови їх комплексного застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Серьогін С. М. Інноваційні підходи в державному управлінні: правові та організаційні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 3 (50). С. 42–49.
2. Гаращук В. М. Електронна демократія як інструмент забезпечення прав громадян на участь в управлінні державними справами. *Право України*. 2020. № 5. С. 108–118.
3. Кравченко В. І. Муніципальні запозичення як інструмент фінансування місцевого розвитку: монографія. Київ: Інститут фінансів, 2019. 240 с.
4. Толкованов В. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: партисипативний підхід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (61). С. 201–209.
5. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 10.09.2025).

Павло Несененко, Жанна Гринюк

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Воєнний стан в Україні зумовив потребу формування нових підходів до житлової політики, де органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні відновлення пошкодженого житлового фонду. Трансформація функцій місцевого самоврядування від традиційного регулювання житлових відносин до активної участі у програмах відновлення актуалізує дослідження механізмів їхньої діяльності в нових умовах.

За даними Міністерства розвитку громад та територій України, станом на початок 2025 року пошкоджено або зруйновано понад 222 тисяч житлових будинків по всій країні. Лише в Одеській області внаслідок збройної агресії на

надання компенсації за пошкоджене житло було оформлено близько 3 тисяч заяв через державні програми [1].

У свою чергу досвід Одеської міської територіальної громади демонструє можливості поєднання державних програм із власними ініціативами органів місцевого самоврядування. Аналіз цього досвіду дозволяє виявити ефективні механізми організації відновлення житлового фонду та визначити роль місцевого самоврядування в умовах надзвичайних викликів.

Дослідження спрямоване на комплексний аналіз ролі місцевого самоврядування в організації відновлення житлового фонду в умовах воєнного стану на прикладі Одеської міської ради. Досягнення цієї мети передбачає систематизацію теоретичних засад участі місцевого самоврядування в житловій політиці військового часу, аналіз практичних механізмів функціонування відновлювальних програм та визначення перспектив розвитку системи.

Теоретичні засади житлової політики місцевого самоврядування базуються на принципах субсидіарності та децентралізації. Субсидіарність забезпечує вирішення житлових питань на найближчому до громадянина рівні, роблячи місцеве самоврядування ключовим суб'єктом у цій сфері. Децентралізація влади створила необхідні передумови для активної участі територіальних громад у формуванні житлової політики [2].

Фінансове забезпечення житлової політики характеризується багатоканальністю джерел: місцеві бюджети формують базу для власних ініціатив, державне фінансування через спеціалізовані програми забезпечує масштабність підтримки, міжнародна допомога та благодійні внески розширюють можливості реагування. Така диверсифікація створює нові горизонти для реалізації житлової політики, проте вимагає досконалого управління ресурсами та координації між різними джерелами фінансування.

Ефективність житлової політики значною мірою залежить від створення спеціалізованих інституційних структур. Профільні департаменти, управління та районні адміністрації міських рад формують організаційну основу для безпосередньої взаємодії з громадянами. Координаційні комісії з питань

відновлення житла забезпечують синхронізацію між державними і місцевими програмами, гарантуючи їх ефективну реалізацію на рівні конкретних територіальних громад.

Практична реалізація теоретичних засад взаємодії з громадянами та координації між державними і місцевими програмами відновлення знаходить своє втілення в чітких програмах підтримки постраждалих від воєнних дій.

Цифрова платформа «Дія» стала основою для запуску інноваційної державної програми «Відновлення», призначеною для підтримки громадян, житло яких постраждало внаслідок воєнних дій. Компенсація за зруйноване житло надається у випадках пошкодження внаслідок збройної агресії та інших воєнних дій. Ключовим критерієм є висновок експертизи щодо можливості відновлення об'єкта. Якщо житло підлягає реконструкції, власник отримує кошти для ремонту на спеціальну картку «Відновлення», з якої можна оплачувати будівельні матеріали та послуги майстрів. У разі повного руйнування, коли будинок або квартира не можуть бути відновлені, компенсація надається у вигляді сертифіката на придбання нового житла.

Посадові особи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у практичній реалізації програми, здійснюючи огляд пошкодженого майна зі складанням відповідних актів та внесенням даних до автоматизованих інформаційних систем і реєстрів. Також вони проводять перевірку цільового використання наданих коштів, забезпечуючи контроль за ефективністю програми.

Спеціально створена комісія з розгляду питань щодо надання компенсації за пошкоджені об'єкти нерухомого майна внаслідок бойових дій за результатами розгляду заяви ухвалює рішення про надання або відмову в наданні компенсації. Комісія також установлює наявність права та підстав для надання компенсації, визначає пріоритетне право на отримання компенсації та надає отримувачам вичерпну інформацію щодо процедури [3].

Міська цільова програма «Незламна Одеса» становить приклад локального доповнення зазначеного державного механізму підтримки.

Програма відрізняється від державної своїм безпосередньо організаційним характером. «Незламна Одеса» становить собою багатовекторну ініціативу, що охоплює широкий спектр відновлювальних заходів: збереження та відновлення об'єктів комунальної власності нежитлового призначення, включаючи об'єкти культурної спадщини; виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії; здійснення демонтажу (часткового демонтажу) житлових будівель, пошкоджених або зруйнованих внаслідок надзвичайних ситуацій, воєнних дій або терористичних актів.

Фінансування здійснюється головним чином за рахунок бюджету Одеської міської територіальної громади (загальний плановий обсяг бюджету на 2024–2028 роки становить 2,4 млрд грн), що демонструє самостійність органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1. Ресурсне забезпечення міської цільової програми «Незламна Одеса» на 2024-2028 роки

Рік	Витрати на виконання Програми (тис грн)
2024	207 086,8
2025	623 557,4
2026	559 840,0
2027	491 691,4
2028	502 381,2

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Центральним напрямком програми є надання адресної матеріальної допомоги громадянам, житло яких постраждало внаслідок збройної агресії російської федерації проти України на території міста Одеси. Працівники районних адміністрацій Одеської міської ради проводять детальні обстеження пошкодженого майна із супутнім складанням акта умов проживання, що забезпечує об'єктивну оцінку потреб постраждалих.

Особливістю муніципальної програми є її орієнтація на поточний ремонт житлових приміщень, що дозволяє швидко відновити базові умови проживання.

На відміну від державної програми, «Незламна Одеса» не покриває витрати на капітальний ремонт, але забезпечує оперативне вирішення першочергових потреб громадян.

Аналіз функціонування обох програм виявляє певні відмінності в підходах до відновлення житлового фонду. Державна програма «єВідновлення» характеризується комплексним охопленням пошкоджень, компенсуючи широкий спектр робіт капітального характеру, що забезпечує повноцінне відновлення житлових приміщень. Муніципальна програма «Незламна Одеса» демонструє фокусований підхід, орієнтований на оперативне усунення пошкоджень поточного характеру – віконних блоків, входних дверей, скління та балконних конструкцій. Кардинальною відмінністю є часові характеристики та процедурні механізми реалізації: державна програма функціонує за принципом попереднього затвердження з обов'язковою експертною оцінкою та тимчасовою заборонаю на проведення ремонтних робіт до ухвалення рішення, тоді як муніципальна програма застосовує механізм компенсації, надаючи громадянам можливість почати відновлювальні роботи після подання документів до районних адміністрацій. Додатковою перевагою міської програми є процедурна гнучкість щодо вибору підрядників та постачальників, що забезпечує більшу свободу дій користувачів порівняно з нормативно визначеним переліком акредитованих організацій державної програми.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика програм відновлення житлового фонду

Показник	«єВідновлення»	«Незламна Одеса»
Рівень управління	Державний	Місцевий
Джерело фінансування	Державний бюджет	Місцевий бюджет
Термін розгляду	30-45 днів	15-20 днів
Цільові групи	Соціально вразливі групи	Загальні
Характер робіт	Капітальний та поточний ремонт	Поточний ремонт

Джерело: складено авторами

Реалізація програм відновлення житла набуває особливого значення через призму соціальної підтримки постраждалих громадян, де кожне місцеве самоврядування є координатором багаторівневої системи допомоги [5].

Одеська міська рада здійснює системну координацію діяльності профільних муніципальних установ, благодійних фондів та громадських організацій, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення потреб постраждалих.

Після випадків збройної агресії на місцях катастроф оперативно розгортаються координаційні штаби, де посадові особи районних адміністрацій приймають громадян, надають консультації з питань відновлення житла та підтримують постійний зв'язок із благодійними фондами, включаючи міжнародні організації, які забезпечують постраждалих продуктами харчування, одягом, засобами особистої гігієни та іншими необхідними ресурсами.

Працівники комунальних підприємств та установ активно долучаються до ліквідації безпосередніх наслідків пошкоджень, здійснюючи аварійно-відновлювальні роботи та забезпечуючи функціонування критично важливої інфраструктури.

У випадках значних пошкоджень житла, коли проживання стає неможливим, постраждалим пропонується тимчасове переселення, при цьому програма «Незламна Одеса» передбачає компенсацію за тимчасове проживання, дозволяючи громадянам самостійно обирати орендоване житло у приватних осіб та отримувати відповідну фінансову підтримку від міського бюджету, що значно розширює можливості для забезпечення гідних умов проживання в період відновлення.

Основними проблемами для системи відновлення житлового фонду є складність бюрократичних процедур, дефіцит будівельних матеріалів та кваліфікованих робочих кадрів. Тривалість воєнного стану створює додаткові ризики для планування довгострокових програм відновлення та наявності фінансових ресурсів.

Аналіз досвіду Одеської міської ради у сфері відновлення житлового фонду виявляє комплекс системних викликів, що потребують стратегічного вирішення. Основними проблемними аспектами є бюрократизація процедур, що уповільнює процес надання допомоги громадянам, недостатня координація між різними рівнями влади при реалізації паралельних програм, обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів для покриття зростаючих потреб у відновленні, а також дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері експертного оцінювання пошкоджень і контролю якості відновлювальних робіт.

З іншого боку, перспективи розвитку системи відновлення житлового фонду пов'язані з певними стратегічними напрямками. Розширення міжнародної співпраці відкриває можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів і передового досвіду європейських міст у сфері повоєнної відбудови. Особливу актуальність набуває розроблення спеціалізованих програм відновлення будинків в історичному ареалі Одеси, що потребує врахування архітектурних особливостей та культурної цінності об'єктів. Перспективним є впровадження цифрових технологій для оптимізації процедур оцінювання пошкоджень і моніторингу відновлювальних робіт [6].

Проведене нами дослідження засвідчує, що місцеве самоврядування є не лише інституційним координатором відновлювальних процесів, а також і стратегічним суб'єктом постконфліктної відбудови, здатним забезпечувати ефективну мобілізацію ресурсів, ініціювати управлінські рішення та реалізовувати принципи соціальної справедливості. Досвід Одеської міської ради наочно підтверджує результативність синергії державної підтримки з муніципальними механізмами, що ефективно гарантують оперативність, гнучкість і точність у реагуванні на виклики збройної агресії.

У сучасних умовах особливої ваги набуває не стільки фізичне відновлення житлової інфраструктури, скільки формування сталих інституційних механізмів суспільної згуртованості, підвищення довіри до публічної влади та забезпечення гідного рівня життя на тлі масштабної соціальної турбулентності. Саме через ефективну діяльність органів місцевого

самоврядування окреслюється нова архітектоніка публічного управління, здатна відповідати на проблеми надзвичайного характеру та сприяти утвердженню сталої та спроможної до розвитку української державності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Будівництво та житлова політика у 2024 році: основні досягнення та плани. Міністерство інфраструктури України: офіційний сайт URL: <https://mtu.gov.ua/news/36307.html>

2. Проневич О. С. Субсидіарність як принцип публічного управління: догматико-правова інтерпретація. *Журнал східноєвропейського права*. 2024. № 118. С. 12-20. URL: https://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/pronevych_118.pdf

3. Про створення комісії з розгляду питань щодо надання компенсації за пошкоджені об'єкти нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України: Рішення Виконавчого комітету Одеської міської ради № 181 від 25.05.2023 (зі змінами). Департамент інформації та цифрових рішень Одеської міської ради: *Офіційний сайт міста Одеса*. URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/committee/197941>

4. «Про продовження строку виконання та внесення змін до Міської цільової програми «Незламна Одеса» на 2024-2026 роки», затвердженої рішенням Одеської міської ради від 24 квітня 2024 року № 2021-VIII: Рішення Одеської міської ради № 3166-VIII від 02.07.2025. Департамент інформації та цифрових рішень Одеської міської ради: *Офіційний сайт міста Одеса*. URL: <https://omr.gov.ua/ua/acts/council/211377>

5. Недря К. М., Трубавіна І. М., Чередниченко О. Ю. Соціальна робота з внутрішньо переміщеними особами в Україні. *Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 2 листоп. 2022 р. Запоріжжя, 2022. С. 40-43. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4abac414-24ee-45f7-8a73-c208c50d38eb/content>

Запатріна І. В., Шатковська А. О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. *USAID «Економічна підтримка України»*. 2023. 86 с. URL: <https://surl.li/xyphjq>

Олена Приходько

ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК УМОВА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні вимагають від державних службовців високого рівня професійної підготовки, яка включає не лише правові, організаційні та управлінські знання, а й володіння іноземними мовами, насамперед англійською. У цьому контексті можемо погодитися з думкою низки науковців, що глобалізаційні процеси наділяють інформацію ознаками атрибуту, від якого значною мірою залежить ефективність функціонування сучасного суспільства [1, с.288].

Сьогодні державні службовці перебувають у постійному полі зору, беруть участь у міжнародних форумах, конференціях, платформах, працюють із великою кількістю програмних документів і проєктів державного й міжнародного рівнів, тому цілком зрозуміло, що в умовах євроінтеграційних процесів від них вимагається певний рівень володіння іноземною мовою. Мовна підготовка державних службовців, у яких виникає повсякденна потреба у спілкуванні із зарубіжними колегами з метою обміну професійним досвідом, обговорення проблем державного та місцевого значення, підвищення ефективності діяльності керівного апарату, передбачає формування іншомовної комунікативної компетенції як важливого компонента його професійної компетентності [2].

Англійська мова нині виконує функцію глобального засобу комунікації, що відкриває нові можливості для міжнародної співпраці, участі в європейських інтеграційних процесах та обміну передовим досвідом. Є. Панасенко виокремлює, що особливо гостро потреба в англійській мові поступає в царинах, в яких забезпечується комунікація і співпраця із

відповідними закордонними структурами – публічним сектором і державною службою. Посадовці в Україні, які працюють у вказаних сферах, конче потребують удосконалення своїх професійних компетентностей, серед яких тепер і англomовна компетентність [3, с. 41]

Формування іншомовної компетентності розглядається як складова професійної культури державного службовця. Володіння англійською мовою забезпечує ефективну комунікацію з іноземними партнерами та міжнародними організаціями; доступ до актуальної інформації, наукових публікацій, міжнародних нормативних документів; участь у міжнародних проєктах, програмах та тренінгах; підвищення конкурентоспроможності на ринку праці у сфері публічного управління.

Тобто іншомовна компетентність стає важливим чинником не лише для виконання посадових обов'язків, а й для кар'єрного зростання державних службовців. Попри очевидну актуальність, рівень володіння англійською мовою серед українських державних службовців залишається недостатнім. Основні проблеми включають нерівномірний доступ до якісного навчання; обмеженість часу для підвищення кваліфікації; відсутність системності у мовній підготовці; низьку мотивацію у частини службовців, які не працюють безпосередньо з іноземними колегами.

Для подолання зазначених проблем доцільно: впроваджувати обов'язкові мовні курси для державних службовців; організовувати спеціалізовані тренінги з професійної англійської (Legal English, Diplomatic English, Administrative English); застосовувати сучасні освітні технології (онлайн-платформи, інтерактивні методики, індивідуальні програми); мотивувати працівників через кар'єрні можливості та вимоги до посад, що передбачають знання іноземних мов; сприяти міжнародній мобільності, що дозволяє закріпити мовні навички на практиці. Спираємося на теоретичні дослідження вітчизняних дослідників, згідно з якими мова динамічна і на розвиток ключових навичок для застосування англійської мови матиме вплив розроблення ефективної політики,

навички міжнародних переговорів, спічрайтинг, лідерство та цифрові комунікації [4, с. 453].

Отже, формування іншомовної компетентності державних службовців є не лише індивідуальною потребою для професійного розвитку, а й стратегічним завданням держави. В умовах європейської інтеграції та глобалізації саме володіння англійською мовою забезпечує прозорість, відкритість і конкурентоспроможність системи державної служби України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шевчук О. М., Ковтун М. С., Спасенко В. О. Мовна компетентність як елемент професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.04.48> (дата звернення 6.11.2025).

2. Ковнір О. І. Використання іноземних мов у публічній службі України: стан, проблеми та перспективи. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1.

URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_28 (дата звернення 6.11.2025).

3. Панасенко Є. О. Мова як геополітичний феномен у контексті сприйняття публічними управлінцями в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Том 35 (74) № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.4.2/07> (дата звернення 6.11.2025).

4. Підберезних І. Є, Курилко І. В., Дручек О. В. Впровадження вивчення англійської мови в процес професійного розвитку державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/108> (дата звернення 6.11.2025).

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПРОБЛЕМ І РИЗИКІВ ДЕРЖАВНОГО
РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Будівельна галузь є одним із ключових драйверів економічного зростання будь-якої країни, а в умовах України, особливо з огляду на потреби повоєнної відбудови, її роль набуває стратегічного значення. Ефективність функціонування будівельного комплексу значною мірою залежить від якості державного регулювання, особливо на регіональному рівні, де безпосередньо реалізуються інвестиційні проекти та відбувається взаємодія між владою, бізнесом і громадою. Попри численні спроби реформування, система державного регулювання будівництва залишається джерелом системних проблем, що генерують значні корупційні ризики, стримують інвестиційну активність і негативно впливають на якість міського середовища.

Проблематика державного регулювання будівельної діяльності є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців. Зокрема це В. Гейць, А. Гальчинський, які досліджували макроекономічні аспекти функціонування будівельного комплексу. Питанням правового регулювання містобудівної діяльності присвячено праці Ю. Білоконя, В. Куйбіди. Проблеми корупції в дозвільній системі аналізували експерти антикорупційних організацій та вчені О. Петренко та С. Кравченко [1, с. 88]. Також попри значну кількість публікацій бракує комплексного аналізу сукупності проблем і ризиків саме на регіональному рівні в умовах реформи децентралізації та постійних змін законодавчого поля.

Державне регулювання будівельної галузі на регіональному рівні є багатокомпонентною системою, що охоплює планування територій, видання дозвільної документації, контроль за будівництвом та прийняття об'єктів в експлуатацію. Аналіз цієї системи дозволяє виокремити кілька груп взаємопов'язаних проблем і ризиків.

Однією з найбільш гострих проблем є нестабільність і суперечливість законодавчої бази. Часті, а іноді й кардинальні зміни до законів України «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про архітектурну діяльність» та пов'язаних підзаконних актів створюють правову невизначеність для всіх учасників ринку. Особливо резонансним прикладом є спроба впровадження так званої «містобудівної реформи» (законопроект №5655), яка викликала гостру критику з боку професійної спільноти, органів місцевого самоврядування та громадськості через потенційні корупційні ризики та монополізацію ринку [2, с. 15]. На регіональному рівні це призводить до ситуації, коли місцеві органи влади змушені працювати в умовах постійного «регуляторного шторму», що унеможливорює довгострокове планування та створює підґрунтя для суб'єктивних трактувань норм права.

Дозвільна система в будівництві традиційно є однією з найбільш корумпованих сфер. Незважаючи на впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ), значна частина ризиків зберігається на етапі отримання вихідних даних. Зокрема, процедури отримання містобудівних умов та обмежень (МУО) на рівні органів місцевого самоврядування часто є непрозорими. Чиновники можуть необґрунтовано відмовляти у видачі документів або затягувати процес, що створює умови для вимагання неправомірної вигоди. Як зазначають експерти, «складність та багатоетапність дозвільних процедур у поєднанні з широкими дискреційними повноваженнями посадових осіб є основним джерелом корупції в галузі» [3, с. 41]. Ризиком є не лише фінансові втрати для бізнесу, але й спотворення конкурентного середовища, коли перевагу отримують не доброчесні забудовники, а ті, хто має адміністративний ресурс.

Унаслідок реформи децентралізації повноваження у сфері містобудування та архітектурно-будівельного контролю були передані на рівень об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Проте багато з них, особливо новостворені, не мають достатньої інституційної спроможності для їх ефективної реалізації. Ключовими проблемами є:

- Кадровий голод: брак кваліфікованих архітекторів, землевпорядників та інспекторів будівельного нагляду.
- Відсутність актуальної містобудівної документації: генеральних планів, детальних планів територій, зонінгу. Розроблення такої документації є дороговартісним, і в бюджетах багатьох громад на це бракує коштів [4, с. 112].
- Низький рівень цифровізації: відсутність або неактуальність містобудівних кадастрів на місцевому рівні.

Це призводить до ризику хаотичної, несистемної забудови, що не відповідає стратегічним інтересам громади, порушує будівельні норми та створює надмірне навантаження на соціальну та інженерну інфраструктуру.

Проблеми державного архітектурно-будівельного контролю (ДАБК). Система ДАБК, навіть після реорганізації ДАБІ в ДІАМ (Державна інспекція архітектури та містобудування), на регіональному рівні функціонує неефективно. Контроль часто має формальний характер, а інспектори не завжди володіють достатньою компетенцією для виявлення складних технічних порушень. Особливо гострою є проблема боротьби з самочинним будівництвом. Механізми притягнення до відповідальності та знесення незаконних об'єктів є складними та тривалими в реалізації. У результаті на регіональному рівні поширена практика «узаконення» об'єктів, збудованих із грубими порушеннями, через судові рішення або корупційні схеми, що створює пряму загрозу безпеці людей [5, с. 67].

Здійснений аналіз дозволив ідентифікувати комплекс взаємопов'язаних проблем і ризиків у системі державного регулювання будівельної галузі на регіональному рівні. До ключових із них належать правова нестабільність, високі корупційні ризики в дозвільній системі, слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та неефективність механізмів архітектурно-будівельного контролю. Системний характер цих проблем вимагає комплексного підходу до їх вирішення.

Перспективними напрямками вдосконалення державної регуляторної політики є такі:

1. Стабілізація та гармонізація законодавства: забезпечення прозорого та інклюзивного процесу розроблення нормативно-правових актів із залученням усіх стейкхолдерів, уникнення кардинальних змін без належного обґрунтування.

2. Подальша цифровізація та мінімізація людського чинника: розширення функціоналу ЄДЕССБ, інтеграція її з державним земельним кадастром та реєстрами прав, максимальна автоматизація процесів видачі дозвільних документів.

3. Посилення інституційної спроможності ОМС: розроблення державних програм фінансової підтримки громад для оновлення містобудівної документації, а також програм навчання та підвищення кваліфікації фахівців у сфері архітектури та містобудування.

4. Підвищення ефективності та невідворотності контролю: посилення відповідальності (включно з кримінальною) за грубі порушення будівельних норм, спрощення процедур демонтажу самочинного будівництва та впровадження дієвих механізмів громадського контролю за забудовою.

Реалізація цих заходів сприятиме створенню прозорого, прогнозованого й ефективного регуляторного середовища, що є умовою для сталого розвитку будівельної галузі та якісної відбудови України на регіональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Петренко О. В., Кравченко С. А. Корупційні ризики в системі державного регулювання економіки: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2021. 254 с.

2. Аналітичний звіт «Ризики містобудівної реформи в контексті законопроекту №5655». *Асоціація міст України*. Київ, 2022. 38 с.

3. Ткачук А. Ф. Регуляторна політика в будівельній галузі: між дерегуляцією та контролем. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 38–44.

4. Іванов В. В. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації: проблеми та перспективи: матеріали

Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 15–16 травня 2023 р.). Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2023. С. 110–114.

5. Мельник П. С. Державний архітектурно-будівельний контроль в Україні: стан та напрями реформування. *Право і суспільство*. 2022. № 2. С. 65–71.

Володимир Кухар

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ
В УКРАЇНІ**

Процес децентралізації влади в Україні, розпочатий 2014 року, став однією із наймасштабніших реформ, спрямованих на зміцнення місцевого самоврядування та підвищення ефективності публічного управління. Передання значних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності на рівень територіальних громад (ТГ) висунуло нові, надзвичайно високі вимоги до професійної компетентності публічних службовців. Від їхньої здатності ефективно реалізовувати делеговані функції, упроваджувати інновації та забезпечувати якісні публічні послуги безпосередньо залежить успіх реформи та добробут громадян на місцях. Особливого значення набуває регіональний аспект професійної підготовки, що має враховувати специфіку, виклики та потреби кожного регіону та окремих громад.

Система професійного розвитку публічних службовців в Україні регулюється низкою ключових нормативно-правових актів. Центральне місце серед них посідає Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» [2], що визначає правові та організаційні засади проходження державної служби, а також встановлює вимоги до професійної компетентності та механізми професійного навчання державних службовців. Аналогічні норми щодо посадових осіб місцевого самоврядування (ОМС) містить Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5].

Регулювання питань професійного розвитку в умовах децентралізації також спирається на: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» [4], що визначає повноваження ОМС, Закон України від 05 лютого 2015 року № 156-VIII «Про засади державної регіональної політики» [3], що наголошує на потребі підтримки кадрового потенціалу регіонів, постанову Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [1] та інші підзаконні нормативно-правові акти, що деталізують процедури, форми та методи навчання.

Ці та інші акти створюють законодавче поле для формування компетентнісного підходу до навчання, де акцент зміщується від формального отримання посвідчень до розвитку практичних навичок, потрібних для вирішення завдань децентралізованого управління.

Проблема професійної підготовки публічних службовців у контексті децентралізації є предметом активних наукових досліджень у галузі публічного управління та адміністрування. Провідні українські науковці наголошують на потребі перегляду традиційних підходів. Так, В. Авер'янов, В. Князєв і Н. Нижник у своїх працях акцентують увагу на сутності публічного управління як процесу, орієнтованого на потреби громадян, що вимагає від службовців не лише знання законодавства, а й стратегічного мислення, навичок проєктного менеджменту та комунікаційної компетентності. В умовах децентралізації ці вимоги стають критичними для успішного розвитку територій.

О. Оболенський та Ю. Шаров розглядають інституційні аспекти підготовки, наголошуючи, що успішна децентралізація вимагає створення гнучкої системи навчання, здатної оперативно реагувати на зміни в законодавстві та суспільних потребах, а також формування мережі освітніх центрів на регіональному рівні.

М. Пухтинський, Л. Сергеева та М. Білінська досліджують кадрове забезпечення реформи та зазначають, що основна проблема полягає в забезпеченні кваліфікованими кадрами саме територіальних громад, що часто відчують дефіцит спеціалістів, особливо у сферах фінансів, земельних відносин і просторового планування. Це вимагає розроблення цільових регіональних програм підготовки.

Н. Гончарук та А. Савков досліджують регіональну специфіку навчання, наголошуючи, що програми підвищення кваліфікації мають адаптуватися до соціально-економічних особливостей регіону (для прикладу – аграрний, промисловий чи туристичний профіль) та міжкультурних відмінностей, що особливо актуально для прикордонних та поліетнічних регіонів.

Отже, регіональний аспект професійної підготовки є ключовим, оскільки саме на рівні областей та громад виявляються найбільш гострі кадрові проблеми, спричинені децентралізацією. Далі розглянемо специфіку проблем на регіональному рівні.

1. Специфіка проблем на регіональному рівні

Кадровий дефіцит у ТГ: після формування ТГ виникла потреба у фахівцях, які можуть керувати новими, значно розширеними функціями: фінансове планування (особливо робота з бюджетом розвитку), управління комунальним майном, надання якісних освітніх та медичних послуг (у форматі опорних закладів), інвестиційна діяльність. Часто ці посади обіймають люди без профільної освіти, що потребує інтенсивного «вступного» навчання.

Розрив між потребами та пропозицією навчання: традиційні програми, що пропонуються на національному рівні чи навіть обласними центрами перепідготовки, закладами вищої освіти, не завжди відповідають актуальним, вузькоспеціалізованим запитам невеликих громад (для прикладу, управління відходами в сільській місцевості, формування туристичного кластера тощо).

Неоднорідність регіонів: регіони з високою економічною активністю (для прикладу – Київська, Дніпропетровська, Львівська області) мають більше ресурсів для залучення кваліфікованих кадрів та інвестування в їхнє навчання,

тоді як депресивні чи віддалені регіони стикаються зі значними труднощами. Це вимагає диференційованого підходу до фінансування та організації навчання.

Цифрова компетентність: запровадження електронного врядування та надання адміністративних послуг через ЦНАПи вимагає від службовців високого рівня цифрової грамотності, що є проблемою, особливо для старшого покоління.

Далі опишемо пріоритетні напрямки підготовки публічних службовців на регіональному рівні.

2. Пріоритетні напрямки підготовки на регіональному рівні

В умовах децентралізації професійна підготовка має зосередитися на таких ключових напрямках:

1. Стратегічне планування та проєктний менеджмент: навчання розробленню та реалізації Стратегій розвитку ТГ, робота з Державним фондом регіонального розвитку (ДФРР) та міжнародними донорами.

2. Фінансова децентралізація та бюджетування: глибоке розуміння міжбюджетних трансфертів, формування місцевого бюджету, податкова політика на місцевому рівні.

3. Управління земельними ресурсами та просторове планування: компетенції, пов'язані з розробленням містобудівної документації (Генеральних планів), веденням Державного земельного кадастру та розпорядженням землями громади.

4. Лідерство, комунікація та залучення громадськості: розвиток навичок фасилітації, медіації, прозорості та ефективної взаємодії з жителями, бізнесом та громадянським суспільством.

5. Євроінтеграційні процеси: підготовка кадрів до впровадження стандартів ЄС та роботи з європейськими фондами.

Зупинимося також на практиці вирішення проблеми підготовки кадрів публічних службовців на регіональному рівні в Україні. Так, досвід регіонів

України демонструє низку успішних практик та інституційних рішень, спрямованих на подолання кадрових викликів децентралізації.

1. Інституційний розвиток

Центри підвищення кваліфікації: на базі обласних державних (військових) адміністрацій, обласних рад та провідних регіональних закладів вищої освіти (ЗВО) функціонують регіональні центри підвищення кваліфікації (РЦПК). Означені заклади освіти активно адаптують свої навчальні програми, уводячи спеціалізовані курси для посадових осіб ТГ: «Основи управління фінансами громади», «Електронне урядування в ТГ», «Формування інвестиційної привабливості регіону» тощо.

Співпраця з ЗВО та міжнародними проєктами: регіони активно залучають ресурси ЗВО для розроблення дуальних або практико орієнтованих магістерських програм (для прикладу, у Львівській, Харківській, Одеській областях), спрямованих на підготовку «місцевих менеджерів». Міжнародні донорські проєкти (для прикладу, U-LEAD з Європою, USAID DOBRE) відіграють ключову роль у фінансуванні та методологічній підтримці регіональних тренінгів.

2. Форми та методи навчання

Виїзні тренінги та робота на місцях: для забезпечення доступу до навчання для віддалених ТГ набули популярності мобільні тренінгові групи та короткострокові виїзні семінари безпосередньо в громадах. Це дозволяє адаптувати зміст навчання до конкретних проблем громади.

Навчання «рівний-рівному» та менторство: у межах регіональних асоціацій ОМС (для прикладу, Всеукраїнська асоціації ОТГ) успішні громади діляться досвідом з новими. Практикується менторство – прикріплення досвідчених керівників до новообраних голів чи секретарів рад.

Дистанційні форми навчання: зважаючи на територіальну розгалуженість ТГ, активно використовуються вебінари, онлайн-курси та платформи дистанційного навчання (для прикладу, платформа НАДС), що забезпечує економію часу та коштів.

Отже, професійна підготовка публічних службовців в умовах децентралізації влади є критичним чинником успіху реформи. Регіональний аспект вимагає відходу від уніфікованих, «спущених згори» програм до гнучких, адаптованих до місцевих потреб та ресурсів навчальних ініціатив. Крім того варто зосередити зусилля інституцій, що здійснюють підвищення кваліфікації публічних службовців на регіональному рівні, на таких стратегічних напрямках:

1. Системна адаптація освітніх програм РЦПК та ЗВО до потреб ТГ у фахівцях із стратегічного планування, фінансів та цифрового управління.
2. Створення ефективної регіональної мережі менторства та обміну досвідом між успішними та новими громадами.
3. Забезпечення фінансової підтримки для навчання кадрів у невеликих та ресурсно обмежених ТГ через цільові державні та донорські програми.
4. Стимулювання розвитку таких ключових компетентностей, як лідерство, антикризове управління та комунікація, що є незамінними для ефективного місцевого самоврядування в умовах постійних змін.

Успішна професійна підготовка на регіональному рівні забезпечить не лише кадрову спроможність громад, а й стійкість та ефективність всієї системи публічного управління України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

Павло Несененко, Дар'я Боярчук

ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Ефективне функціонування держави завжди залежало від здатності поєднувати економічне регулювання із соціальними потребами населення. У будь-якій країні незалежно від її розмірів чи рівня розвитку збалансований бюджет і стабільна фінансова система є основою життєдіяльності суспільства та гарантією його безпеки. У цьому контексті податково-бюджетний механізм є центральним інструментом, через який держава формує доходи для фінансування соціальних програм, підтримки стратегічних галузей економіки та розвитку інфраструктури. Водночас він є засобом економічного регулювання, дозволяючи стимулювати інвестиційну активність, розвиток підприємництва та забезпечувати фінансову стабільність. Історично податкова система в Україні постійно адаптувалася до змін політичного, економічного та соціального середовища, і саме від ефективності податково-бюджетного механізму значною мірою залежить стабільність та розвиток держави.

В умовах збройного конфлікту завдання податково-бюджетного механізму ускладнюються. Державі доводиться одночасно підтримувати економічну активність та швидко реагувати на руйнівні наслідки, що торкаються усіх сфер її життя. У цьому контексті податково-бюджетний

механізм набуває особливої ролі, виступаючи ключовим інструментом формування доходів держави, підтримки соціальної стабільності та фінансування оборонних потреб. Тривалий конфлікт в Україні, який розпочався 24 лютого 2022 року, радикально трансформував економічне середовище, що виявилось у значній руйнації виробничих потужностей та порушенні логістичних ланцюжків. Значна частина бізнесу призупинила діяльність або перемістилася до більш безпечних регіонів, що суттєво скоротило податкові надходження. У цих умовах ефективне наповнення бюджету у 2023–2025 роках стає критично важливим для фінансової стабільності держави, своєчасного надання соціальної допомоги, фінансування оборонного сектору та відновлення інфраструктури в звільнених і прифронтових регіонах [1].

Для досягнення цих завдань держава запровадила низку конкретних заходів у сфері податкової політики, спрямованих на підтримку економічної активності, стабільне наповнення бюджету та зміцнення соціальної стабільності. Стан податкової політики України у воєнний період відзначається поєднанням позитивних змін та численних викликів. У 2023-2025 роках податкова система демонструє високу адаптивність до екстремальних умов. Держава запровадила спеціальні податкові пільги та стимули для підприємств, що функціонують у критично важливих секторах економіки, зокрема в оборонній промисловості, енергетиці, сільському господарстві та ІТ-сфері. Знижено ставки податку на доходи фізичних осіб для працівників ключових галузей, а також передбачено відстрочення сплати податку на прибуток для компаній, які були змушені призупинити діяльність через бойові дії. Водночас спрощено процедури подання податкової звітності та розширено можливості електронного адміністрування, що дозволило скоротити бюрократичні витрати та підвищити ефективність збору податків у регіонах з обмеженим доступом державних органів. Адаптивна податкова політика не лише забезпечує стабільне поповнення бюджету, а й виступає важливим інструментом підтримки економічної активності, розвитку стратегічних галузей та зміцнення соціальної стабільності [2].

Незважаючи на впроваджені заходи, податкова система України стикається з низкою серйозних викликів. Однією з найгостріших проблем залишається значне поширення тіньової економіки. У період активних бойових дій та масового переміщення бізнесу частина підприємств, на жаль, була змушена перейти на «тіньовий» режим роботи, що призводить до недоотримання податкових надходжень, створює додаткові ризики для фінансової стабільності держави та обмежує можливості для розвитку легального бізнесу. За оцінками експертів, частка тіньової економіки залишається на рівні 30-40% від офіційного ВВП, що робить боротьбу з ухиленням від сплати податків надзвичайно актуальною. Крім того воєнний стан суттєво обмежив фінансову автономію місцевих бюджетів. Територіальні громади в зоні активних бойових дій втратили значну частину надходжень від місцевих податків і зборів, що ускладнило фінансування програм соціальної підтримки, відновлення інфраструктури та виплату заробітної плати працівникам бюджетної сфери. У зв'язку з цим держава змушена компенсувати втрати доходів місцевих бюджетів за рахунок субвенцій та дотацій, що створює додаткове навантаження на державний бюджет та обмежує можливості для інвестування у стратегічні регіональні проекти. Поширення тіньової економіки та обмежена фінансова автономія громад підкреслюють необхідність удосконалення податкового адміністрування, впровадження цифрових рішень та більш ефективного контролю за доходами, що дозволяє забезпечити стабільність і прогнозованість бюджетних надходжень навіть у складних умовах збройного конфлікту.

Поширення тіньової економіки та обмежена фінансова автономія громад підкреслюють потребу вдосконалення системи адміністрування податків, впровадження цифрових рішень та більш ефективного контролю за доходами для забезпечення стабільності та прогнозованості бюджетних надходжень у складних умовах збройного конфлікту. У цьому контексті у 2023-2025 роках особливо помітне зростання ролі цифрових технологій у сфері податкового адміністрування. Упровадження електронних сервісів для подання звітності,

автоматизованих систем обробки даних та дистанційного моніторингу фінансових потоків значно підвищило прозорість системи, скоротило корупційні ризики та забезпечило своєчасне надходження податків навіть у регіонах із обмеженим доступом. Завдяки таким цифровим рішенням органи влади отримали змогу ефективніше контролювати сплату ПДВ, акцизів та податку на прибуток, оперативно реагувати на зміни економічної ситуації та своєчасно підтримувати фінансову стабільність держави, що є надзвичайно важливим у воєнний період [3].

Податкова політика у воєнний період має забезпечувати тонкий баланс між фіскальними потребами держави та стимулюванням економічної активності. Надходження до бюджету залишаються критично важливими для фінансування оборонного сектору та соціальних потреб населення, водночас податкові пільги та спеціальні режими підтримують бізнес, зберігають робочі місця та стимулюють виробництво товарів і послуг стратегічного значення. Особливо важливою стала підтримка агропромислового комплексу, енергетичного сектору, IT-індустрії та підприємств, що надають допомогу внутрішньо переміщеним особам, оскільки вона є ключовим чинником збереження економічної стійкості в умовах тривалого конфлікту. Крім того держава активно застосовує механізми тимчасового зниження податкового навантаження для регіонів, де тривають бойові дії або які потребують відновлення виробничих потужностей, що дозволяє підтримувати життєздатність економіки та забезпечувати стабільність бюджетних надходжень.

Особливе значення має зміцнення місцевих бюджетів, адже саме від їхньої стабільності та ефективності залежить здатність громад забезпечувати життєдіяльність населення навіть у складних умовах. Прозорий розподіл доходів між державним і місцевими бюджетами, а також розширення повноважень місцевих органів влади щодо встановлення місцевих податків та зборів дозволяють громадам самостійно планувати фінансові ресурси, реалізовувати стратегічні та поточні програми розвитку, відновлювати

пошкоджену інфраструктуру, модернізувати комунальні послуги та надавати якісні соціальні послуги населенню. Децентралізація бюджетних повноважень та посилення фінансової автономії громад створюють умови для більш раціонального використання ресурсів, підвищують ефективність управління місцевими фінансами, а також сприяють економічній та соціальній стійкості регіонів. У контексті воєнного конфлікту це особливо важливо, адже здатність місцевих бюджетів гнучко реагувати на зміни фінансової ситуації та оперативно підтримувати критичні сфери життя населення безпосередньо впливає на стабільність і розвиток як самих громад, так і держави загалом.

В умовах тривалого збройного конфлікту також соціальний аспект податкової політики набуває особливої ваги. Через систему податків, пільг та спеціальних податкових режимів держава здійснює цілеспрямований перерозподіл ресурсів між різними групами населення, підтримуючи соціально вразливі верстви, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та громадян, які втратили доходи внаслідок війни. Наприклад, запроваджені тимчасові податкові пільги для підприємств, що надають соціальні послуги або забезпечують робочі місця для переселенців, сприяють стабільності зайнятості та підтримці доходів сімей у регіонах із обмеженими економічними можливостями. Така підтримка має не лише соціальне, а й економічне значення. Вона забезпечує стабільний попит на товари та послуги, стимулює місцеву економіку, підтримує виробництво та торговельні ланцюги, а також сприяє збереженню фінансової стабільності громад на регіональному рівні. У результаті соціально орієнтована податкова політика стає ключовим механізмом підтримки економічного життя та соціальної згуртованості, що особливо важливо для подолання наслідків конфлікту та забезпечення сталого розвитку держави [2].

Загалом податкова політика України у 2023-2025 роках демонструє гармонійне поєднання цифровізації, фіскальної дисципліни та спеціальних заходів підтримки бізнесу та населення. Вона постійно адаптується до викликів тривалого збройного конфлікту, забезпечуючи стабільні надходження до

державного та місцевих бюджетів, підтримуючи соціальну стійкість і стимулюючи економічну активність у критично важливих секторах економіки. Водночас тривалий збройний конфлікт продовжує створювати безперервний тиск на податкову систему, особливо в прифронтових та тимчасово окупованих регіонах, вимагаючи від органів влади високої гнучкості в ухваленні рішень, оперативного реагування на зміни економічної та інфраструктурної ситуації, а також постійного вдосконалення податкового адміністрування з урахуванням конкретних особливостей регіонів, доступності підприємств до фінансових ресурсів та логістичних можливостей ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Такий комплексний підхід дозволяє податковій політиці виконувати не лише функцію поповнення бюджету, а й бути ключовим інструментом підтримки економічної стійкості держави, закладаючи основу для поступового відновлення та розвитку після завершення воєнних дій [4].

Отже, податкова політика України у 2023-2025 роках відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави, підтримці економічної активності та соціальної стійкості населення. У складних умовах тривалого збройного конфлікту особливо важливими залишаються цифровізація процесів адміністрування податків, зміцнення фінансової автономії місцевих бюджетів, протидія тіньовій економіці та гнучке регулювання податкових ставок із одночасною підтримкою стратегічних секторів вітчизняної економіки. Комплексний підхід до податкової політики дозволяє не лише ефективно наповнювати державний та місцеві бюджети, а й підтримувати економічну стабільність держави, забезпечувати соціальну справедливість, стимулювати розвиток її критично важливих галузей економіки та зміцнювати економічну стійкість регіонів [5].

Отже, податкова система України у останні роки перестає бути лише механізмом формування державних фінансів і перетворюється на потужний інструмент стимулювання економіки, захисту стратегічних секторів, підтримки підприємництва та надання адресної соціальної допомоги населенню. Вона забезпечує баланс між фіскальними потребами держави та підтримкою

ключових галузей економіки, стимулює інвестиційну активність, сприяє збереженню робочих місць і підтримці бізнесу навіть у критично складних умовах тривалого збройного конфлікту. Комплексний підхід до податкової політики сприяє стабільному наповненню державного та місцевих бюджетів, підвищує ефективність місцевого самоврядування, створює умови для розвитку інфраструктури та модернізації економічної системи на регіональному рівні, водночас забезпечуючи стратегічне планування та підтримку критично важливих галузей. Завдяки цифровізації податкового адміністрування, підвищенню фінансової автономії громад, посиленню контролю над тіньовою економікою та гнучкому регулюванню податкових ставок держава здатна забезпечувати соціальну справедливість, економічну стійкість і розвиток стратегічних секторів, створюючи надійні передумови для збалансованого функціонування економіки навіть у складних умовах збройного конфлікту.

Такий комплексний підхід, на нашу думку, є особливо актуальним під час війни та тривалої нестабільності, оскільки активно сприяє формуванню міцної основи для відновлення вітчизняної економіки, підвищення її потенціалу та стійкого розвитку України в післявоєнний період, водночас створюючи надійну платформу для довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рудик Н. В. Оцінка макрофінансової стабільності в Україні: ключові індикатори для міжнародних фінансових організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-14>
2. Огренич Ю. О., Щебликіна І. О., Сопіна А. Є. Бюджетно-податкова політика України: особливості та напрямки вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-61>
3. Рудик Н. В. Макрофінансова стабільність України: фіскальні аспекти податкового режиму Дія Сіті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-88>
4. Підлипна Р. П., Гаврилко П. П., Індус К. П., Рибаківа Л. П. Бюджетна та податкова системи як складові єдиної концепції

макроекономічного регулювання. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15057977>

5. Шостак Т. С. Формування фінансово-бюджетної політики в контексті нових суспільно-економічних реалій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 350–356. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-48>

Єгор Фоменко

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИЦТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Реформа децентралізації в Україні докорінно змінила архітектуру системи місцевого самоврядування, передавши значні повноваження та фінансові ресурси на рівень територіальних громад. Водночас нові проблеми, пов'язані з потребою надання якісних публічних послуг, розвитком інфраструктури та забезпеченням економічного зростання, вимагають від громад пошуку нових інструментів та підходів. Одним із найефективніших механізмів вирішення спільних проблем та реалізації масштабних проєктів є співпраця територіальних громад. Цей інструмент дозволяє об'єднувати ресурси, оптимізувати витрати й досягати синергетичного ефекту, не досяжного для окремої громади.

Проблематика міжмуніципальної співпраці є предметом активних наукових дискусій. Правові аспекти регулювання та імплементації Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [1, с. 15] досліджували такі вчені, як В. Кравченко, Ю. Ганущак, О. Бойко-Кулик. Фінансові механізми та економічну ефективність спільних проєктів громад аналізували у своїх працях І. Луніна, Т. Ситник та інші [2, с. 88]. Разом із тим, попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання системної оптимізації процесів співпраці саме на регіональному рівні, а також розроблення комплексних моделей підтримки та стимулювання такої кооперації з урахуванням сучасних проблем.

Співпраця територіальних громад – це форма взаємодії двох або більше ТГ, що здійснюється на договірних засадах у формах, визначених законом, із метою спільного вирішення питань місцевого значення [1, с. 21]. Закон передбачає кілька форм такої співпраці: делегування виконання окремих завдань, реалізація спільних проєктів, спільне фінансування (утримання) комунальних підприємств, установ та організацій, створення спільних комунальних підприємств та спільних органів управління.

Попри наявність законодавчої бази та очевидні переваги, процес налагодження ефективної співпраці стикається з низкою системних перешкод. На основі аналізу практики можна виділити такі ключові проблеми:

- багато громад, особливо невеликих та дотаційних, не мають достатніх фінансових ресурсів для ініціювання та участі у спільних проєктах. Механізми міжбюджетних трансфертів для цілей співпраці є складними та не завжди прозорими, що демотивує потенційних партнерів [3, с. 45];

- відсутність на регіональному рівні спеціалізованих структур, які б надавали консультативну, юридичну та проєктну підтримку громадам, значно ускладнює процес. Громади часто не мають фахівців, здатних якісно підготувати угоду про співпрацю чи проєктну заявку;

- спостерігається брак єдиної бази даних успішних практик, типових проєктів та шаблонів угод. Голови та спеціалісти громад часто не володіють повною інформацією про можливості та переваги співпраці, що обмежує їхню ініціативність;

- низький рівень довіри між головами сусідніх громад, політична конкуренція та побоювання втратити частину самостійності чи контролю над ресурсами часто стають на заваді конструктивному діалогу та партнерству [4, с. 112].

Для подолання зазначених проблем та активізації процесів кооперації на регіональному рівні доцільно впровадити комплексний підхід до оптимізації, який має базуватися на відповідних напрямках.

1. Потрібно спростити процедури укладання угод про співпрацю, особливо щодо фінансових зобов'язань. Доцільно розробити та затвердити на рівні Кабінету Міністрів України типові форми угод для найпоширеніших випадків співпраці (для прикладу – спільне утримання центру надання адміністративних послуг, створення спільного підприємства з управління твердими побутовими відходами). Це знизить юридичні ризики та адміністративні витрати для громад.

2. Держава та регіональна влада мають відігравати ключову роль у стимулюванні співпраці. Пропонуємо створити спеціальний фонд у складі Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), кошти з якого спрямовуватимуться виключно на співфінансування проєктів співпраці ТГ; запровадити для громад, що реалізують спільні проєкти, пріоритетне право на отримання субвенцій на розвиток інфраструктури; на регіональному рівні розробити обласні програми підтримки співпраці, які б передбачали надання грантів або часткову компенсацію витрат на підготовку проєктної документації [5, с. 78].

Найбільш дієвим кроком у цьому напрямку є створення на базі Агенцій регіонального розвитку або як окремих структур регіональних центрів підтримки співпраці територіальних громад. Основними функціями таких центрів мають стати:

- надання консультацій (юридичних, фінансових, управлінських) з питань організації співпраці;
- допомога в пошуку партнерів та ідентифікації спільних інтересів;
- супровід процесу підготовки та реалізації спільних проєктів (проєктний менеджмент);
- роль медіатора у вирішенні конфліктів між громадами [6, с. 205].

3. Для подолання інформаційного вакууму потрібно створити та підтримувати «єдину онлайн-платформу «Співпраця громад», яка б містила базу даних успішних кейсів, каталог потенційних проєктів, шаблони документів, форум для обміну досвідом та контакти експертів.

Систематично проводити на регіональному рівні навчальні семінари, тренінги та конференції для голів громад, депутатів і фахівців органів місцевого самоврядування.

4. Активно популяризувати переваги співпраці через регіональні ЗМІ та соціальні мережі, демонструючи конкретні успішні приклади та їхній вплив на якість життя мешканців.

Реалізація цих чотирьох напрямків у комплексі дозволить створити сприятливе середовище, в якому співпраця стане не винятком, а дієвою та поширеною практикою вирішення спільних завдань, що є ключовою передумовою збалансованого та сталого розвитку регіонів України.

Співпраця територіальних громад є стратегічно важливим інструментом підвищення спроможності місцевого самоврядування та прискорення регіонального розвитку в умовах децентралізації. Проведене дослідження показало, що попри наявний потенціал його повноцінній реалізації перешкоджає низка фінансових, інституційних, інформаційних та політичних бар'єрів.

Для оптимізації цих процесів запропоновано системний підхід, що передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження державних і регіональних механізмів фінансового стимулювання, створення мережі регіональних центрів підтримки співпраці та розбудову сучасної інформаційно-методичної інфраструктури. Комплексне впровадження цих заходів дозволить перетворити міжмуніципальну співпрацю на ефективний механізм вирішення спільних проблем, підвищення якості публічних послуг та реалізації масштабних інфраструктурних і економічних проєктів.

Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на розроблення методики оцінювання соціально-економічної ефективності проєктів співпраці, а також на аналіз зарубіжного досвіду функціонування міжмуніципальних об'єднань і можливостей його адаптації до українських реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 34. Ст. 1175.
2. Ситник Т. В. Фінансове забезпечення міжмуніципального співробітництва в умовах децентралізації. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 87–92.
3. Коваленко Д. А. Проблеми та перспективи фінансування спільних проєктів територіальних громад. *Фінанси України*. 2020. № 11. С. 42–55.
4. Бойко-Кулик О. В. Інституційні чинники розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. № 2. С. 109–115.
5. Григоренко П. М. Роль агенцій регіонального розвитку в активізації міжмуніципальної співпраці: європейський досвід та українські перспективи. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 75–83.
6. Захарченко В. І. Організаційно-правові засади створення та функціонування спільних органів управління територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 201–208.

Ігор Мусіловський

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН
У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

У сучасному світі публічний сектор України перебуває в процесі неперервних організаційних змін, спричинених євроінтеграційними прагненнями, потребою в підвищенні ефективності державного управління та вимогами суспільства щодо прозорості та якості надання послуг. Успішне впровадження цих змін критично залежить від управління людськими ресурсами (УЛР), оскільки саме публічні службовці є головними агентами та рушіями трансформацій.

У нашому дослідженні зупинимося на комплексному аналізі ролі УЛР у контексті організаційних змін, огляді поточної нормативно-правової бази України, розглянемо передовий європейський досвід, дамо оцінку вітчизняній практиці та спробуємо надати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами для впровадження організаційних змін у публічному секторі.

Як відомо, організаційні зміни у публічному секторі – це цілеспрямовані, системні трансформації, що охоплюють структуру, процеси, технології та, найголовніше, культуру та поведінку персоналу. УЛР у цьому контексті має бути не просто адміністративною функцією, а стратегічним партнером керівництва, що забезпечує: 1) залучення (Engagement): підтримка та ініціатива з боку працівників; 2) спроможність (Capability): наявність потрібних знань, навичок та компетенцій; 3) стійкість (Resilience): здатність персоналу адаптуватися до нових умов і долати опір змінам; 4) ключові виклики УЛР під час змін: подолання опору, управління комунікацією, навчання та розвиток нових компетенцій, перегляд системи мотивації та оцінки ефективності.

Українська нормативно-правова база (НПБ), що регулює УЛР у публічному секторі, базується переважно на Законі України «Про державну службу» (2015 р., з наступними змінами) [2] та Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 року, з наступними змінами) [3].

Проаналізуємо на відповідність завданням змін означену та іншу нормативно-правову основу. Насамперед акцентуємо увагу на компетентнісному підході. Зазначимо, що такий підхід упроваджено в Законі про державну службу [2], створено Класифікатор посад державної служби [1] та визначено рамки компетенцій. Нормативно-правову базу спрямовано насамперед на професіоналізацію діяльності органів публічної влади. Проте водночас, потребує дальшого посилення зв'язок між компетенціями та стратегічними цілями змін.

Набувають дальшого розвитку такі складники публічної служби, як оцінювання та мотивація. Здійснюється щорічне оцінювання результатів

службової діяльності, нормативно-правовими актами передбачено систему преміювання. Водночас, існує певний формалізм в оцінюванні. Система оплати праці та преміювання часто недостатньо гнучка і не завжди безпосередньо пов'язана з успіхом впровадження змін.

Навчання та розвиток. Закони України передбачають обов'язкове підвищення кваліфікації публічних службовців. В Україні функціонує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), регіональні центри підвищення кваліфікації та мережа закладів вищої освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації публічних службовців. Проте пропонувані програми навчання не завжди оперативно реагують на нові, критично важливі для реформ, потреби (наприклад, цифрова трансформація, управління проєктами).

Запровадження змін. Прямих та детальних норм щодо «УЛР для організаційних змін» наразі недостатньо. Процедури часто зарегламентовано, що уповільнює кадрові рішення під час реорганізації. НПБ фокусується більше на стабільності та процедурі, ніж на гнучкості та стратегічному УЛР для трансформації.

Висновок по НПБ: В Україні створено фундамент для професійної державної служби, але НПБ потребує стратегічного доповнення інструментами, що б дозволили HR-службам стати активними учасниками управління змінами (Change Management), а не лише адміністраторами кадрових процедур.

Далі проведемо огляд передової європейської практики УЛР. Країни Європейського Союзу (ЄС), особливо ті, що пройшли значні реформи (наприклад, країни Центральної та Східної Європи), демонструють низку успішних підходів до УЛР під час змін. Розглянемо їх.

Стратегічне партнерство HR. Насамперед це Фінляндія та Нідерланди, де HR-функцію інтегровано на найвищий рівень управління. HR-менеджери тут є частиною команд, що розробляють стратегію змін, забезпечуючи people-centric підхід до реформ. УЛР визначає, які людські ресурси та компетенції потрібні для досягнення цілей.

Комплексне управління талантами (Talent Management) Тут особливе місце посідає Велика Британія (UK Civil Service): акцент у цій європейській країні зроблено на виявленні та розвитку лідерів змін (Change Leaders). Створення «пулів талантів» (Talent Pools) та програм ротації для набуття міжфункційного досвіду. Компетенції для управління змінами (наприклад, адаптивність, інноваційність, здатність працювати з невизначеністю) є ключовими критеріями відбору та просування.

Культура неперервного навчання та інновацій. Найбільш показним тут постає досвід Естонії: у цій країні ЄС завдяки цифровій трансформації (e-Government), УЛР фокусується на розвитку цифрових навичок та формуванні інноваційної культури. Створюються гнучкі навчальні модулі (micro-learning), що швидко адаптуються до технологічних змін.

Управління ефективністю, орієнтоване на результат (Performance Management). У цьому контексті звернемося до досвіду Ірландії та Німеччини: системи оцінки та мотивації тут безпосередньо пов'язані з конкретними цілями реформ. Використання інструментів, таких як KPIs (Key Performance Indicators) та OKRs (Objectives and Key Results), для прозорого вимірювання внеску кожного працівника в загальний успіх організаційних змін.

Ключовий урок для України, що випливає з європейського досвіду: успішне УЛР для змін вимагає переходу від адміністрування до стратегічного партнерства, інвестування в лідерство змін та створення гнучкої системи навчання і мотивації.

Далі розглянемо наявний вітчизняний досвід управління людськими ресурсами для змін. Як відомо, Україна має певний досвід впровадження організаційних змін, що демонструє як успіхи, так і системні проблеми. Наведемо приклади найбільш успішних практик.

1) Успішні кейси (фрагментарні). Створення нових органів: приклади НАЗК, ДБР, БЕБ та нових антикорупційних структур, де УЛР було організовано «з нуля» з використанням конкурсного відбору, сучасних

компетенцій та підвищеної мотивації. Це доводить, що при наявності політичної волі та ресурсів можна створити ефективні HR-системи.

2) Цифрова трансформація: УЛР в органах, що активно впроваджують цифрові послуги (наприклад, Мінцифри), фокусується на залученні IT-фахівців та гібридних кадрів.

Водночас в УЛР сучасної України існують системні виклики та проблеми. Насамперед, це опір змінам: найбільший виклик – пасивний або активний опір серед досвідчених кадрів. Часто це пов'язано з відсутністю чіткої комунікації щодо мети та переваг змін, а також страхом втрати посади або зниження статусу.

За ним слідує кадрова плинність: Низька конкурентоспроможна заробітна плата, особливо на регіональному рівні, призводить до відтоку кваліфікованих фахівців, які могли б стати рушіями змін, до приватного сектору або міжнародних проєктів. Далі – формалізм навчання: система підвищення кваліфікації часто залишається формальною, орієнтованою на «години», а не на набуття практичних навичок, потрібних для нових завдань реформи. Звернемо увагу і на «силовий» підхід до реорганізації: організаційні зміни часто впроваджуються через механічне скорочення штату або злиття структур, без попереднього аналізу потреб у компетенціях, що призводить до зниження інституційної пам'яті та якості послуг.

Отже, вітчизняний досвід підтверджує, що УЛР є слабкою ланкою в процесі організаційних змін, якщо воно не перетворюється на стратегічну функцію, яка управляє талантами та культурою.

Зважаючи на викладене вище, зосередимо увагу на рекомендаціях щодо поліпшення УЛР для впровадження організаційних змін. Для забезпечення успіху реформ у публічному секторі України потрібна комплексна реформа УЛР, що передбачає такі ключові кроки:

1. Стратегічна трансформація HR-функції (Change Partnership)

Інтеграція HR-менеджерів: варто забезпечити участь HR-фахівців у розробленні та плануванні організаційних змін на етапі стратегії, а не лише на

етапі імплементації. HR має оцінювати «людський вплив» (people impact) від змін.

Створення посади «менеджера змін» (Change Manager): потрібно запровадити таку спеціалізацію або відповідні компетенції для HR-фахівців у великих органах державної влади.

Далі зупинимося на розвитку «компетенцій змін».

Актуалізація рамки компетенцій: варто офіційно включити до профілів посад та оцінювання компетенції, критичні для успіху змін: адаптивність, гнучкість, інноваційність, проєктний менеджмент, міжвідомча співпраця.

Пріоритетне навчання: потрібно переорієнтувати програми підвищення кваліфікації на розвиток навичок управління змінами, цифрової грамотності, лідерства та кризового менеджменту.

2. Реформа системи оцінки та мотивації

Орієнтація на результат: варто забезпечити перехід від формального оцінювання до оцінки за KPI/OKR, безпосередньо пов'язаними з досягненням цілей організаційних змін (наприклад, терміни впровадження нової послуги, зменшення бюрократії).

Гнучкість оплати праці: потрібно забезпечити можливість більш суттєвого та гнучкого преміювання за успішне виконання проєктів, пов'язаних зі змінами, особливо в ключових «пілотних» командах.

3. Управління комунікацією та культурою

Проактивна комунікація: потрібно запровадити двоканальну комунікацію (згори-донизу та зворотний зв'язок) щодо змін. Чітко пояснювати працівникам: «Чому ми змінюємося?» та «Що це дасть кожному працівнику?» для зниження опору.

Формування культури інновацій: потрібно забезпечити заохочення «пілотних проєктів», «інкубаторів ідей» та «fail-safe» середовища, де помилки сприймаються як досвід, а не привід для покарання.

4. Забезпечення інституційної стійкості

Систематизація знань: потрібно культивувати запровадження інструментів управління знаннями (Knowledge Management) для збереження інституційної пам'яті під час кадрової плинності та реорганізацій.

Планування наступності (Succession Planning): варто запроваджувати створення програм для виявлення та підготовки майбутніх керівників, які мають навички та схильність до управління змінами.

Отже, управління людськими ресурсами в українському публічному секторі має перейти від переважно адміністративно-контрольної функції до стратегічної, трансформувальної ролі. Досвід європейських країн доводить, що успіх організаційних змін – це на 80 % успіх управління людьми. Потрібні зміни в нормативно-правовій базі повинні бути спрямованими на дерегуляцію процедур (там, де це можливо), посилення зв'язку між УЛР та стратегічним плануванням та інвестування в компетенції лідерів змін. Лише перетворивши кожного публічного службовця на агента змін через ефективне УЛР, Україна зможе успішно досягти цілей євроінтеграції та побудови ефективного державного апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

ДЖЕРЕЛА ДЕРЖАВНИЦЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ: СЕРГІЙ ШЕЛУХІН

В умовах українського сьогодення – у тривалих обставинах гібридної війни, коли ворог будь-яким чином намагається поширити дезінформацію про нашу країну та її історію, кожне джерело інформації, що містить правдиві відомості, заслуговує на увагу та повагу. Звісно, в архівах інших країн заховано чимало таких даних, які, з одного боку, доводять нашу історичну державність, а з іншого – викривають ворожу дезінформацію, і колись ці документи обов'язково будуть оприлюднені. Проте в українській історії також така інформація існує – у записах давніх діячів, у деяких документах й аргументах.

Одним із таких діячів є колишній політичний діяч Центральної Ради Сергій Шелухін, який і до того часу був доволі відомим у російській імперії вченим-юристом, адже його пропозиції враховувалися в підготовці певних державних актів. У романтичній атмосфері Лютневої революції 1917 року він був серед найбільш активних проукраїнських політиків, які не лише мріяли про державну незалежність, але й часто виступали перед масовими зібраннями зі своїми ідеями та аргументами.

Ми проаналізувати невелику працю діяча – «Назва України» (1921 рік), яку можна вважати комплексною аналітичною працею, що містить історичні й лінгвістичні компоненти, а про її важливість свідчить те, що ім'я Шелухіна було видалено з подальшої совєтської історіографії. У межах ремарки зазначимо, що російська (й подальша совєтська, і знову російська) імперія традиційно намагалася змінювати історію на свою користь – це й знищення літописів київської редакції за єкатерининським наказом, і ленінські фейкові гасла про владу народу, і брежнєвське переінакшення Другої світової війни, і путінський реваншизм будь-якими засобами. Тобто сутність імперії, що пережила вже три реінкарнації, полягає в її існуванні в паралельному вимірі до всього іншого світу.

Одним із найбільших (і перших) фейків тієї імперії є її назва, адже лише на межі XVIII–XIX століть за нею в Європі закріпилася (кодифікувалася)

ознака «російська» (грецький відповідник «руська»), до цього ж часу ця ознака стосувалася винятково української етнічної території, де в середні віки проживали місцеві племена, діалекти яких лягли в основу української національної мови. Водночас північно-східна територія впродовж 400 років мала назву «московія» («московське князівство / царство»).

Сергій Шелухін одним із перших розкрив цей фейк перед громадськістю, довівши старожитність слова «україна» й недолугість аргументів імперії щодо якоїсь «окраїни» (ремарка: і наступний їхній крок з уведенням диференціації «мала росія – велика росія» також є ненауковим, а суто пропагандистським, адже у світовій історичній традиції перша означає автохтонну територію, а друга – нову, колонізовану, – із прикладами Малої Греції, Малої Азії, Малої Вірменії тощо).

Отже, щодо слова «окраїна» вчений порівнює протилежні дефініції: за імперською – це «окраїна землі з народністю тієї землі» (тобто окраїна московії з московським народом), а за українською – то «окрема земля з окремою народністю» [1, с. 12]. А далі аргументує друге прикладами з фольклорних джерел та картографічних європейських. Зокрема останні – це кілька мап, складених європейськими картографами від початку XVI століття, де терміни «Русь» і «Росія» позначають саме територію України до кінця XVIII століття, тобто впродовж мінімум дев'яти століть (! – наша емоція – В.Д.). І хоча слово «русь» є чужим, скандинавським (це найбільш вірогідна версія, хоча й версія), і лише в подальшому стало розмовним, воно існували паралельно з місцевою самоназвою «україна».

Тобто від самого початку української державності й далі – можливо, до переходу метрополії до Галицько-Волинського князівства (навіть «королівства» – за європейськими джерелами) на нашій землі відбувалося така синхронія: Русь як держава, державна (літописна) мова – руська, державна релігія – християнство (від греків-візантіїв), а з іншого боку – традиції та вірування місцевого народу, українська народна мова, культура та релігія (з елементами язичництва). І тому логічно, за словами Шелухіна, що має бути певна назва

цього народу, якою була «українці». Звісно, цей народ формувався на асимілятивній базі більш давніх аборигенів, які ще й змішувалися з численними мігрантами – греками, сарматами, половцями. Паралельно московини на своїй (! – акцентуємо на цьому – В.Д.) території змішувалися з монголо-уральськими й фінськими племенами, білоруси – з литовськими, через що ті східнослов'янські етноси такі різні між собою (зокрема й київське та московське православ'я).

Відповідно до хліборобського характеру нашого етносу етимологізується й слово «україна» як позначення «викроєної» селянином ділянки землі під засівання та оброблення, яку її господар оберігав й охороняв. Тобто це була його україна («країна» у балканських слов'ян). І ще одне: Сергій Шелухін пояснює слово «україна» за традиціями української мови, а не російської, тобто «крайня земля» у нас позначається словом «окраїна» (як «окраєць» хліба), а форм «у края», «у моря» в українській мові немає.

Отже, на українській території «україна» винятково позначає «край, територію», яка має свої кордони та свої окраїни [1, с. 8-9]. Таку саму етимологію відзначають і сучасні українські мовознавці, для прикладу – Юрій Карпенко та Віталій Складенко [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шелухін Сергій. Назва України. З картами. Відень : вид-во Тов. «Франко Син і Спілка», 1921. 30 с.
2. Етимологічний словник української мови : [у 7 т.] / ред. кол. О.С. Мельничук (гол. ред.) та ін. К.: Наук. думка, 2006. Т. 5. 704 с.

Ольга Рябоконь, Петро Кухарчук

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Реформа децентралізації стала одним із наймасштабніших перетворень у системі публічного управління сучасної України. Передання значних повноважень, ресурсів і відповідальності на рівень територіальних громад

докорінно змінило роль і функції органів місцевого самоврядування (ОМС). Успішність функціонування громад та якість надання послуг їхнім мешканцям тепер безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності та здатності посадових осіб ОМС ефективно діяти в нових умовах. Однак система професійного навчання службовців, що здебільшого успадкована з минулого, не завжди встигає за динамікою змін, що зумовлює актуальність дослідження шляхів її модернізації.

Питання професіоналізації публічної служби та розвитку персоналу в органах влади є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Зокрема В. Бакуменко, П. Крайник, О. Оболенський та інші аналізували теоретико-методологічні засади професійної підготовки державних службовців [1, с. 45-51]. Проблеми реформування служби в ОМС та адаптації її до європейських стандартів висвітлювали у своїх працях М. Пітцик, Ю. Шаров, С. Серьогін [3, с. 78-82]. У роботах, присвячених децентралізації, автори, як правило, наголошують на потребі кадрового забезпечення реформи, проте часто оминають детальний аналіз конкретних механізмів та інструментів підвищення кваліфікації. Так, у колективній монографії за редакцією А. Ткачука розглядаються проблеми для кадрового потенціалу громад, однак без глибокого занурення у зміст навчальних програм [4, с. 112].

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання розроблення та впровадження саме компетентнісної моделі підвищення кваліфікації для посадових осіб ОМС, адаптованої до сучасних проблем, пов'язаних із цифровою трансформацією, євроінтеграційними процесами та потребами повоєнного відновлення.

Розширення повноважень ОМС у сферах фінансів, земельних відносин, містобудування, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту вимагає від посадових осіб не лише досконалого знання законодавства, а й володіння сучасними управлінськими інструментами. Однак на практиці система підвищення кваліфікації стикається з низкою системних проблем.

Часто навчання сприймається і посадовцями, і їхніми керівниками як формальна вимога, необхідна для проходження атестації чи просування по службі. Навчальні програми, які пропонують центри перепідготовки та підвищення кваліфікації, не завжди враховують специфіку роботи в конкретній громаді (її розмір, фінансову спроможність, географічне положення) та індивідуальні потреби службовців [2, с. 34].

Перевага лекційного формату над інтерактивними методами знижує ефективність засвоєння матеріалу. Тематика програм не завжди відповідає актуальним проблемам: управління проєктами, залучення інвестицій, цифровізація послуг, енергоефективність, кризові комунікації та психологічна стійкість – ці напрямки часто залишаються поза увагою [6, с. 15].

Посадові особи не завжди вмотивовані до навчання через значне робоче навантаження та відсутність прямого зв'язку між результатами навчання і кар'єрним зростанням чи матеріальним заохоченням. З іншого боку, невеликі громади часто не мають достатньо коштів у місцевому бюджеті для фінансування якісного навчання своїх працівників.

Вирішення цих проблем лежить у площині переходу до компетентнісного підходу. Цей підхід передбачає, що в основі професійного розвитку лежить не просто сума знань, а формування та розвиток конкретних компетенцій – інтегрованої сукупності знань, умінь, навичок, особистісних якостей та ціннісних установок, що дозволяють ефективно виконувати посадові обов'язки та досягати стратегічних цілей громади [5, с. 91].

Для посадових осіб ОМС у сучасних умовах можна виокремити такі ключові групи компетенцій:

- стратегічно-управлінські: здатність до стратегічного планування розвитку громади, розроблення та управління проєктами, лідерство, ухвалення ефективних управлінських рішень;

- фінансово-економічні: знання бюджетного процесу на місцевому рівні, навички фінансового аналізу та прогнозування, управління комунальним майном, залучення грантових коштів та інвестицій;

– нормативно-правові: глибоке розуміння актуального законодавства у сфері місцевого самоврядування, публічних закупівель, адміністративних послуг, а також адаптація до норм європейського права [7, ст. 11];

– цифрово-комунікаційні: володіння інструментами електронного урядування, навички роботи з реєстрами та базами даних, кібергігієна, ефективна комунікація з мешканцями громади, в тому числі через соціальні мережі;

– антикризові та адаптивні: здатність діяти в умовах невизначеності, управляти ризиками, забезпечувати стійкість громади, навички психологічної саморегуляції та роботи в команді під час надзвичайних ситуацій.

На основі цих компетенцій має будуватися вся система підвищення кваліфікації. Це вимагає впровадження сучасних форм і методів навчання.

Змішане навчання (blended learning): поєднання онлайн-курсів, вебінарів та очних інтенсивів, що дозволяє оптимізувати час і ресурси.

Практикоорієнтовані тренінги та симуляції: відпрацювання конкретних навичок через розв'язання кейсів (case study), ділові ігри, симуляції засідань ради чи проведення публічних слухань.

Навчання на робочому місці: впровадження систем менторства та наставництва, коли досвідчені фахівці передають знання та навички молодшим колегам.

Горизонтальне навчання: організація стажувань, робочих візитів та платформ для обміну досвідом між посадовими особами різних громад. Це є особливо цінним для поширення найкращих практик управління [8, с. 204].

Важливим кроком має стати створення єдиної національної онлайн-платформи для професійного розвитку службовців ОМС, яка б акумулювала якісні освітні продукти, надавала можливості для самооцінювання компетенцій та формування індивідуальних освітніх траєкторій.

Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування є невід'ємною складовою успішного завершення реформи децентралізації та розбудови ефективної системи публічного управління в

Україні. Чинна система професійного навчання потребує глибокої модернізації та переорієнтації з формального підходу на задоволення реальних потреб громад і розвиток актуальних професійних компетенцій службовців.

Перспективами подальших досліджень є розроблення деталізованих моделей компетенцій для різних категорій посад в ОМС і створення методології оцінювання ефективності програм підвищення кваліфікації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню корпусу високопрофесійних, мотивованих та адаптивних фахівців, здатних забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність українських громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакуменко В. Д., Крайник П. І. Теоретичні та організаційні засади професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2017. № 4. С. 45–52.

2. Гришко В. В. Сучасні виклики у системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 2. С. 31–38.

3. Пітцик М. І., Шаров Ю. П. Служба в органах місцевого самоврядування: європейські стандарти та перспективи для України. Київ : Логос, 2018. 240 с.

4. Децентралізація та формування спроможних громад: виклики, рішення, перспективи : колективна монографія / за заг. ред. А. П. Ткачука. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2020. 320 с.

5. Коваленко Є. О. Компетентнісний підхід у професійному розвитку державних службовців: теорія і практика впровадження. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 1(66). С. 89–98.

6. Мельник О. В. Цифрові технології в системі професійного навчання публічних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5. С. 14–19.

7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 20.10.2023).

8. Кращі практики місцевого самоврядування: збірник матеріалів / Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2021. 256 с.

Сергій Пойда, Олена Поважук

ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІКТ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибинною цифровою трансформацією, що охоплює всі сфери суспільного життя, включно з публічним управлінням. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність органів влади є не просто вимогою часу, а ключовим інструментом підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян. Особливої актуальності цей процес набуває на рівні місцевого самоврядування, яке є найближчою до людини ланкою влади. Реформа децентралізації в Україні суттєво розширила повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування (ОМС), що у свою чергу зумовлює нагальну потребу модернізації їхньої діяльності за допомогою сучасних цифрових рішень.

Питанням упровадження електронного урядування та цифрової трансформації присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади електронного врядування досліджували В. Бакуменко, О. Карпенко, І. Клименко та ін. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, аспекти, що стосуються саме поєднання політико-правових та організаційних бар'єрів на шляху цифровізації ОМС в умовах України, потребують подальшого системного аналізу.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом, на якому будується вся система електронного врядування. В Україні створено рамкову законодавчу базу, що регулює ці процеси. До ключових нормативно-правових актів належать закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про доступ до публічної

інформації», «Про адміністративні послуги», а також Концепція розвитку електронного урядування в Україні та Стратегія цифрової трансформації.

Однак, незважаючи на наявність цих документів, правове поле залишається фрагментарним і не завжди враховує специфіку функціонування саме місцевого самоврядування. Як зазначають дослідники, «чинна нормативна база здебільшого орієнтована на центральні органи виконавчої влади, залишаючи поза належною увагою потреби та можливості територіальних громад, особливо малих та середніх» [1, с. 45]. Часто локальні ініціативи з цифровізації стикаються з відсутністю чітких стандартів, протоколів обміну даними та юридичних механізмів для інтеграції місцевих інформаційних систем із державними реєстрами.

Важливим є політичний аспект, який виявляється в наявності або відсутності політичної волі керівництва громади (міського голови, депутатського корпусу) до реальних змін. Упровадження ІКТ – це довготривалий та ресурсний процес, який вимагає не лише декларацій, а й стратегічного бачення, послідовності в діях та готовності долати опір. Часто успішність цифрової трансформації безпосередньо залежить від лідерських якостей керівника ОМС та його здатності мобілізувати команду для досягнення поставлених цілей [2, с. 112]. Там, де цифровізація є пріоритетом місцевої політики, спостерігаються значні успіхи у створенні центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), запровадженні систем електронного документообігу та геоінформаційних систем.

Окремою політико-правовою проблемою є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Із розширенням використання цифрових інструментів зростають і ризики несанкційованого доступу до інформації, кібератак та витоку даних. Дотримання вимог Закону України «Про захист персональних даних» та загальноєвропейських стандартів (зокрема GDPR) вимагає від ОМС значних технічних та організаційних зусиль, що є складним завданням в умовах обмежених ресурсів [3, с. 78]. В умовах воєнного стану

питання кіберстійкості муніципальних інформаційних систем набуло стратегічного значення для національної безпеки.

Однією з найгостріших проблем є «кадровий голод» – брак кваліфікованих ІТ-фахівців у штаті ОМС, особливо в сільських та селищних радах. Конкурувати за фахівців із приватним сектором муніципалітетам украй складно через нижчий рівень заробітної плати. Не менш важливим є рівень цифрової грамотності всіх службовців, адже ефективність нових систем залежить від того, наскільки якісно та повноцінно їх використовують кінцеві користувачі. Часто спостерігається психологічний опір новим змінам із боку працівників старшого віку, які звикли до паперового документообігу. Тому «інвестиції у навчання та постійний розвиток цифрових навичок персоналу є не менш важливими, ніж закупівля нового програмного забезпечення» [4, с. 205].

Цифровізація є вартісним процесом, що включає витрати на закупівлю обладнання (сервери, комп'ютери), ліцензійного програмного забезпечення, його налаштування, подальшу технічну підтримку та оновлення. Фінансова спроможність громад в Україні є вкрай нерівномірною. Якщо великі міста можуть дозволити собі реалізацію комплексних ІТ-проектів, то для більшості малих громад це є непосильним тягарем [5, с. 33]. Вирішення цієї проблеми можливе через механізми державного співфінансування, залучення грантових коштів від міжнародних партнерів і розвиток міжмуніципальної співпраці.

Часто різні структурні підрозділи одного ОМС або сусідні громади використовують не сумісні між собою інформаційні системи. Це створює «клаптикову автоматизацію», за якої дані не можливо ефективно обмінювати та аналізувати, що нівелює значну частину переваг від упровадження ІКТ. Відсутність єдиних стандартів та протоколів обміну даними є однією з ключових організаційно-технічних перепон на шляху побудови єдиного цифрового простору громади та держави [6, с. 91].

Упровадження ІКТ – це не просто технічний проєкт, а глибока організаційна трансформація, що зачіпає усталені бізнес-процеси, культуру та стиль роботи. Ігнорування цього аспекту часто призводить до саботажу

нововведень та формального використання нових систем. Ефективне управління змінами передбачає чітку комунікацію цілей проєкту, залучення працівників до процесу планування, створення системи мотивації та поетапне впровадження інновацій для зменшення стресу та опору [7, с. 58].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що успішне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в органах місцевого самоврядування України є комплексним завданням, яке вимагає одночасного вирішення низки взаємопов'язаних проблем політико-правового та організаційного характеру.

Ключовими проблемами в політико-правовій площині є фрагментарність законодавства, що регулює цифровізацію на місцевому рівні, недостатній рівень політичної волі в керівників окремих громад та зростаючі вимоги до кібербезпеки. В організаційній сфері головними перешкодами є дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів, низький рівень цифрової грамотності службовців, нерівномірність фінансового забезпечення громад, проблема технічної несумісності інформаційних систем і недостатнє управління організаційними змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Григоренко Є. П. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні: стан та перспективи. *Право і суспільство*. 2021. № 4. С. 42–48.
2. Павлюк С. В. Політичне лідерство як чинник цифрової трансформації публічного адміністрування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 3. С. 109–115.
3. Захаров Д. А. Кібербезпека в системі місцевого самоврядування: правові та організаційні виклики. *Інформація і право*. 2022. № 1 (38). С. 75–82.
4. Ковальчук О. М. Розвиток людського капіталу в умовах цифрових перетворень у публічній службі. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2 (67). С. 201–210.

5. Фінансова спроможність територіальних громад: аналітичний звіт / за ред. Т. І. Коваленко. Київ : Центр політичних студій, 2021. 85 с.

6. Мельник В. І. Проблеми інтегруєбельності інформаційних систем в органах публічної влади України. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 2. С. 88–95.

7. Литвиненко А. С. Управління змінами як інструмент впровадження інновацій в органах місцевого самоврядування. *Менеджер: вісник Донецького державного університету управління*. 2019. № 4 (85). С. 55–62.

Кузьма Позичанюк, Геннадій Мазур

**ШЛЯХИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ
ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Перехід до моделі сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, визнано глобальним пріоритетом на ХХІ століття. Ключову роль у цьому процесі відіграє освіта, яка є не лише однією з цілей сталого розвитку (ЦСР 4: Якісна освіта), а й фундаментальним інструментом для досягнення всіх інших цілей. Саме через освіту формується світогляд, цінності та компетентності, необхідні для побудови сталого суспільства.

В умовах сучасних проблем, що стоять перед Україною, зокрема наслідків повномасштабної агресії та процесів децентралізації, питання регіонального розвитку набувають особливої ваги. Кожен регіон має свою унікальну специфіку – економічну, екологічну, культурну. Відтак загальнодержавна освітня політика має бути гнучкою та адаптованою до місцевих потреб. Проте на практиці часто спостерігається розрив між декларативним визнанням важливості освіти для сталого розвитку (ОСР) на національному рівні та відсутністю дієвих механізмів її імплементації на регіональному рівні. Це зумовлює потребу наукового обґрунтування шляхів

державного регулювання, які б сприяли ефективній інтеграції засад сталого розвитку в освітній процес саме на рівні регіонів.

Проблематика сталого розвитку є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади концепції сталого розвитку розкрито у працях В. Гейця, Л. Мельника, Б. Данилишина. Питання державного управління освітою та реформування освітньої галузі досліджували В. Кремень, С. Ніколаєнко, Л. Гриневич.

Окремий напрямок досліджень присвячено безпосередньо освіті для сталого розвитку (ОСР). Так, О. Пометун та Г. Білявський аналізують зміст та компетентнісний потенціал ОСР, її роль у формуванні екологічної свідомості та громадянської відповідальності [1, с. 45-49]. Питання впровадження ОСР у систему загальної середньої та вищої освіти розглядаються в роботах С. Вовк та Н. Протасової.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються саме механізмів державного регулювання освітньої сфери на регіональному рівні в контексті завдань сталого розвитку. Більшість робіт фокусується або на загальнодержавних аспектах, або на методичних питаннях впровадження ОСР в окремих навчальних закладах, залишаючи поза увагою системний управлінський підхід на рівні регіону. Ця невирішена частина проблеми й визначає актуальність цієї статті.

Освіта для сталого розвитку – це не просто додавання екологічної тематики до навчальних програм. Це цілісний підхід, що має на меті «надати можливість кожній людині набути знання, навички, установки та цінності, необхідні для формування сталого майбутнього» [2, с. 14]. Це передбачає розвиток таких ключових компетенцій, як системне та критичне мислення, здатність до прогнозування наслідків, навички міждисциплінарної співпраці та ухвалення відповідальних рішень.

В умовах децентралізації повноважень саме регіональний рівень стає ключовою ланкою для практичної реалізації ОСР. Державне регулювання в

цьому контексті має виконувати не стільки директивну, скільки координаційну, стимулювальну та рамкову функції. Виходячи з цього можна виокремити такі основні шляхи вдосконалення державного регулювання освіти на регіональному рівні.

1. Нормативно-правове забезпечення. Основою будь-яких системних змін є створення адекватної правової бази. На державному рівні слід забезпечити інтеграцію принципів ОСР у ключові законодавчі акти, що регулюють освітню діяльність та регіональний розвиток (закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту», «Про засади державної регіональної політики»). На регіональному рівні на основі цієї рамки мають розроблятися та затверджуватися регіональні програми розвитку освіти, в яких ОСР має бути виділена як наскрізний пріоритет. Такі програми мають містити конкретні цілі, завдання та очікувані результати щодо інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність закладів освіти всіх рівнів [3, с. 88].

2. Стратегічне планування та програмно-цільовий підхід. Державне регулювання має перейти від фрагментарних заходів до системного стратегічного планування. Стратегії регіонального розвитку мають містити окремий розділ або інтегровані положення, присвячені розвитку людського капіталу через призму сталого розвитку. Важливо застосовувати програмно-цільовий метод, що передбачає розроблення регіональних цільових програм з ОСР. Такі програми мають включати:

- аналіз поточної ситуації та специфічних для регіону викликів (для прикладу – для промислових регіонів – проблеми техногенного навантаження, для аграрних – збереження родючості ґрунтів, для туристичних – сталий туризм);

- чітко визначені цілі та завдання;

- конкретні заходи (оновлення змісту освітніх програм, створення «зелених» шкіл, проведення конкурсів проєктів тощо);

- індикатори виконання та механізми моніторингу;

- джерела та обсяги фінансування [4, с. 115].

3. Фінансово-економічні механізми. Без належного фінансування будь-які стратегії залишаться на папері. Державне регулювання має створювати фінансові стимули для впровадження ОСР. Це може бути реалізовано через:

- запровадження спеціальних коефіцієнтів при розподілі освітньої субвенції для громад, які активно впроваджують інноваційні освітні проєкти зі сталого розвитку;
- створення регіональних фондів або грантових програм для підтримки ініціатив закладів освіти, громадських організацій та бізнесу у сфері ОСР;
- сприяння залученню коштів міжнародних угод і програм технічної допомоги;
- стимулювання державно-приватного партнерства, де бізнес, зацікавлений у кваліфікованих кадрах із «зеленим» мисленням, інвестує в освітні проєкти [5, с. 71].

4. Організаційно-інституційне забезпечення. Ефективне впровадження ОСР потребує чіткої координації між різними стейкхолдерами. На регіональному рівні доцільно створити міжвідомчі координаційні ради з питань ОСР при обласних державних адміністраціях. До складу таких рад мають увійти представники департаментів освіти і науки, економіки, екології та природних ресурсів, а також представники органів місцевого самоврядування, наукових установ, бізнесу та громадського сектору. Завданням таких рад має стати координація зусиль, узгодження регіональних програм та моніторинг їх виконання.

5. Кадрове та науково-методичне забезпечення. Ключовою фігурою в освітньому процесі є педагог. Держава через регіональні інститути післядипломної педагогічної освіти має забезпечити системну перепідготовку та підвищення кваліфікації вчителів з питань ОСР. Слід розробити та поширити сучасні навчально-методичні комплекси, посібники, кейси, адаптовані до регіональної специфіки. Важливо підтримувати наукові дослідження на базі регіональних університетів, спрямовані на вивчення ефективності різних моделей ОСР та їх впливу на розвиток регіону [6, с. 154].

6. Інформаційно-комунікаційна підтримка та моніторинг. Формування культури сталого розвитку не можливе без широкої інформаційної кампанії. Органи влади на регіональному рівні мають активно популяризувати ідеї ОСР через місцеві ЗМІ, соціальні мережі, проведення публічних заходів, фестивалів, конкурсів. Також надзвичайно важливим є запровадження системи моніторингу. Слід розробити чіткі та вимірювані індикатори (KPI), що дозволять оцінити прогрес у впровадженні ОСР на рівні регіону, громади та окремого закладу освіти. Результати моніторингу мають бути публічними та основою для коригування регіональних освітніх політик [7, с. 210].

Державне регулювання освітою в умовах формування засад сталого розвитку на регіональному рівні вимагає переходу від фрагментарних дій до комплексного та системного підходу. Запропоновані шість шляхів – нормативно-правовий, стратегічний, фінансово-економічний, організаційно-інституційний, кадрово-методичний та інформаційно-моніторинговий – є взаємопов'язаними елементами єдиної системи. Їх синергетична реалізація дозволить не лише модернізувати регіональні освітні системи, а й перетворити освіту на дієвий інструмент досягнення збалансованого та стійкого розвитку регіонів України.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для розроблення й коригування регіональних стратегій і програм розвитку освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пометун О. І. Освіта для сталого розвитку як інноваційний напрям сучасної української школи. *Український педагогічний журнал*. 2019. № 2. С. 42–51.
2. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO, 2017. 72 p.

3. Коваленко С. В. Нормативно-правове регулювання регіонального розвитку в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 85–92.
4. Макаренко П. М. Стратегічне планування в системі державного управління регіональним розвитком. Київ: Вид-во НАДУ, 2018. 240 с.
5. Грищенко О. Ф. Фінансові механізми стимулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 68–73.
6. Савченко Л. А. Підготовка педагогічних кадрів до реалізації завдань освіти для сталого розвитку. Суми: Університетська книга, 2020. 312 с.
7. Бойко А. І. Моніторинг та оцінка ефективності регіональних програм: сучасні підходи. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 205–214.

Олена Михайляк, Ольга Блажко

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ

Розвиток інклюзивної освіти є одним із пріоритетних напрямків реформування освітньої системи України, що відповідає її євроінтеграційним прагненням та міжнародним зобов'язанням. Успішність цього процесу значною мірою залежить від ефективності діяльності органів влади на регіональному рівні – обласних державних адміністрацій та обласних рад, які є ключовими провайдерами державної політики на місцях. В умовах децентралізації їхня роль у формуванні доступного та якісного освітнього середовища для всіх дітей, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами (ООП), суттєво зростає. Водночас на практиці регіональні органи влади стикаються з низкою системних проблем, що потребують наукового осмислення та розроблення дієвих механізмів оптимізації їхньої діяльності.

Проблематика інклюзивної освіти та державного управління в цій сфері є предметом дослідження багатьох українських науковців. Теоретико-методологічні засади інклюзії розкрито у працях А. Колупасової, О. Таранченко,

які обґрунтовують філософію та принципи інклюзивного навчання. Законодавчі аспекти та механізми реалізації права на освіту дітей з ООП аналізуються в Законі України «Про освіту» [1] та інших нормативних актах. Дослідженню ролі місцевих органів влади в освітній сфері присвячені роботи В. Бакуменка, В. Князева. Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій, питання вироблення комплексних шляхів оптимізації діяльності саме регіональних органів влади в контексті нових проблем (пандемія, воєнний стан, внутрішнє переміщення) залишається недостатньо розкритим і потребує подальшого наукового обґрунтування.

Відповідно до чинного законодавства обласні державні адміністрації (зокрема їхні структурні підрозділи з питань освіти і науки) та обласні ради наділені широкими повноваженнями у сфері забезпечення інклюзивної освіти. До їхньої компетенції належать забезпечення виконання державних стандартів, розроблення та реалізація регіональних програм розвитку освіти, фінансування закладів освіти обласного підпорядкування, організація роботи інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), підвищення кваліфікації педагогічних працівників тощо [1, с. 18].

Однак аналіз практики свідчить про наявність системних проблем, що знижують ефективність їхньої діяльності:

- попри існування рамкового законодавства, на регіональному рівні часто бракує чітких локальних нормативних актів та програм, які б деталізували механізми реалізації інклюзії, враховуючи специфіку області. Фінансування часто є недостатнім та розпорошеним, а субвенція на підтримку осіб з ООП не завжди використовується ефективно через складність адміністрування та відсутність прозорості [2, с. 45];

- інклюзивна освіта потребує комплексного підходу, що передбачає тісну співпрацю між департаментами освіти, охорони здоров'я, соціальної політики. На практиці така взаємодія часто має формальний характер. Відсутність єдиних протоколів та спільних планів дій призводить до дублювання функцій або,

навпаки, до виникнення «сірих зон» відповідальності, особливо у питаннях раннього втручання та соціально-психологічного супроводу [3, с. 112];

- регіони відчувають гостру нестачу кваліфікованих фахівців: корекційних педагогів, психологів, асистентів учителя. Система підвищення кваліфікації не завжди відповідає сучасним вимогам, а рівень оплати праці та соціального престижу цих професій залишається низьким, що не сприяє залученню молодих спеціалістів;

- спостерігається значна диференціація між областями та навіть між громадами однієї області щодо стану матеріально-технічної бази та архітектурної доступності закладів освіти. Мережа ІРЦ хоч і розширюється, але їхня спроможність та оснащення не завжди дозволяють надавати повний спектр якісних послуг [4, с. 78];

- на регіональному рівні бракує єдиної системи показників для оцінки ефективності впровадження інклюзії. Збір даних часто є формальним, а їх аналіз не призводить до ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

На нашу думку, для вирішення зазначених проблем та підвищення ефективності діяльності регіональних органів влади пропонуємо такі шляхи оптимізації: вдосконалення нормативно-правового та фінансового забезпечення. На рівні кожної області доцільно розробити та затвердити комплексну регіональну програму розвитку інклюзивної освіти з чітко визначеними цілями, заходами, індикаторами виконання та обсягами фінансування. Важливо запровадити прозорі механізми розподілу освітньої субвенції за принципом «гроші ходять за дитиною», що стимулюватиме заклади освіти створювати інклюзивні класи. Також слід активно залучати кошти місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги та соціально відповідального бізнесу [2, с. 51]; посилення міжвідомчої координації та партнерства.

Слід створити на постійній основі регіональну міжвідомчу координаційну раду з питань інклюзивної освіти під головуванням профільного заступника голови ОДА. До її складу мають увійти керівники департаментів освіти,

охорони здоров'я, соціальної політики, служби у справах дітей, представники ІРЦ, громадських організацій та батьківських спільнот. Завданням ради має стати розроблення та моніторинг виконання спільних планів дій, що унеможливить розпорошення зусиль та ресурсів [5, с. 215]. Регіональні органи влади мають ініціювати створення системи безперервного професійного розвитку фахівців інклюзивної сфери на базі обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти. Вона має включати не лише курси, а й тренінги, супервізії, стажування.

Важливо розробити регіональні механізми матеріального та нематеріального стимулювання: установлення доплат, проведення конкурсів «Кращий фахівець інклюзії», нагородження грамотами та преміями; модернізація інфраструктури та матеріально-технічної бази. Департаменти освіти спільно з органами місцевого самоврядування мають провести повний аудит архітектурної доступності закладів освіти та розробити регіональні дорожні карти щодо створення безбар'єрного простору. Пріоритетну увагу слід приділити посиленню інституційної спроможності ІРЦ: забезпеченню їх сучасним діагностичним обладнанням, навчальними матеріалами та транспортними засобами для надання послуг у віддалених громадах [4, с. 82];

Слід розробити та впровадити на регіональному рівні систему ключових показників ефективності (KPIs), яка б дозволяла об'єктивно оцінювати динаміку розвитку інклюзії. Серед таких показників можуть бути: відсоток дітей з ООП, охоплених інклюзивним навчанням; динаміка створення інклюзивних класів/груп; рівень забезпеченості асистентами вчителя; показники академічної успішності та соціальної інтеграції учнів. Результати моніторингу мають бути публічними та слугувати основою для коригування регіональних програм і планів [6, с. 34].

Оптимізація діяльності органів влади на регіональному рівні є критично важливою умовою для успішної реалізації державної політики у сфері інклюзивної освіти. Процес цей має бути комплексним і системним,

охоплюючи нормативно-правову, фінансову, організаційну, кадрову та інфраструктурну складові.

Запропоновані шляхи оптимізації, що включають розроблення цільових регіональних програм, створення дієвих міжвідомчих координаційних механізмів, інвестиції в людський капітал, модернізацію інфраструктури та впровадження об'єктивної системи моніторингу, дозволять підвищити інституційну спроможність регіональної влади та створити реальні умови для забезпечення рівного доступу до якісної освіти для кожної дитини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 09.09.2025).
2. Даниленко Л. І. Фінансове забезпечення інклюзивної освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 5. С. 42–55.
3. Софій Н. З., Найда Ю. М. Концептуальні аспекти міжвідомчої взаємодії у процесі супроводу дитини з особливими освітніми потребами. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови* : зб. наук. праць. Київ : Інститут спеціальної педагогіки НАПН України, 2019. Вип. 15. С. 109–118.
4. Колупаєва А. А. Діяльність інклюзивно-ресурсних центрів як умова якісної освіти дітей з особливими потребами. *Педагогіка і психологія*. 2020. № 2 (107). С. 75–84.
5. Грицевич В. С. Публічне управління процесами міжсекторного партнерства в соціальній сфері регіону : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 320 с.
6. Мартиненко О. В. Моніторинг якості освітніх послуг в умовах інклюзивного навчання. *Управління освітою*. 2022. № 1. С. 31–36.

Людмила Дабіжа, Світлана Гузь

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА
В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ**

Проблематика професіоналізації публічної служби та розвитку управлінських компетенцій є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади державного управління та місцевого самоврядування висвітлено у працях В. Авер'янова, О. Оболенського, Н. Нижник. Питанням реформування публічної служби присвячені роботи С. Серьогіна, який наголошує на потребі впровадження компетентнісного підходу до кадрового менеджменту [1, с. 45]. Важливість лідерських якостей для публічних управлінців розглядає В. Бакуменко, підкреслюючи роль харизми та вміння мотивувати команду [2, с. 112]. Водночас, попри наявність значного наукового доробку, питання системного формування саме управлінських якостей менеджера в умовах специфіки місцевого самоврядування в Україні потребує подальшого комплексного дослідження.

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування характеризується переходом від адміністративно-командної моделі управління до сервісноорієнтованої. У цьому контексті посадова особа ОМС, особливо керівної ланки, перестає бути лише виконавцем державних функцій і перетворюється на менеджера публічних послуг та проєктів розвитку громади. Це вимагає не тільки глибоких знань законодавства, але й розвинених управлінських навичок, які традиційно асоціюються з бізнес-середовищем.

Проте варто чітко розмежовувати специфіку діяльності менеджера в приватному секторі та в публічному управлінні. Якщо головною метою бізнес-менеджера є максимізація прибутку, то менеджер в ОМС спрямовує свою діяльність на досягнення суспільного блага, підвищення якості життя мешканців громади та забезпечення збалансованого розвитку території [3, с. 78]. Його діяльність є публічною, підзвітною громаді та обмеженою нормами права.

На основі аналізу наукових джерел та сучасних практик можна виділити чотири ключові групи управлінських якостей, необхідних менеджеру в місцевому самоврядуванні.

Професійно-технічні якості. Ця група включає базові знання та вміння, що становлять основу професійної діяльності:

- знання законодавства: глибоке розуміння Конституції України, законів «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також бюджетного, земельного, містобудівного законодавства;
- фінансово-бюджетну грамотність: уміння формувати та виконувати місцевий бюджет, аналізувати фінансові показники, залучати додаткові джерела фінансування (гранти, кредити, інвестиції);
- проєктний менеджмент: навички розроблення, реалізації та моніторингу проєктів місцевого розвитку – від ремонту доріг до створення індустріальних парків;
- цифрову грамотність: упевнене володіння сучасними інформаційними технологіями, системами електронного документообігу, інструментами е-врядування;

Соціально-психологічні якості. Ця група визначає здатність менеджера ефективно взаємодіяти з людьми – як із підлеглими, так і з мешканцями громади, представниками бізнесу та громадського сектору:

- лідерство та вміння мотивувати: здатність формувати команду, надихати працівників на досягнення спільних цілей, створювати позитивний мікроклімат у колективі;
- комунікативні навички: уміння чітко й переконливо висловлювати думки, вести перемовини, проводити публічні виступи та консультації з громадськістю;
- емоційний інтелект: здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, керувати ними для досягнення конструктивної взаємодії;

- конфліктологічну компетентність: уміння запобігати конфліктам, а в разі їх виникнення – ефективно їх вирішувати шляхом медіації та пошуку компромісів [4, с. 201].

Стратегічні та інноваційні якості. У сучасному світі успіх громади залежить від її здатності адаптуватися до змін та планувати своє майбутнє.

- стратегічне мислення: здатність аналізувати поточну ситуацію, бачити довгострокові перспективи розвитку громади, розробляти та впроваджувати стратегії розвитку;

- інноваційність та креативність: пошук нестандартних рішень для розв'язання місцевих проблем, відкритість до нових ідей та технологій;

- управління ризиками: уміння ідентифікувати потенційні загрози (економічні, соціальні, екологічні) та розробляти заходи для їх мінімізації.

Особистісні якості. Фундаментом ефективного управління є його морально-етичні принципи та особистісні риси.

- відповідальність: усвідомлення персональної відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки для громади;

- доброчесність і нульова толерантність до корупції: дотримання високих етичних стандартів, прозорість у діяльності;

- стресостійкість: здатність зберігати працездатність та приймати зважені рішення в умовах високого психологічного навантаження та кризових ситуацій;

- орієнтація на постійний розвиток: прагнення до самовдосконалення, здобуття нових знань та навичок [5, с. 94].

Ефективність місцевого самоврядування в сучасній Україні безпосередньо залежить від рівня професіоналізму управлінських кадрів. Менеджер в ОМС – це ключова фігура, що поєднує в собі риси стратега, лідера, комунікатора та проєктного менеджера, діяльність якого спрямована на служіння громаді.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інструментарію для діагностики та оцінювання рівня розвитку управлінських

якостей менеджерів ОМС, а також у дослідженні впливу цифрової трансформації на зміну переліку та пріоритетності цих якостей у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Серьогін С. М. Державна служба України: проблеми та перспективи реформування. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 210 с.
2. Бакуменко В. Д. Лідерство в публічному управлінні: теоретико-методологічний аспект. Київ : Вид-во НАДУ, 2020. 320 с.
3. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування: від теорії до практики реформ. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2018. 256 с.
4. Гриньова М. В., Коваленко О. В. Конфліктологія в публічному управлінні : навч. посіб. Полтава : ПНТУ, 2021. 305 с.
5. Ортинський В. Л. Професійна етика та психологія в діяльності публічного службовця. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 188 с.
6. Клименко І. В. Наставництво як інструмент розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2 (53). С. 51–58.

Сергій Журило, Тетяна Курдоглова **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ** **АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Корупція є однією з найбільших загроз національній безпеці України, гальмує економічний розвиток, підриває довіру громадян до державних інституцій і перешкоджає європейській інтеграції. У цьому контексті важливим напрямком державної політики стає впровадження цифрових технологій, що дозволяють забезпечити прозорість, підзвітність і зменшити вплив людського чинника. Саме цифровізація поступово перетворюється на стратегічний інструмент боротьби з корупцією.

Виходячи з цього, Національне агентство з питань запобігання корупції справедливо наголошує: цифровізація є «найпотужнішим інструментом мінімізації та запобігання корупції» [2]. Такий підхід підтверджується

конкретними результатами. Лише у сфері будівництва завдяки запровадженню електронних сервісів у 2021–2022 роках вдалося досягти економічного ефекту понад 20 млрд грн. Це не лише цифра в бюджеті, а й показник системних змін: зменшилася кількість посередників у процесах погодження документів, спростилися процедури отримання дозволів, а ключові дані стали публічно доступними. Прозорість процедур дала змогу усунути корупційну складову у вигляді «тіньових платежів» за пришвидшення чи забезпечення рішень.

Цифрові технології докорінно змінюють підхід до публічного управління. Якщо раніше ефективність контролю значною мірою залежала від людського чинника та суб'єктивних рішень посадових осіб, то нині ключову роль відіграють автоматизовані процеси, які мінімізують можливості для зловживань і корупційних дій. Автоматизація державних процедур дозволяє стандартизувати правила, усунути надмірні бюрократичні бар'єри та створити єдиний алгоритм взаємодії громадян і бізнесу з органами влади. Як свідчать дослідження, запровадження цифрових сервісів суттєво зменшує рівень тіньових практик: громадяни отримують вільний доступ до відкритих даних, що забезпечує прозорість діяльності державних інституцій, а бізнес має можливість брати участь у державних тендерах на рівних умовах. Більше того, цифрові інструменти сприяють формуванню конкурентного середовища, де виграє не той, хто має «особисті зв'язки», а той, хто пропонує якісний продукт чи послугу за справедливою ціною. Це створює передумови для підвищення довіри суспільства до влади та формування нової культури взаємодії держави з громадянами[1; 3].

В Україні вже функціонують низка дієвих цифрових рішень, серед яких ProZorro – електронна система державних закупівель, що ліквідувала закритість тендерів і створила механізм чесної конкуренції. Сьогодні вона вважається однією з найпрозоріших систем у Східній Європі; Єдиний державний реєстр декларацій – надає можливість відслідковувати фінансову діяльність державних службовців. Завдяки цьому громадськість і журналісти можуть виявляти невідповідності між доходами та стилем життя чиновників; Портал відкритих

даних data.gov.ua – формує доступ до сотень наборів даних, необхідних для досліджень, моніторингу, журналістських розслідувань; Мобільний застосунок «Дія» – дає можливість отримати десятки послуг онлайн, уникаючи безпосереднього контакту з посадовцями. Це зменшує корупційні ризики на рівні «повсякденних практик».

Науковці підкреслюють, що наступним етапом розвитку антикорупційної політики має стати впровадження більш інноваційних технологій: блокчейн здатен забезпечити незмінність даних у реєстрах та державних базах, що унеможливить їх фальсифікацію; штучний інтелект може аналізувати декларації та державні транзакції, виявляючи приховані корупційні ризики; Big Data надає інструменти моніторингу великих масивів інформації, дозволяючи виявляти закономірності у фінансових потоках; онлайн-аналітика у сфері держуправління підвищує ефективність планування політики та дає можливість швидко оцінювати наслідки рішень[4; 5]. Тобто цифрові інновації поступово формують «екосистему прозорості», у якій державні інституції змушені діяти відкрито й підзвітно.

Попри очевидні здобутки існує низка проблем, що ускладнюють подальший розвиток цифрових антикорупційних інструментів. По-перше, недостатній рівень цифрової грамотності населення обмежує можливість повноцінного використання сервісів. По-друге, кіберзагрози становлять реальну небезпеку, адже зростання кількості електронних послуг підвищує ризики зламу та витоку інформації. По-третє, нормативно-правове забезпечення відстає від темпів технологічних змін, що створює прогалини у регулюванні [1; 4].

Також упровадження сучасних технологій потребує не лише політичної волі та належної нормативної бази, а й значних фінансових ресурсів, яких бракує державному бюджету. Створення та підтримка цифрових платформ, забезпечення їхньої кібербезпеки, закупівля сучасного обладнання та підготовка кваліфікованих кадрів вимагають суттєвих інвестицій. У цих умовах особливої ваги набуває міжнародна технічна допомога та партнерство з

донорами, здатними не лише надати фінансування, а й передати новітні технології та управлінські практики. Такі організації, як Європейський Союз, ПРООН, Світовий банк, USAID, а також низка міжнародних фондів, уже мають позитивний досвід підтримки антикорупційних і цифрових ініціатив в Україні. Важливо зазначити, що міжнародні партнери надають не лише фінансову, а й експертну підтримку: допомагають адаптувати найкращі світові практики, впроваджувати стандарти кіберзахисту, проводити навчальні програми для держслужбовців та представників місцевого самоврядування. Тобто залучення зовнішніх ресурсів стає запорукою успішної реалізації цифрової трансформації, що сприятиме підвищенню ефективності антикорупційної політики та інтеграції України до європейського та глобального цифрового простору [3].

Отже, цифрові інструменти є стратегічно важливим чинником удосконалення антикорупційної політики України. Їх упровадження сприяє формуванню прозорого середовища, мінімізації корупційних ризиків, посиленню громадського контролю та довіри громадян до влади. Перспективи розвитку полягають у розширенні електронних сервісів, інтеграції блокчейну та штучного інтелекту, а також у забезпеченні стійкої кібербезпеки.

Успіх цифрової трансформації залежить від комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, правові реформи, підвищення цифрової грамотності населення та міжнародне співробітництво. Лише за таких умов цифровізація стане не лише технічним інструментом, а фундаментом для системної протидії корупції та інтеграції України в європейський правовий простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Думчиков М. Цифрові інструменти в боротьбі з корупцією: як технології змінюють роботу правоохоронних органів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. С. 274–277. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2025/64.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

2. Цифровізація – найпотужніший інструмент мінімізації та запобігання корупції. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL:

https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrovizatsiya-najpotuzhnishyj-instrument-minimizatsiyi-ta-zapobigannya-koruptsiyi-golova-nazk/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.09.2025).

3. Корчак Н., Мордас І. Діджиталізація як інструмент запобігання корупції: інноваційний досвід України. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Державне управління*. 2025. Т. 20. 2. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3468> (дата звернення: 26.09.2025).

4. Палагнюк К. В. Цифрові технології у протидії корупції у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75) № 3. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/3_2025/11.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

5. Костюков В., Мошнін А. Цифровізація публічних послуг як засіб боротьби з корупцією в Україні. *Політичні науки та публічне управління*. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4564> (дата звернення: 26.09.2025).

Євгенія Фролова, Маргарита Фролова

ЦІННОСТІ, ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІСЦЕВИХ РАДАХ

У сучасних умовах стрімких соціально-політичних трансформацій значення органів місцевого самоврядування істотно зростає. Саме на цьому рівні влади відбувається безпосередній контакт держави з громадянами, формується довіра до інституцій, а також реалізуються принципи демократії, участі та відповідальності. Місцеві ради стають не лише адміністративними структурами, а й важливими осередками соціальної взаємодії, де ухвалення управлінських рішень має не лише правовий чи економічний, але й глибокий етичний і психологічний вимір. Якість цих рішень безпосередньо визначає ефективність місцевого врядування, рівень задоволеності громадян і довіру до влади загалом. Погоджуємося з думкою І. Лопушинського та В. Філіппової, що

саме від професійності та системності дій представників громад залежить не тільки розвиток та процвітання окремих територій, а й загалом добробут усієї країни [1, с.156].

Ціннісні орієнтації управлінця є базовим чинником, що визначає його бачення пріоритетів розвитку громади та формує стратегічні напрямки діяльності. Саме система особистих і професійних цінностей визначає вибір між короткостроковими вигодами та довгостроковими перспективами сталого розвитку. Якщо в основі управлінських підходів лежать такі цінності, як прозорість, справедливість, відповідальність і відкритість, то управлінська діяльність набуває громадянськоорієнтованого характеру, спрямованого на підвищення добробуту всієї громади. Натомість домінування егоїстичних, корпоративних або політично кон'юнктурних інтересів призводить до неефективності, зловживань і втрати довіри населення. Українські дослідники стверджують, що структура та ієрархія цінностей неминуче впливають на процес і результати діяльності особистості [2, с.102].

У цьому контексті особливого значення набуває формування ціннісної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Вона передбачає здатність гармонійно поєднувати професійні знання з морально-етичними принципами поведінки. Програми перепідготовки управлінських кадрів мають бути зорієнтовані не лише на вдосконалення технічних чи юридичних навичок, але й на розвиток свідомої ціннісної позиції, заснованої на служінні суспільству.

Етика управління є внутрішнім регулятором діяльності місцевих рад і посадових осіб, визначаючи межі допустимої поведінки у процесі ухвалення рішень. Етичні принципи доброчесності, чесності, відкритості та підзвітності формують моральний фундамент демократичного врядування. Дотримання цих норм дозволяє зменшити корупційні ризики, зміцнити легітимність місцевої влади та підвищити ефективність реалізації управлінських рішень. Як свідчать сучасні психологічні дослідження, етика державного службовця – це система придатних і глибоко усвідомлених норм поведінки, певний порядок дій, правил

взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать певному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі. Професіоналізм і ефективність роботи державного службовця – це показник його моральності, вірності своєму професійному обов’язку [3].

Порушення етичних норм, навпаки, призводить до зростання соціальної напруги, зниження рівня довіри до влади, появи конфліктів інтересів і зловживань владними повноваженнями. Тому в системі професійної освіти службовців особливе місце мають посідати навчальні дисципліни, присвячені етичній культурі управління. Практичне відпрацювання етичних стандартів через кейс-аналіз, моделювання реальних ситуацій, етичні дебати та професійні тренінги сприяє формуванню зрілої моральної свідомості управлінців.

Процес ухвалення управлінських рішень у місцевих радах є складним психологічним феноменом, який включає як когнітивні, так і емоційні компоненти. Він передбачає оцінювання інформації, аналізування альтернатив, прогнозування наслідків і вибір оптимальної стратегії дій. На цьому етапі важливу роль відіграють індивідуальнопсихологічні характеристики управлінців, що визначають якість і ефективність ухвалених рішень. Варто згадати, що робота управлінця зумовлює високу психічну напруженість через персональну відповідальність за результати діяльності [4, с.151].

У цьому контексті особливого значення набувають психологічні чинники, серед яких ключовими є емоційний інтелект – здатність розуміти власні емоції, контролювати їх і адекватно реагувати на емоційні стани інших осіб (управлінець із розвиненим емоційним інтелектом здатен уникати імпульсивних або необґрунтованих рішень, підтримувати позитивний мікроклімат у колективі та ефективно вирішувати конфлікти); стресостійкість – уміння зберігати психічну рівновагу в умовах інформаційного тиску, політичної конкуренції та невизначеності (вона є передумовою для зважених, раціональних рішень); особистісні якості – емпатія, толерантність, готовність до діалогу і компромісів, які формують стиль керівництва і визначають рівень взаєморозуміння між членами ради; соціально-психологічні чинники – групова

динаміка, колективна думка, неформальні лідерські впливи, конкуренція між фракціями чи конфлікти інтересів (ці чинники можуть як стимулювати креативність і пошук консенсусу, так і гальмувати процес ухвалення ефективних рішень).

Урахування психологічних аспектів у діяльності місцевих рад сприяє підвищенню ефективності управління, запобігає виникненню деструктивних конфліктів і підсилює згуртованість колективу.

Отже, ухвалення управлінських рішень у місцевих радах є багатовимірним процесом, у якому цінності, етика та психологічні чинники тісно переплітаються. Від системи цінностей залежить стратегічна спрямованість управління, від етичних засад – рівень довіри та соціальної легітимності, а від психологічної підготовки – ефективність комунікації та здатність долати виклики. Сучасна підготовка управлінців має виходити за межі традиційних рамок правового чи економічного навчання і включати глибоку роботу над внутрішньою культурою управління. Лише за таких умов можна сформувати нову генерацію лідерів громад – компетентних, морально зрілих і соціально відповідальних, спроможних забезпечити розвиток місцевого самоврядування на засадах довіри, партнерства та справедливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник ХНТУ, Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4(83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22>
2. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації особистості: формалізована модель цілісного, багатоаспектного аналізу. *Соціальна психологія*. 2010. №1 (39). С. 94-106.
3. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL:

<https://www.dy.nayka.com.ua/op=1&z=1581> (дата звернення 23.10.2025).

DOI://<https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.36>

Ринжук Т. В. Психологічні особливості професійної діяльності представників органів місцевого самоврядування в кризових умовах сьогодення. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. Вип. 33(62). DOI://[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33\(62\)-144-165](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62)-144-165)

Володимир Грінер

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Сучасний розвиток сфери фізичної культури і спорту в Україні характеризується значною динамічністю, зростанням суспільного запиту на якісні спортивні послуги та потребою забезпечення сталого розвитку спортивної інфраструктури. За цих умов формування ефективної системи публічного управління в галузі фізичної культури і спорту набуває особливої актуальності, адже результативність галузі безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, узгодженості дій державних і місцевих органів влади, прозорості механізмів фінансування та стратегічного планування.

В умовах децентралізації, коли ключова роль у реалізації спортивної політики переходить до громад, професіоналізація органів місцевого самоврядування стає визначальним чинником підвищення ефективності управління в цій сфері.

Євроінтеграційні процеси також підсилюють важливість оновлення управлінських механізмів, адже вимагають гармонізації української системи управління спортом із європейськими стандартами, зокрема щодо професійних компетенцій спортивних менеджерів і тренерських кадрів, підходів до державного фінансування, розвитку масового спорту та забезпечення доброчесності у спортивному середовищі. Проте українська система

залишається фрагментованою: механізми взаємодії держави, громад, спортивних федерацій і приватного сектору не завжди є узгодженими, що стримує підвищення якості послуг та ефективності використання ресурсів.

Основними проблемами вітчизняної системи спорту є недостатня управлінська компетентність працівників, недостатня кадрова компетентність у проєктному менеджменті, відсутність стандартизованих компетентнісних профілів, низький рівень цифровізації управління спортивною інфраструктурою, обмежене застосування міжнародних стандартів компетенцій, брак сталих механізмів оцінювання ефективності роботи службовців спортивних підрозділів органів місцевого самоврядування, нерозвиненість системи оцінювання ефективності управлінців та обмежена взаємодія з міжнародними інституціями в підготовці кадрів.

У сфері фізичної культури і спорту спостерігається залежність об'єктів управління від суб'єктів, що особливо виявляється в узаємодії національних спортивних федерацій та центрального органу виконавчої влади. Тим самим порушується рівновага між державною владою та муніципальною владою, між державою і громадянським суспільством у процесі управління сферою фізичної культури і спорту в Україні [1].

Хоча децентралізація надала громадам ширші повноваження у сфері фізичної культури і спорту, ефективність їх реалізації стримується недостатньою нормативною, методичною та кадровою підтримкою. Це створює значні ризики для управлінської неефективності на місцях та ускладнює реалізацію загальнонаціональних цілей у галузі фізичного виховання і спорту [2].

У цьому контексті заслуговує на увагу зарубіжний досвід формування системи публічного управління в галузі фізичної культури і спорту. У європейських країнах демонструє свою ефективність провадження муніципальних рамок компетенцій, дуальна програма підготовки кадрів, обов'язкова сертифікація спортивних менеджерів, система постійних внутрішніх менторів, надання автономії громадам у формуванні кадрових

стандартів, упровадження прозорої системи ключових показників ефективності (KPI) та регулярний зовнішній аудит.

Так, у Німеччині органи місцевого самоврядування активно співпрацюють зі спортивними федераціями та Німецькою олімпійською спортивною конфедерацією (DOSB), які є партнерами громад у формуванні компетенцій та навчальних програм для муніципальних менеджерів, що у свою чергу підвищує рівень професіоналізації всієї системи управління спортом, забезпечує сталість і якість професійної підготовки муніципальних спортивних менеджерів.

У Польщі поширеною практикою є створення муніципальних інститутів підготовки держслужбовців і менеджерів спортивного сектору, які працюють у тісній співпраці з академічними установами та неурядовими організаціями, що дає можливість розширювати компетентність управлінців і сприяє інтеграції міжнародної практики на локальний рівень.

Для адаптації європейських стандартів в Україні важливо законодавчо визначити сферу спорту, її напрямки та суб'єкти, а також установити єдину систему адміністрування. У багатьох країнах масовий спорт віднесено до державного сектору, тоді як великий спорт – недержавний сектор. При цьому держава фінансує спорт для всіх, а у великому спорті частка фінансової участі держави може бути зменшена до необхідного мінімуму, водночас зберігаючи посилений державний контроль за його діяльністю [3].

В Україні вже зроблено перші кроки в напрямку побудови ефективної системи управління у сфері фізичної культури і спорту. Експертною радою з питань реформування системи спорту України, яка створена при Міністерстві молоді та спорту України (наказ Мінмолодьспорту від 07.02.2025 № 788), розроблено «Невідкладні заходи для запуску реформи спортивної сфери України» [4].

В основі цього лежить принцип спільної відповідальності між державними органами влади, громадянським суспільством, спортивними федераціями та клубами, бізнесом і міжнародними партнерами.

Отже, удосконалення механізмів формування ефективної системи публічного управління в галузі фізичної культури і спорту є актуальним і стратегічно важливим завданням, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського спорту, поліпшенню здоров'я населення та зміцненню інституційної спроможності держави й органів місцевого самоврядування у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Моргунов О. А. Фізична культура та спорт як напрям публічного адміністрування в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 2 (27). С. 108-112. DOI : [https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2\(27\).200](https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2(27).200)
2. Бондар А. С., Петренко І. В., Томенко О. А. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2021. DOI : <https://doi.org/doi:10.15391/snsv.2021-6.009>
3. Обозна О. М. Розвиток фізичної культури і спорту як важливий напрям державної політики України щодо забезпечення здоров'я громадян. *Державне управління: теорія та практика*. 2025. № 2. С. 39–44.
4. Невідкладні заходи для запуску реформи спортивної сфери України. 2025. С. 23. URL : <https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/reforma-sportu/ekspertna-rada/list/list-ekspertnarada.pdf>

Матченко Анастасія

ВПЛИВ КВОТ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Попри нормативне закріплення принципу рівних прав і можливостей жінок і чоловіків та формальне розширення представництва жінок у публічному управлінні, гендерна рівність у службі в органах місцевого самоврядування (ОМС) України часто зберігає радше декларативний, ніж субстантивний характер. Наявність жінок у депутатському корпусі місцевих рад або у виконавчих структурах громади сама по собі не гарантує рівного доступу посадових осіб ОМС до ресурсів, впливу на бюджетні й кадрові

рішення, участі в «силових» портфелях (фінанси, інфраструктура, безпека, відновлення) та сталих кар'єрних траєкторій у муніципальній службі. Моніторингові матеріали щодо місцевих виборів 2020 р. фіксували, що навіть за зростання частки жінок у списках їхня реальна представленість у радах, особливо на позиціях із високою політико-адміністративною вагою (перші номери списків, очільники фракцій/комісій, голови громад), залишалась обмеженою, що відтворює розрив між «видимістю» та «владою» [1].

Збереження такого розриву в ОМС підтримується сукупністю структурних і процедурних бар'єрів – «скляними стелями» й «клейкими підлогами», горизонтальною та вертикальною сегрегацією посад (жінки концентруються в соціально-гуманітарних напрямках та адміністративному бек-офісі, чоловіки – у фінансово-інфраструктурних та «стратегічних» ролях), неформальними мережами впливу й практиками «спадковості» посад, а також упередженими рамками оцінювання лідерства, де управлінська компетентність підсвідомо ототожнюється з маскулініними рисами [2]. В умовах конкуренції за керівні позиції в громадах ризику токенизму та стереотипної загрози посилюються: поодинокі присутність жінки інтерпретується як «символічне виконання вимоги», а не як результат меритократичного добору, що робить більш стійкими стигматизаційні наративи («призначена за квотою») і здатне знижувати як внутрішню, так і зовнішню мотивацію до управлінської кар'єри [3]. Додатковим «мультиплікатором» нерівності є диспропорція неоплачуваної доглядової праці, яка обмежує часові та психологічні ресурси для професійного нетворкінгу й участі у політичних/управлінських процесах на рівні громади [4].

Отже, ключова проблема полягає в невідповідності між формально проголошеними цілями гендерної рівності та реальними організаційними практиками кадрового циклу в ОМС (добір/призначення, оцінювання, просування, навчання, оплата праці, доступ до «впливових» комісій та портфелів). Її розв'язання потребує комплексного дизайну, який поєднує: досягнення критичної маси представництва з реальним розширенням повноважень і доступу до ключових ресурсів (бюджет, стратегічне планування,

відновлення); процедурні гарантії неупередженості в доборі, оцінюванні та просуванні (прозорі критерії, стандарти компетенцій, механізми оскарження та зовнішній/громадський контроль); інституційно підтримувальну інфраструктуру (менторство, програми розвитку лідерства посадових осіб ОМС, мережі взаємопідтримки, безперервний професійний розвиток); відповідальне використання цифрових й алгоритмічних HR-інструментів у громадах (оцінювання впливу, аудит справедливості, пояснюваність, належне врядування даними та публічна підзвітність).

Психологічні механізми стигми й токенизації пояснюють, чому навіть формально справедливі політики можуть породжувати непрямі втрати: описові й приписові гендерні стереотипи відтворюють упередження у відборі й оцінюванні, особливо в ситуаціях неоднозначності критеріїв («лідерський потенціал», «політична вага», «керованість»). Метааналіз про «стигму позитивних дій» показує, що відкрито декларовані квоти можуть знижувати зовнішню атрибуцію компетентності бенефіціарок, і саме це здатне «тягнути вниз» оцінки та довіру з боку колег/виборців. Експериментальні дослідження також фіксують потенційні побічні ефекти квотних правил для кооперації в групах, що вказує на критичну важливість дизайну (особливо в комунікації – «перевага за рівних кваліфікацій», прозорих показників і процедурної справедливості).

Для України важливо, що дослідження жіночого представництва на вищих щаблях місцевого самоврядування вказують: квотування підвищує шанси жінок увійти в представницькі органи, але без інституційної підтримки та змін у кадрових практиках ризикує перетворитися на «символічну репрезентацію» без еквівалентного впливу [5]. Це узгоджується з рамкою Ради Європи про «збалансовану участь» (мінімум 40% представництва кожної статі) як інструмент демократії, який потребує не лише норм, а й організаційних механізмів імплементації на місцевому рівні [6].

Гендерна рівність у муніципальній службі є не лише етичним імперативом, а й функційною умовою спроможності громади: дисбаланс у

представленості й впливі звужує спектр потреб, що потрапляють до місцевих політик (соціальні послуги, безбар'єрність, безпека, мобільність, підтримка ВПО), та відтворює «сліпі плями» в бюджетуванні й плануванні відновлення. Законодавство України встановлює загальні гарантії рівних прав і можливостей [7], а також визначає інституційну архітектуру місцевого самоврядування. Водночас кадровий контур служби в ОМС перебуває у стані трансформації: ухвалений Закон № 3077-IX передбачає оновлення правил муніципальної служби (із запровадженням нових підходів до статусу та проходження служби), але набрання чинності відкладене до завершення/скасування воєнного стану (з окремими винятками) [8]. У таких умовах особливо важливо не втратити «вікно можливостей» і вбудувати гендерну рівність у нові процедури від самого початку, а не додавати її «після факту».

Квоти в українському виборчому праві розглядаються як тимчасовий компенсатор структурної нерівності: вони підвищують представленість у списках та полегшують «вхід» до місцевих рад, але не гарантують доступу до реальної влади (верхівка списків, керівні посади, ключові комісії) [1]. За даними моніторингу місцевих виборів 2020 р., квотний механізм діяв, однак партійні стратегії розміщення кандидаток і практика реєстрації/оскарження квот демонстрували, що формальне дотримання не тотожне субстантивній рівності.

Стигматизаційні наративи («квотна», «для галочки») активуються там, де організація (рада/виконком/апарат) не має прозорих стандартів оцінювання компетентності й результативності. Теорія стигми підкреслює, що соціально маркована група може сприйматися як «менш надійна», а її представники – як ті, кому потрібно постійно доводити легітимність. У місцевому самоврядуванні це набуває практичного виміру: посадова особа, яка очолює напрям громади, одночасно працює з політичною конкуренцією, обмеженими ресурсами та високою публічною видимістю; у таких умовах стереотипна загроза здатна знижувати продуктивність через підвищення тривожності та самоконтролю. Із позицій теорії самодетермінації, якщо організаційне середовище сигналізує, що

досягнення «не будуть визнані справжніми», то підриваються базові психологічні потреби в автономії та компетентності, а отже – внутрішня мотивація до управлінської кар’єри [9].

Ефект критичної маси важливий саме для колегіальних муніципальних інституцій (ради, виконкоми, конкурсні комісії): стабільні зміни в практиках ухвалення рішень частіше з’являються тоді, коли жінки представлені не як виняток, а як помітна група, здатна впливати на порядок денний, стиль дискусії й стандарти доказовості. Це безпосередньо пов’язано з якістю місцевого врядування: ширші канали інформації та більша чутливість до потреб різних груп населення підвищують ефективність програм, а також легітимність управлінських рішень у громаді [6].

Порівняльний досвід демонструє неоднорідність наслідків квот. Для прикладу, норвезька корпоративна реформа сприяла різкому зростанню частки жінок у радах директорів, але дослідники фіксували ефекти концентрації впливу (феномен «golden skirts») і неоднозначний «проливний» ефект на виконавські рівні, що підкреслює: квота без розвитку кадрового резерву та процедур прозорого просування може породжувати нові нерівності [10]. У політичних системах із конституційними чи виборчими квотами (зокрема з моделями зарезервованих місць) формальна частка жінок може бути дуже високою, однак сфера їхнього впливу інколи залишається обмеженою через розподіл портфелів і культурні норми. Для ОМС це означає: квота має сенс лише як елемент ширшої архітектури, де змінюються правила доступу до ресурсів, критерії оцінювання, механізми наставництва та підзвітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Звіт про результати опитування Громадянської мережі ОПОРА щодо участі жінок у місцевих виборах 2020 року URL: https://opora.ua.org/en/vybory/gender_2020-23003.

2. Heilman M. E. Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*. 2012. Vol. 32. P. 113–135. DOI: 10.1016/j.riob.2012.11.003

3. JONES, K. P., SABAT, I. E., KING, E. B., AHMAD, A., MCCAUSLAND, T. C., CHEN, T. Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism, sexism, and ageism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1076–1110. <https://www.jstor.org/stable/26610667>.
4. Country Gender Profile Ukraine. 2023. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf
5. Щигельська Г. Гендерні квоти та жіноче представництво на вищих керівних посадах місцевого самоврядування в Україні. *Грані*. 2021. Т. 24, № 7-8. С. 60–69. DOI: 10.15421/172179
6. Recommendation 288 (2010) Achieving sustainable gender equality in local and regional political life. *Congress of Local and Regional Authorities, Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/achieving-sustainable-gender-equality-in-local-and-regional-political-/168071a468>
7. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>
8. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20>
9. Deci E. L., Ryan R. M Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.// *American Psychologist*. — 2000. Vol. 55, № 1. P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68
10. Bertrand M., Black S. E., Jensen S., Lleras-Muney A. Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *Review of Economic Studies*. 2019. Vol. 86, Iss. 1. P. 191–239. DOI: 10.1093/restud/rdy032.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТЕОРІЮ МОТИВАЦІЇ МАСЛОУ

Упровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) в діяльність органів місцевого самоврядування обґрунтовано розглядається як чинник підвищення адміністративної спроможності громад щодо надання послуг, внутрішньої організації роботи та управління даними. Для посадових осіб ОМС (виконавчих органів рад, старостинських округів, структурних підрозділів із соціального захисту, ЖКГ, освіти, земельних і бюджетних питань) генеративні ШІ-рішення можуть автоматизувати підготовку типових документів (проектів рішень, службових записок, відповідей на звернення та запити), узагальнення протоколів і звітів, первинне оброблення звернень громадян, пошук релевантних норм і попереднє оцінювання управлінських альтернатив. У цьому сенсі ШІ працює як «підсилювач» рутинної аналітики й текстотворення, вивільняючи час для функцій, де критичними є людське судження, відповідальність, контекстність і емпатія (медіація конфліктів, робота із вразливими групами, кризове реагування).

Показовим емпіричним підтвердженням потенціалу таких рішень є пілотний проєкт уряду Великої Британії з використання Microsoft 365 Copilot за участю понад 20 000 посадовців, що в середньому забезпечив економію близько 26 хвилин на день на одного працівника (підготовка документів, резюмування листування/зустрічей, оновлення записів), тобто майже двох робочих тижнів на рік [1]. У масштабуванні на рівень системи управління такі ефекти можуть трансформуватися в суттєві обсяги вивільненого робочого часу: у британських оцінках йдеться, зокрема, про можливу економію десятків мільйонів годин на тиждень на адміністративних операціях [2]. Додатково оцінювання на основі даних про структуру робочого часу у Великій Британії вказує, що близько 41% часу публічного сектору припадає на активність, яка може бути «підтримана» генеративним ШІ (з варіативністю між сферами та ролями). Для місцевого самоврядування це особливо релевантно, оскільки значна частка навантаження

пов'язана з масовими повторюваними комунікаціями та документами, що мають стандартизовану структуру й високі транзакційні витрати.

З іншого боку, автоматизація створює ризики декваліфікації, «порожнього вивільнення часу» (коли не відбувається редизайну ролей і перерозподілу складніших завдань) та посилює тривожність щодо стабільності зайнятості. Для посадових осіб ОМС такі ризики мають подвійний вимір: 1) організаційний (скорочення, укрупнення функцій, перенесення компетенцій до міжмуніципальних центрів, стандартизація процедур), 2) психологічний (страх заміщення, зниження суб'єктності, зростання контролю) [3].

За відсутності системного навчання й чітких «контурів відповідальності» ІІІ може стати не інструментом підтримки, а джерелом демотивації: працівник фокусується не на розвитку компетентностей, а на утриманні позиції в умовах невизначеності та перманентної оптимізації. Змістовні теорії мотивації фокусуються на внутрішніх потребах та рушійних силах особистості. Однак у цифровізованому середовищі ОМС частина «інструментальних» умов праці набуває статусу базових передумов професійного виживання. Класична модель Маслоу потребує адаптації до гібридної організації праці, алгоритмізації рутинних функцій і зростання ризиків інформаційної безпеки.

1. «Фізіологічний» рівень → цифрова життєздатність посадової особи ОМС. Для місцевого самоврядування, яке масово працює з реєстрами, листуванням, електронним документообігом, вебсервісами та дистанційними нарадами, доступ до Інтернету, електроживлення, справних пристроїв і ергономічного робочого місця стає не «комфортом», а мінімальною умовою виконання службових обов'язків. Зміщення пріоритетів у бік «цифрових базових потреб» фіксується і в дослідженнях про зміну мотивації працівників у цифрову добу: робочі девайси та надійний Wi-Fi часто оцінюються як першочергові атрибути робочого середовища. В умовах війни цей рівень загострюється: для посадової особи ОМС зв'язок і доступ до інформації можуть бути критичними для координації евакуацій, оповіщення, гуманітарної логістики, взаємодії з комунальними службами та підтримки безперервності

управління [3]. Така «цифрова життєздатність» є функційним еквівалентом здатності «дихати» в професійному сенсі: за відсутності базової інфраструктури працівник змушений витратити власні ресурси на забезпечення мінімуму працездатності, що зсуває мотивацію в бік виснажливого виживання.

2. Рівень безпеки → інформаційно-алгоритмічна безпека і процедурна визначеність. Традиційно безпека включала фізичну захищеність і стабільність зайнятості. Для ОМС у цифрову епоху це доповнюється (а інколи й витісняє) вимірами кіберзахисту, цілісності даних, контрольованих доступів і зрозумілих правил використання ІІІ. Робота з чутливою інформацією (соціальні виплати, персональні дані, воєнно-облікові та гуманітарні кейси, дані про критичну інфраструктуру) підвищує фонову тривогу щодо помилок і витоків. Окремий аспект – «алгоритмічна справедливість» у внутрішньому менеджменті: якщо ІІІ починають застосовувати для пріоритетизації звернень, оцінювання ефективності чи розподілу навантаження, працівники потребують гарантій пояснюваності й недискримінаційності, інакше виникає страх «чорної скриньки» та зниження довіри. Саме тому інструменти алгоритмічної прозорості (реєстри алгоритмів, політики пояснюваності, процедури оскарження, аудит даних) слід трактувати як компонент мотиваційної безпеки персоналу ОМС, а не лише як юридично-етичну вимогу [4].

3. Соціальні потреби → криза приналежності у віртуалізованому робочому середовищі громади.

Дистанційні / гібридні формати зменшують неформальну соціалізацію, що традиційно «склеювала» команду виконкому/департаменту й підтримувала організаційну культуру. Для посадових осіб ОМС це небезпечно тим, що поєднання високого навантаження, конфліктних звернень і кризових завдань без живої підтримки команди прискорює емоційне виснаження та відчуження від місії служіння громаді. Компенсаційні практики (регулярні короткі синхрони, «вікна» для командної взаємодії, наставництво, ритуали спільного обговорення складних кейсів) стають управлінською потребою. Водночас варто уникати підміни соціальної підтримки «імітацією» взаємності з боку машин:

комп'ютерні системи не мають потреб, бажань і «турботи» в людському сенсі, отже не можуть повноцінно замінити міжлюдську взаємність. Додатково в цифровому середовищі посилюється «токсичне соціальне порівняння» через алгоритмічне ранжування контенту та ідеалізовані образи, що може підживлювати тривожність; метааналізи також фіксують позитивні кореляції між проблемним (адиктивним) використанням соцмереж і симптомами тривоги/депресії, що важливо враховувати в політиках цифрової гігієни персоналу [5].

4. Повага (esteem) → крихкість професійної унікальності та нова інфраструктура визнання. Для багатьох посадових осіб ОМС повага – це «валюта» суспільної угоди: якісна послуга й відповідальність в обмін на довіру та визнання. Генеративний ШІ ускладнює цей рівень, адже імітує результати компетентності (тексти, узагальнення, шаблони рішень), створюючи ризик девальвації майстерності та «тривоги витіснення» у сферах, де результат раніше був маркером професіоналізму. У літературі для опису цього феномену запропоновано поняття creative displacement anxiety – тривоги щодо втрати цінності власної творчої/інтелектуальної праці через генеративні системи [6]. Паралельно виникає потреба в управлінні визнанням у цифрових каналах (прозорі критерії результативності, подяки, публічне відзначення складних кейсів, внутрішні «портфоліо досягнень»).

5. Самоактуалізація → безперервне навчання та «епістемічна» компетентність (верифікація). Самоактуалізація посадової особи ОМС дедалі більше пов'язана з опануванням цифрових компетентностей: роботою з даними, сервісним дизайном, базовим розумінням ШІ, кібергігієною, комунікацією в кризі. Однак зростає новий бар'єр: дефіцит не інформації, а довіри до неї. «Галюцинації» генеративних моделей, синтетичні фейки та контент без надійного походження переводять професійну компетентність у площину верифікації, контекстуалізації та відповідального використання джерел. У цьому зв'язку в дослідженнях з'являється теза про зміщення цінності з «генерації» на «перевірку істинності» та відновлення причинно-наслідкових

зв'язків . Для ОМС це має пряме прикладне значення: неправильно згенерована норма, помилковий «висновок» щодо пільг/допомоги або некоректна комунікація в кризі створюють юридичні та репутаційні ризики.

Окремий наскрізний чинник – межі доступності як інфраструктура відновлення. Для місцевого самоврядування, особливо у воєнний час, підвищена доступність є функційно зрозумілою, але вона системно руйнує базові рівні піраміди (сон, відновлення, відчуття контролю). В управлінні персоналом ОМС ці норми слід інституціоналізувати (регламенти комунікації, чергування, пріоритетність каналів у кризі), інакше «цифрова мобілізованість» перетворюється на хронічне вигорання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Landmark government trial shows AI could save civil servants nearly 2 weeks a year. *GOV.UK*. 02.06.2025. URL: <https://www.gov.uk/government/news/landmark-government-trial-shows-ai-could-save-civil-servants-nearly-2-weeks-a-year>
2. Government trial shows AI could save 23 million admin hours a week and improve productivity for civil servants. *Microsoft UK Stories*. 20.06.2024. URL: <https://news.microsoft.com/source/emea/features/public-sector-workers-could-save-23-million-hours-a-week-using-ai-report-finds/>
3. Mamediiieva H. et al. Digital personal resilience in war times: the case of Ukraine. *Public Administration Review*.83(5) 2023. DOI: 10.1111/puar.13742
4. Algorithmic Transparency in the Public Sector: A state-of-the-art report of algorithmic transparency instruments : звіт (PDF). *GPAI*. May 2024. URL: <https://wp.oecd.ai/app/uploads/2025/05/algorithmic-transparency-in-the-public-sector>
5. Jing Z. et al. Correlations between social media addiction and anxiety, depression, loneliness and FoMO: a meta-analysis. *PLOS ONE*. 2025. DOI: 10.1371/journal.pone.0329466.
6. Caporusso N. Generative Artificial Intelligence and the Emergence of Creative Displacement Anxiety: review. *Research Directs in Psychology and Behavior*. 3(1) 2023. DOI: 10.53520/rdpb2023.10795.

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВІДПОВІДНОСТІ СИСТЕМИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ КОНЦЕПЦІЇ
GOOD GOVERNANCE

Науковий керівник: Олег Половцев

Україна як держава-кандидат до моменту фактичного вступу в Євросоюз має пройти ще чималу трансформацію системи публічного управління та системи місцевого самоврядування зокрема. Вимоги на членство є однаковими для кожного кандидата та базуються на вкоріненій ідеології європейської спільноти, що поєднує в собі цінності демократії та ефективного управління. Наразі найбільш цілісно цю ідеологію відображає концепція Good Governance (належного врядування). Принципи належного врядування закріплені у Стратегії інновацій та належного врядування на місцевому рівні, схваленій рішенням Комітету міністрів Ради Європи 2008 року. Вони охоплюють такі питання, як етична поведінка, верховенство права, ефективність та результативність, прозорість, належне фінансове управління та підзвітність [1].

Наразі Євросоюз має змогу допомогти не лише своїм членам, а і країнам, що лише прагнуть до ефективної демократії, а тому Рада Європи пропонує набір інструментів як концентрат успішного досвіду, який може використовувати система публічного управління будь-якої держави задля реалізації концепції Good Governance [2]:

CLEAR – Citizen Participation: інструмент самооцінювання, який допоможе місцевим органам влади розробити ефективні політичні заходи для сприяння участі громадян, виходячи з передумови, що участь є найефективнішою там, де громадяни можуть це робити (Can do), люблять це робити (Like to), мають можливість це робити (Enabled to), їх просять це робити (Asked to) та їм відповідають на їх запити (Responded to);

Civil Participation in Decision-Making – інтегрована структура, яка використовує оцінку громади та оцінку зацікавлених сторін для керівництва

місцевих органів влади у розробленні та впровадженні стратегій для розширення участі громадян;

ELoGE – European Label of Governance Excellence: відзнака, яка присуджується місцевим органам влади, що можуть продемонструвати повагу до 12 принципів належного демократичного врядування шляхом самооцінки та порівняльного аналізу;

E-learning course on Good Democratic Governance – курс, що містить навчальний модуль для кожного з 12 принципів належного демократичного управління, що базується на стандартах та тематичних дослідженнях, та дозволяє учасникам глибше зрозуміти концепцію Good Governance;

HRM – Human Resources Management: інструментарій пропонує рекомендації щодо посадових інструкцій, оцінювання, управління ефективністю роботи та впровадження гендерної рівності на основі стандартів та тематичних досліджень;

URSO – Monitoring and Evaluation Methodology: методологія, що сприяє вдосконаленню управління людськими ресурсами, надаючи конкретні інструменти та процедури, які слід впроваджувати в рамках моніторингу та оцінки навчальних програм, що проходять публічні службовці;

LAP – Leadership Academy Programme: інтерактивна навчальна програма для вищих посадовців, що складається з трьох етапів та спрямована на розвиток лідерства для розбудови організацій, формування стратегії та підвищення потенціалу громад;

TPA – Teleworking in Public Administration: інструмент для всіх рівнів публічного управління, розроблений як рекомендації керівним посадовцям з питань персоналу, вищому керівництву, лінійним керівникам та профспілкам у розробленні та впровадженні дистанційної роботи для своїх співробітників;

SMP – Strategic Municipal Planning: інструментарій містить рекомендації щодо підготовки стратегічних місцевих планів на основі участі громадян та п'ятиетапного підходу, що допоможе успішно подати заявки на зовнішнє фінансування;

PMP – Performance Management Programme: п'ятиетапний підхід до довгострокового стратегічного планування місцевого розвитку, що сприяє участі громадян, на основі тематичних досліджень та передового досвіду кількох держав-членів Ради Європи;

BPP – Best Practice in Local Government Programme: інструментарій надає органам місцевої влади ідеї та рекомендації для сприяння успішній, прозорій, адекватній, відтворюваній та сталій практиці самоврядування;

PEB – Public Ethics Benchmarking: два спеціальних інструментарії – для центрального та місцевого рівнів, розроблені для того, щоб допомогти відповідальним органам публічної влади оцінити корупційні ризики, покращити стандарти публічної етики та розробити етичну культуру, що відповідає стандартам Ради Європи;

ReBus – Resilience Building Strategies: інструментарій, що має на меті надати органам публічної влади інструменти для оцінювання стійкості їхніх громад та підтримки планування стратегічного реагування на надзвичайні ситуації, а також зміцнення загального рівня належного демократичного врядування;

LFB – Local Finance Benchmark for Local or Central Authorities: інструментарій підтримує ухвалення рішень на основі фактичних даних місцевими або державними посадовцями, допомагаючи їм найкраще використовувати наявні ресурси. Аналітичний інструмент для політиків, розроблений для того, щоб допомогти їм розробити підзвітні та ефективні системи розподілу ресурсів;

IMC – Inter-Municipal Cooperation: покрокова інструкція, що пропонує муніципалітетам шаблони та покроковий підхід до процесів створення, установлення, упровадження та оцінювання домовленостей щодо міжмуніципальною кооперацією;

TAT – Territorial Amalgamation Tool: керівництво для публічних службовців, що ухвалюють рішення, щодо розгляду об'єднання громад як

політичну відповідь на подолання проблем, які виникають внаслідок територіальної фрагментації;

CBC – Cross-Border Cooperation: інструментарій, що пропонує покрокове керівництво з розроблення та реалізації транскордонних проєктів на основі стандартів Ради Європи;

C2C – City to City Cooperation: інструментарій, що пропонує практичні рекомендації та безпосередні робочі кроки для співпраці міст з питань, що охоплюють спільні для них теми;

LAP for CBC – Leadership for Cross-Border Cooperation: навчальні матеріали, що були спеціально розроблені та адаптовані для покращення лідерських якостей мерів та інших високопосадовців, залучених до розробки або впровадження ініціатив транскордонної співпраці;

EDEN – E-Database Empowering Network: комплексне сховище тематичних досліджень, передового досвіду та можливостей для країн з усієї території Європи, що містить приклади транскордонної співпраці, міжмуніципальної співпраці та інше.

Абсолютно не дивним є те, що більшість запропонованих Радою Європи інструментів призначені саме для місцевого рівня влади, оскільки найважливішою частиною демократії Євросоюзу є саме місцева та регіональна демократія через свою близькість до громадян та глибоке знання специфічних умов, за яких повинно виконуватись законодавство ЄС [3, с. 36]. Використання перелічених інструментів у системах місцевого самоврядування України наблизить нашу державу до омріяного членства в Євросоюзі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ELoGE Program. Link 4 Cooperation. URL: <https://www.link4cooperation.ba/en/elope-program/>.

2. Tools on Good Democratic Governance. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/tools-on-good-governance>.

3. Kokaj A., Sinani B. The Multi-Level Governance of the European Union: The Role of the Local Government. Jurnalul de Studii Juridice. 2022. Vol. 17, no. 3-4. P. 14–26. URL: <https://doi.org/10.18662/jls/17.3-4/107>

Ірина Мустеца

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В ПІСЛЯВОЄННОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Вплив російсько-української війни на соціально-економічний, демографічний, екологічний та інші напрямки розвитку нашої держави є вкрай негативним. Це зумовлює потребу в упровадженні інноваційних підходів і моделей відновлення регіонів України. У воєнний та післявоєнний періоди розв'язання проблем у зазначених сферах стане одним із ключових завдань державної політики на найближчі роки.

Українське суспільство продемонструвало значну стійкість в умовах асиметричної війни, і вагомий внесок у підтримання цієї стійкості роблять органи місцевого самоврядування. Водночас у ході війни постійно виникають нові проблеми, зокрема забезпечення достатньої кількості укриттів, підготовка до зимового періоду за умов обмеженого доступу до енергоресурсів через безперервні руйнування цивільної інфраструктури, економічний спад, зростання безробіття тощо. Кожне з цих питань вимагає оперативного реагування.

Тому для збереження спроможності органів місцевого самоврядування ухвалювати ефективні управлінські рішення в нинішніх умовах потрібно дослідити їхні потреби та пріоритети щодо якісного надання послуг, результативності місцевої політики та процесів політико-адміністративного планування в умовах війни й супутніх законодавчих змін, пов'язаних із введенням воєнного стану. Такий аналіз спирається на теоретичні засади та емпіричні висновки щодо стійкості системи управління на місцевому рівні, а також охоплює вивчення дієвих і найбільш успішних практик реагування на кризові ситуації.

Важливо також підкреслити потенціал органів місцевого самоврядування у сфері співпраці з партнерами як в Україні, так і в інших європейських державах. Така взаємодія має враховувати заходи із захисту прав людини та розвиток механізмів залучення громадян до процесів ухвалення рішень [1].

Удосконалення роботи системи місцевого самоврядування в умовах післявоєнного відновлення держави є надзвичайно актуальним завданням. Це зумовлює потребу об'єктивно оцінити потреби та пріоритети органів місцевого самоврядування щодо якісного надання публічних послуг, ефективності місцевої політики та процесів її формування в умовах війни й пов'язаних із нею законодавчих змін, спричинених запровадженням воєнного стану.

Актуальність порушеної проблематики підсилюється потребою забезпечити спроможність органів місцевого самоврядування надавати громадянам послуги на належному рівні в умовах війни, взаємодіяти з широким колом зацікавлених сторін для вирішення численних кризових питань і демонструвати готовність відігравати провідну роль у процесах відновлення країни. Це своєю чергою потребує формування нових підходів до політики, орієнтованих на гнучкість замість стабільності, мережеві форми взаємодії замість ієрархічних, партнерський підхід замість клієнтських моделей у відносинах між громадянами та державою [2].

Реалізація таких підходів може підтримати органи влади, партнерів і міжнародних донорів у розбудові передбачуваної системи врядування, що є критично важливою для післявоєнного відновлення України.

Установлено, що після початку повномасштабного вторгнення російської федерації діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування зазнала суттєвих змін. Новим викликом стала потреба оперативно ухвалювати рішення в ситуаціях, які вимагають негайних дій і реагування з метою забезпечення безпеки та збереження життя людей. Рішення, що ухвалюються на центральному рівні для підтримання функціонування органів місцевого самоврядування, формуються у співпраці з метою задоволення потреб як цивільного населення, так і військовослужбовців.

У світі простежується стійка тенденція до впровадження проєктів ревіталізації, спрямованих на відновлення депресивних територій та об'єктів, зокрема у форматі «зеленого» відновлення. Такі підходи сприяють перетворенню муніципалітетів і регіонів на більш комфортні для проживання, економічно розвинуті й привабливі як для мешканців, так і для туристів, із широким використанням інноваційних управлінських методів і технологій [3].

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України підтримує безпосередню взаємодію з органами регіонального та місцевого самоврядування. У штаб-квартирі Ради Європи в Страсбурзі відбувся високорівневий діалог з теми «Належне демократичне врядування в Україні: досягнення, виклики та шлях уперед у повоєнний період», присвячений плануванню післявоєнної відбудови держави. Учасники заходу високо оцінили результати децентралізації та діяльності місцевого самоврядування в умовах війни.

Під час дискусії було розглянуто ключові проблеми та можливі напрямки забезпечення якісного врядування в післявоєнний час. Особливу увагу зосереджено на п'яти основних аспектах:

- 1) підвищенні ефективності місцевого самоврядування з урахуванням викликів воєнного стану, що залежить від темпів відновлення країни та наближення до отримання статусу кандидата в ЄС;
- 2) переході від військових адміністрацій до цивільного управління і механізмах забезпечення демократичних процедур та безпечних виборів;
- 3) посиленні інституційної спроможності органів влади для організації післявоєнного виборчого процесу;
- 4) гарантуванні виборчих прав громадян у повоєнних умовах;
- 5) оптимізації функціонування районних адміністрацій і впливі таких змін на організацію та адміністрування виборів [4].

Одним із найскладніших питань, що може виникнути перед територіальною громадою, є забезпечення фінансування проєктів ревіталізації. Для цього можуть використовуватися різні форми фінансування та

співфінансування. Залучення зовнішніх ресурсів у цьому контексті слід розглядати як додаткову можливість для розвитку громади. Також одним із потенційних джерел отримання необхідних коштів для реалізації таких проєктів може бути цільова державна програма.

Отже, слід зазначити, що навіть високий рівень громадянської активності потребує існування відповідних інституцій, які забезпечують можливості для участі, стимулюють залучення та спрямовують ці зусилля у продуктивне русло.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кулінська А.В., Гусаріна Н.В. Удосконалення функціонування системи місцевого самоврядування в умовах післявоєнного відновлення країни. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/29.pdf>

2. Мустеца Н. О. Напрями економічного розвитку громад в післявоєнний період. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 17 жовт. 2024 р., м. Лівів. ЛТЕУ. Львів: ЛТЕУ, 2024. С. 102–105. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2669>

3. Пшенична Т. Роль органів місцевого самоврядування в ревіталізації територіальних громад України. URL: https://www.researchgate.net/publication/382533083_Rol_organiv_miscevogo_samovraduvanna_v_revitalizacii_teritorialnih_gromad_Ukraini

4. Кулінська А.В. Перспективні напрями створення сучасних територіальних громад як концептуальні засади реформування місцевого самоврядування. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 2 (48). С. 51-58. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No2/51.pdf>

Оксана Сенюк

КАНБАН ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

Наукова керівниця – Юлія Урсакий

У сучасних умовах швидких змін на ринку та зростальної конкуренції підприємства й організації шукають ефективні методи управління процесами. Одним із таких підходів є система «Канбан», що походить із Японії та була розроблена компанією Toyota для оптимізації виробничих процесів. Сьогодні Канбан активно використовується не лише у виробництві, а й у сферах ІТ, логістики, управління проектами, освіті й навіть особистій продуктивності. Його актуальність полягає у здатності забезпечувати гнучке планування, візуальний контроль і безперервне вдосконалення робочих процесів.

Термін Kanban у перекладі з японської означає «візуальна картка» або «сигнал». Система базується на візуалізації робочого процесу, де кожне завдання відбивається на картці, а всі картки розміщуються на дошці, поділеній на стовпці: «Заплановано», «В роботі», «Виконано». Тобто канбан дозволяє всім учасникам процесу бачити поточний стан роботи в реальному часі. Канбан – це не просто інструмент планування, а спосіб мислення, який стимулює відповідальність, самодисципліну та командну взаємодію. Він допомагає побачити, де виникають проблеми, і дає можливість своєчасно їх усувати. Для керівників – це засіб контролю та аналізу процесів без надмірної бюрократії [1; 2].

Працює така система, зокрема, за принципом «системи трьох ящиків», де один ящик міститься на виробництві, другий – на складі, а третій – у постачальника. У кожному ящику є картка канбан з інформацією про деталі. Коли ящик на виробництві порожній, його разом із карткою повертають на склад, який одразу замінює порожній на повний. Порожній ящик склад відправляє постачальнику, і там він знову наповнюється, після чого повертається на склад [4].

Картка повідомляє, що певні деталі вичерпуються, тому що після її отримання запускається процес виготовлення чи доставки нової партії. Таким чином попит формується не за прогнозами, а за фактичним споживанням, і картки відображають цей реальний попит, дозволяючи організувати виробництво, кероване потребами процесу.

Такий цикл працює безперервно, адже картка завжди «подорожує» разом із ящиком і сигналізує, що потрібно поповнити запаси. Завдяки цьому деталі не закінчуються, а зайві запаси не накопичуються. Наявність одного запасного ящика дозволяє уникнути збоїв у разі затримок постачання, що робить систему стабільною та ефективною.

Основна мета Канбану – оптимізувати робочий потік і зменшити кількість незавершених завдань. Він дозволяє: контролювати навантаження на працівників, адже система обмеження незавершених завдань дає змогу уникнути перевантаження та забезпечити рівномірний розподіл роботи між членами команди, що позитивно впливає на якість виконання та знижує ризик помилок; швидше реагувати на зміни в проєкті, тому що візуалізація всіх завдань на канбан-дошці дозволяє оперативно коригувати пріоритети, миттєво вносити зміни у план робіт і адаптувати процес до нових вимог без втрати часу; виявляти «вузькі місця» у процесі, оскільки будь-яке накопичення завдань на певному етапі відразу стає помітним, і команда може швидко визначити, де саме виникає затримка, а також проаналізувати причини її появи для подальшого усунення; підвищити ефективність командної роботи, адже прозора візуальна система сприяє кращій узгодженості дій, формує спільне розуміння поточного стану проєкту і покращує координацію між учасниками, що підсилює командну взаємодію [5; 6].

Отже, система канбан є універсальним інструментом управління, що забезпечує прозорість, ефективність і гнучкість у роботі. Її використання дозволяє зменшити витрати часу, уникнути перевантаження працівників і підвищити якість кінцевого результату. У сучасних умовах цифровізації канбан

набуває особливої цінності як метод організації проєктів у будь-якій сфері діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Що таке канбан і чим він корисний? *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html> (дата звернення 15.11.2025).
2. Урсакий Ю. А. Канбан – один із принципів методики ефективного управління процесами. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»*. 2021. 180 с.
3. Як і навіщо використовувати канбан-дошку для роботи. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/kanban-doska-dlja-raboty-kak-ispolzovat> (дата звернення 15.11.2025).
4. Як керувати завданнями команди за допомогою рішень. *Microsoft*. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-to-use-a-kanban-solution-to-manage-your-team-tasks> (дата звернення 15.11.2025).
5. Просто про Канбан: походження, основні принципи, переваги та недоліки. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=T4VY94Nwfcg> (дата звернення 14.11.2025).

Яна Коваль

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Трансформація енергетичної системи України, спричинена як внутрішніми реформами, так і зовнішніми проблемами, висуває нові вимоги до організації державного управління й ефективності місцевого самоврядування. Перехід до децентралізованої, більш стійкої та енергоефективної моделі енергозабезпечення потребує перегляду чинних управлінських підходів, оновлення інституційних механізмів та посилення взаємодії державних органів

з територіальними громадами. Водночас сучасні процеси децентралізації в Україні розширили повноваження місцевого самоврядування, поклавши на нього нову відповідальність у сфері управління енергетичними ресурсами, розвитку локальної енергетичної інфраструктури та забезпечення енергетичної безпеки на рівні громад.

Проблема полягає в тому, що чинні механізми державного управління не завжди відповідають потребам територіальних громад у контексті швидкої модернізації енергосистеми. Спостерігається недостатня узгодженість між державною політикою та реальними можливостями органів місцевого самоврядування, нерівномірність ресурсного забезпечення, а також відсутність ефективних інструментів стимулювання інновацій у сфері локальної енергетики. До того ж актуальними залишаються питання нормативно-правового регулювання, стратегічного планування, фінансової підтримки та моніторингу реалізації енергетичної політики на місцевому рівні. Ефективне управління в цій сфері є важливою передумовою не лише підвищення енергетичної безпеки держави, але й зміцнення економічної спроможності громад, розвитку інноваційних підходів до енергозабезпечення та забезпечення стійкості територій перед сучасними проблемами.

Трансформація енергетичної системи України є ключовим стратегічним напрямом державної політики, спрямованої на забезпечення енергетичної безпеки, підвищення ефективності використання ресурсів та інтеграцію до європейського енергетичного простору. Зазначені процеси відбуваються в умовах глибоких суспільно-адміністративних змін, зокрема децентралізації державної влади, що суттєво розширює повноваження органів місцевого самоврядування. Саме тому питання узгодження механізмів державного управління з потребами та можливостями територіальних громад набуває особливої актуальності. У цьому контексті постає проблема забезпечення ефективної участі місцевого самоврядування в реалізації політики енергетичної трансформації, що потребує комплексного аналізу чинних інституційних та управлінських механізмів.

Однією з ключових проблем є інституційна неузгодженість між державним та місцевим рівнями управління. Незважаючи на декларовану децентралізацію, практичні інструменти координації, стратегічного планування та контролю залишаються недостатньо розвиненими. Це спричиняє неефективність у впровадженні державних стратегій, обмежує можливості громад щодо розроблення і реалізації власних енергетичних програм та ускладнює інтеграцію місцевих ініціатив у загальнодержавну політику. Часто місцеві програми енергоефективності залишаються відокремленими від державних, що формує фрагментарність управлінських рішень [1].

Суттєвим чинником, що ускладнює процес трансформації, є недостатня ефективність нормативно-правового забезпечення. Законодавство у сфері енергетики та місцевого самоврядування характеризується динамічністю, однак низка положень залишається нечіткою або суперечливою. Зокрема, не визначено оптимальні механізми участі громад у розвитку відновлюваної енергетики, розподіленої генерації, формуванні локальних енергетичних ринків. Відсутність чітких регуляторних норм щодо інноваційних моделей енергозабезпечення знижує ефективність ухвалення рішень та ускладнює залучення інвестицій.

Важливою складовою проблеми є обмежені фінансові та інвестиційні можливості більшості територіальних громад. Незважаючи на формальні розширення бюджетної автономії, місцеві бюджети часто не здатні забезпечити необхідний рівень фінансування для модернізації енергетичної інфраструктури або розвитку проєктів з енергоефективності. Державні програми фінансової підтримки є недостатніми, нерівномірними або складними для практичного застосування, що обмежує їхню ефективність. Додатковим бар'єром є слабка інвестиційна привабливість громад, що пов'язано з нерозвиненістю управлінських та організаційних інститутів [2].

Значними залишаються технологічні та інфраструктурні проблеми. У багатьох громадах енергетична інфраструктура перебуває в критичному стані та потребує модернізації, проте місцеві органи влади часто не мають доступу до

сучасних технічних інструментів чи компетенцій для управління цими системами. Низький рівень цифровізації та автоматизації, відсутність інтеграції в сучасні енергетичні моделі (smart grid, енергетичні хаби, локальна генерація) уповільнюють розвиток та знижують стійкість енергетичних мереж на місцях.

Важливою системною проблемою є кадровий дефіцит. Територіальні громади часто не мають фахівців у галузі енергоменеджменту, проєктного менеджменту, стратегічного планування чи енергетичного аудиту. Наявні державні програми підвищення кваліфікації не забезпечують необхідного покриття потреб або не враховують специфіку місцевого рівня. Це формує низьку управлінську спроможність громад, що значно ускладнює реалізацію енергетичних проєктів.

Також сучасний стан державної політики характеризується відсутністю комплексної моделі державної підтримки розвитку локальних енергетичних систем. Більшість стратегічних документів орієнтовані на заходи загальнодержавного рівня, тоді як локальний рівень залишається недостатньо інтегрованим у реалізацію енергетичних реформ. Наслідком є фрагментарність рішень, точковість інвестицій та відсутність системної взаємодії між державою і громадами.

Ситуацію суттєво ускладнює вплив зовнішніх чинників, насамперед воєнної агресії російської федерації, що завдала великої шкоди енергетичній інфраструктурі. У цих умовах потреба створення стійких локальних енергетичних систем значно зростає, однак централізовані механізми кризового реагування та підтримки громад залишаються недостатньо розвиненими [3].

Підсумовуючи зазначимо, що сукупність чинників формує цілісну наукову проблему, що полягає в невідповідності чинних механізмів державного управління потребам і можливостям органів місцевого самоврядування у процесі трансформації енергетичної системи. Відсутність узгодженості, інтегрованості та достатнього ресурсного забезпечення обмежує здатність місцевого рівня реалізовувати сучасні енергетичні проєкти, що негативно позначається на темпах і результативності загальнодержавних реформ.

Отже, трансформація енергетичної системи України висуває нові вимоги до якості державного управління та ефективності місцевого самоврядування, що зумовлює потребу переосмислення чинних управлінських механізмів. Аналіз проблемної ситуації свідчить, що нинішня система взаємодії між центральними органами влади та територіальними громадами залишається недостатньо узгодженою та інституційно слабкою. Наявні нормативно-правові, фінансові, організаційні та кадрові обмеження стримують здатність громад реалізовувати сучасні енергетичні проєкти, що є критично важливим у контексті воєнних загроз, потреби енергетичної стійкості та модернізації локальної інфраструктури.

Головна сутність проблеми полягає в тому, що механізми державного управління не забезпечують належної координації, підтримки та ресурсного забезпечення місцевого рівня, а національна енергетична політика недостатньо адаптована до потреб територіальних громад. Це призводить до фрагментарності заходів, низької результативності реформ та повільного впровадження інновацій у сфері локальної енергетики.

У цих умовах актуальним є формування цілісної та системної моделі державної політики, спрямованої на зміцнення спроможності місцевого самоврядування, розширення його можливостей у реалізації енергетичних ініціатив, удосконалення механізмів координації, фінансового забезпечення, нормативного регулювання й управлінського супроводу. Лише за умови комплексного оновлення механізмів державного управління можлива ефективна трансформація енергетичної системи України та забезпечення стійкого розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Федорчук В., Феофанов Д. Напрями стратегічного розвитку «зеленої» енергетики в світі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. С. 156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-23> URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/238/249>.

2. Шендер Т. Ю. Правове забезпечення використання альтернативних джерел енергії в сфері електроенергетики та теплопостачання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Том 1. №81. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.50>.

3. Тресков А. В. Напрями трансформації державної енергетичної політики в умовах європейської інтеграції України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2023. №1(18). DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-1-26>.

Микола Паланиця

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ДІАЛОГУ МІЖ ВЛАДОЮ І БІЗНЕСОМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

В умовах невизначеності, військових дій, криз і важких часів для України особливого значення набуває питання формування дієвої комунікаційної платформи для діалогу між владою і бізнесом на регіональному рівні. Саме подібні вищевказані умови і є тим самим тригером, що спонукає учасників взаємодії до збільшення комунікативних зв'язків і пошуку новітніх й ефективних моделей взаємодії. Комунікаційна стратегія має бути ретельно продумана та детально розпланована, спиратися на місію та цінності всіх учасників і використовувати при цьому різноманітні канали комунікацій [1].

Численні наукові дослідження показали, що неефективні комунікації є головною причиною виникнення проблем у організації, зокрема у відносинах між владою і бізнесом. З метою нівелювання подібних проблем потрібно в публічному секторі активно впроваджувати цифрові технології, які позитивно впливають на відносини влади і бізнесу. Вдалим прикладом комунікаційної платформи між бізнесом і владою можна вважати проєкт «Дія», який дозволяє отримувати гранти для створення та розвитку існуючого бізнесу, зареєструвати ФОП в декілька кліків, віднайти дієві цифрові рішення для бізнесу, отримати безкоштовну юридичну підтримку та консультації щодо умов ведення бізнесу в Україні.

Активні зміни інформаційних технологій дають можливість бізнесу активно взаємодіяти із безпосередніми споживачами. Роль комунікацій є важливою, як для бізнесу, так і для влади. Для прикладу, для релокованого бізнесу та перепрофілювання діє цифрова платформа взаємодії влади й бізнесу під назвою `relocate.prozorro.sale`. Бізнес зацікавлений у прозорих відносинах із владою, і саме спільна координація представників регіонального і релокованого бізнесу, влади та наукових і вищих закладів освіти закладає потужне підґрунтя для створення кластерних об'єднань, індустріальних парків і інших об'єднань із метою швидкої адаптації та інтеграції бізнесу в регіоні або певній громаді [1].

На Вінниччині стартувала Регіональна платформа «Діалог влади і бізнесу», мета якої – зміцнити співпрацю між підприємцями та владою для вирішення важливих проблем і стимулювання економічного розвитку регіону. Голова Ради підприємців при Обласній військовій адміністрації Олександр Печалін підкреслив, що «Важливо підтримувати відкритий діалог з владою, щоб оперативно вирішувати проблеми, з якими стикається бізнес, саме завдяки цій платформі підприємці Вінниччини можуть отримати реальну допомогу та впливати на процес прийняття критично важливих рішень». Регіональна влада Вінниччини і бізнес започаткували проведення онлайн-конференцій кожного четверга з метою постійних комунікацій з місцевим бізнесом, опрацювання скарг і вирішення питань [2].

За допомогою регіональної платформи «Діалог влади і бізнесу» ГУ ДПС у Вінницькій області поінформувала місцевий бізнес про нововведення в податковому законодавстві, запровадження військового збору для ФОП, відновлення сплати єдиного податку та інші зміни. Місцева влада відзначила значущість платформи, за допомогою якої дійсно відбувається діалог між владою і бізнесом, покращується економічний та інвестиційний клімат у регіоні, створюються нові робочі місця, розширюються виробничі потужності підприємств і збільшуються надходження податків до місцевих бюджетів [3].

Запрацював Офіс податкових консультацій на Вінниччині, який надає консультації бізнесу з таких питань:

- оподаткування юридичних осіб;
- оподаткування ФОП;
- використання електронних сервісів і подання звітності;
- перевірки і податковий аудит;
- законодавство щодо питань по ПРРО/РРО;
- погашення податкового боргу та різні податкові суперечки [4].

Вітчизняні вчені, зокрема С. Коваленко та О. Іванченко, указують на те, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології є важливим чинником підвищення ефективності державного управління. При цьому вчені вказують на обов'язковий зворотний зв'язок як важливий елемент ефективної комунікації між владою і бізнесом. Науковиця О. Михайловська наголошує на тому, що ефективна система публічного управління не можлива без налагоджених інформаційних потоків між органами влади, бізнесом і жителями регіонів. Н. Гавкалова та Д. Прадіп акцентують увагу на дослідженнях ролі цифрових платформ як важливого інструменту модернізації комунікацій між державою і громадянами загалом [5].

За ініціативи Президента України та за сприяння Мінекономіки була запущена онлайн-платформа «Пульс», де місцевий бізнес може проголосувати за проблеми, які найбільше заважають розвитку. Платформа має стати єдиним голосом усього українського бізнесу, майбутнім джерелом ефективних реформ, прозорим і дієвим інструментом взаємодії бізнесу з владою і держави з бізнесом з відображенням реального стану бізнес-клімату в державі. Бізнес залишає і негативні, і позитивні відгуки, влада аналізує їх і робить практичні кроки до покращення відносин із бізнесом. Найчастіше підприємці повідомляють про неправомірні дії з боку органів контролю, непрозорість процедур, надають пропозиції щодо змін законодавства, вказують на бездіяльність влади та надають важливі пропозиції по покращенню діалогу «владі і бізнес» [6].

Міністерство економіки презентувало аналітику коментарів, станом на 16 квітня 2025 року зібрано понад 60 тисяч оцінок від бізнесу та проаналізовано

7500 коментарів, із яких 17% – коментарі з конкретними пропозиціями. До основних ТОП-проблем бізнес відносить: високий рівень податкового навантаження, бюрократія у відносинах із держорганами, непрогнозованість ситуації на ринку країни, часте блокування податкових накладних, адміністративний тиск [7].

Отже, потреба формування комунікаційної платформи для діалогу між владою і бізнесом на регіональному рівні відіграє ключову роль в умовах важких часів і невизначеності нашої держави та закладає надійний фундамент для подальшої повоєнної відбудови України з урахуванням побажань бізнесу, влади, стратегічних планів і реалій сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Комарова К.В., Лола В.В. Комунікативні аспекти взаємодії бізнес-організацій та організацій публічного сектору в сучасних умовах (2022). *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». Секція IV: Менеджмент, публічне управління та адміністрування.* №22. С. 63-69. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/687>

2. Регіональна платформа «Діалог влади і бізнесу»: підтримка та нові можливості для підприємців Вінниччини (2024). *Спілка підприємців.* URL: <https://stina.org.ua/novyny-spilky/regionalna-platforma-dialog-vlady-ta-biznesu-pidtrymka-ta-novi-mozhlyvosti-dlya-pidpryyemtsiv-vinnychchyny/>

3. Запроваджена платформа «Діалог влади і бізнесу» допомагає бізнесу Вінниччини налагодити комунікацію з органами влади (2025). *Головне управління ДПС у Вінницькій області.* URL: <https://vin.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/860738.html>

4. На Вінниччині для бізнесу та громадян працює Офіс податкових консультацій (2025). *Військова обласна військова адміністрація.* URL: <https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/72391-na-vinnychchyni-dlia-biznesu-ta-hromadian-pratsiuie-ofis-podatkovykh-konsultantiv>

5. Попік А.В. Сучасні підходи до вдосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків у системі публічного управління (2025). *Держава та*

регіони. Серія: публічне управління і адміністрування. №1. С. 121-126. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.19>

6. Платформа Пульс: підприємці зможуть проголосувати за головні проблеми бізнесу (2024). *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства*. URL: <https://is.gd/Ypin6P>

7. Мінекономіки: Платформа «Пульс» презентує ШІ-аналітику оцінок та коментарів підприємців щодо взаємодії з держорганами (2025). *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/60-000-holosiv-biznesu-platforma-puls-prezentuie-shi-analityku-otsinok-ta-komentariv-pidpriemtsiv>

Оксана Проніна

ДОСВІД ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У СФЕРІ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої важливості набувають ефективні моделі співпраці між державою, бізнесом і громадськістю у сфері охорони культурної спадщини. Світовий досвід чітко демонструє, що без застосування дієвих інструментів публічно-приватного партнерства, а також без належної інституційованої громадської участі жодна держава не здатна забезпечити довготривале та стійке збереження своїх культурних ресурсів. Для прикладу, у багатьох країнах Європи активно впроваджуються моделі публічно-приватного партнерства, які дозволяють об'єднати ресурси та зусилля різних секторів для підтримки реставраційних проєктів, проведення освітніх програм, взаємодії з місцевими громадами та розвитку культурного туризму.

Концепція спільного управління спадщиною (heritage co-governance), яку формують та впроваджують провідні організації, як-от ЮНЕСКО, ICOMOS, Рада Європи та міжнародна організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), є інтегрованим підходом, що акцентує увагу на співпрацю між державними органами, приватними інвесторами та громадськістю.

Залучення підприємців може збільшити фінансові ресурси для реставраційних проєктів, а впровадження управлінських технологій покращує їх ефективність.

Для України ці механізми є не просто сучасним трендом, а критичною потребою виживання, ураховуючи масштаби пошкоджень культурної спадщини через військову агресію рф. Багато пам'яток, зокрема понад 1938 об'єктів, постраждали від атак, завданих під час війни, що значно ускладнює можливість їхньої реставрації в короткі терміни за рахунок державного бюджету. Бюджетні обмеження унеможливають фінансування всіх необхідних реставраційних заходів, що ставить під загрозу збереження культурної ідентичності. Тобто розвиток публічно-приватного партнерства та активної громадської участі стає стратегічним пріоритетом у процесі модернізації системи охорони спадщини.

Згідно зі статтею 1 частини першої пункту 32 Закону України «Про публічно-приватне партнерство» публічно-приватне партнерство – співпраця між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, визначеним статтею 3 цього Закону [1].

Публічно-приватне партнерство – це модель співпраці, що виникає як результат взаємодії державних установ і приватного бізнесу з метою ефективного вирішення суспільно важливих завдань, як-от будівництво інфраструктури, розвиток соціальних послуг або інноваційних технологій. Об'єднання ресурсів також є важливою характеристикою цього партнерства, що дає можливість використовувати фінансові, матеріальні й людські ресурси з найбільшою ефективністю задля досягнення спільної вигоди та підвищення якості життя суспільства [1].

У сфері культурної спадщини специфіка публічно-приватного партнерства полягає у тому, що:

- об'єкти часто не є комерційними, оскільки основний акцент робиться на збереження культурного, історичного або архітектурного значення, а не на генерування прибутку;

- держава зберігає право власності, забезпечуючи контроль за дотриманням стандартів охорони та збереження, що особливо важливо для пам'яток, які мають національне чи міжнародне значення;

- пріоритетом є не прибуток, а суспільна цінність, яка полягає у збереженні культурної ідентичності та забезпеченні доступу до історичних знань;

- необхідні спеціальні умови охорони та використання пам'яток для забезпечення їхньої цілісності та автентичності;

- важливим є залучення громад та експертного середовища до нагляду, що забезпечує більш широке розуміння та підтримку у справах охорони спадщини, а також сприяє прозорості у процесах ухвалення рішень.

Якщо розглянути міжнародний досвід публічно-приватного партнерства у сфері культурної спадщини, то зазначимо, що Франція – приклад успішної реалізації моделі концесійного управління в галузі культурної спадщини. Центр національних пам'яток (Centre des Monuments Nationaux), значна національна установа, керує більше ніж 100 історичними пам'ятками країни. Ця організація активно використовує модель публічно-приватного партнерства для оптимізації практик реставрації, вдосконалення управління об'єктами, забезпечення високоякісних туристичних послуг та збереження історичної автентичності кожного пам'ятника.

Італія – податкові стимули (ArtBonus). Приватні інвестори отримують 65% податкової знижки за внески у відновлення пам'яток [2]. Це одна з найуспішніших моделей залучення бізнесу.

Багато компаній і приватних осіб розглядають ці інвестиції не лише як економічно вигідні, але і як спосіб підтримки суспільно значущих проєктів, таким чином покращуючи свій суспільний імідж. Ці заходи є важливими для збереження історичних локацій, як-от античні римські амфітеатри, середньовічні замки та унікальні собори, які є визначними пам'ятками Італії. Польща – ревіталізація замків та старих міст. У Польщі розроблена комплексна модель під назвою «Ревіталізаційні партнерства» («Revitalisation Partnerships»),

яка передбачає тісну співпрацю між місцевими громадами, приватними інвесторами та державою для управління та відновлення історичних територій. Цей підхід став інноваційним рішенням у сфері збереження культурної спадщини, забезпечуючи ефективне використання фінансових ресурсів і підвищуючи привабливість старовинних міст для туристів і місцевих мешканців.

США і Канада здебільшого спираються на некомерційні організації для управління об'єктами спадщини. У Канаді основну роль у цьому процесі виконує Національний фонд Канади (National Trust for Canada), який займається збереженням історичних місць та споруд, підтримуючи розвиток та реставрацію культурних та архітектурних об'єктів.

Типологія моделей публічно-приватного партнерства в Україні включає різноманітні форми співпраці, які можуть бути класифіковані за декількома критеріями. Одним з основних є обсяг передання ризиків, функцій та прав власності приватному партнеру. Для прикладу, певні моделі акцентуються на мінімізації фінансових ризиків для держави, завдяки чому держава може спрямувати ресурси на інші важливі соціальні програми. Класифікація за цими критеріями допомагає визначити оптимальну модель співпраці, ураховуючи специфіку проекту та потреби держави і приватного сектору. Закони України «Про державно-приватне партнерство» та «Про концесію», надають можливість застосовувати різні моделі співпраці, які можуть бути адаптовані відповідно до найкращих міжнародних практик.

Така адаптація міжнародних моделей гарантує, що співпраця між державою і приватним сектором здійснюватиметься на взаємовигідній основі, забезпечуючи стабільність та прозорість процесів [3].

ЮНЕСКО наголошує: спадщина без участі громади – мертва спадщина. Це твердження підкреслює фундаментальне значення громадської активності, адже лише через залучення місцевого населення спадщина може розвиватися і залишатися актуальною. Громада є прямим носієм пам'яті про минуле та може

найкраще впливати на збереження і популяризацію культурних об'єктів, забезпечуючи умови для їх існування в суспільному житті [4].

Основні форми громадської участі включають кілька важливих аспектів:

1. Громадські ради та експертні платформи при Міністерстві культури (МКІП), обласних військових адміністраціях (ОВА), органах місцевого самоврядування (ОМС).

2. Волонтерські рухи. Після 2022 року тисячі волонтерів документували руйнування та допомагали музеям, показуючи, наскільки потужною може бути сила громадської солідарності та відданості справі.

3. Краудфандинг. Проекти, як-от Спільнокошт та Український культурний фонд (UCF), є важливими майданчиками для збору коштів на підтримку культурної спадщини.

4. Цифрова участь. Платформи «є-Пам'ятка», «Виправити спадщину» (Fix Heritage).

5. Громадський моніторинг. Фотофіксація, спостереження, виявлення загроз.

Проблеми, що стримують розвиток публічного-приватного партнерства й участі громад, є такими:

- бюрократія та складність процедур публічно-приватного партнерства можуть істотно уповільнювати реалізацію проєктів з охорони культурної спадщини;

- відсутність податкових стимулів також є значним бар'єром, що стримує залучення бізнесу в проєкти партнерства;

- низька довіра бізнесу до держави є однією з ключових перепон, що впливають на ефективність співробітництва;

- слабкий розвиток неурядових організацій у малих громадах обмежує їх участь у проєктах охорони спадщини та спільному управлінні;

- відсутність законодавчих механізмів співуправління обмежує можливості для ефективної взаємодії між державними і недержавними суб'єктами у сфері управління культурною спадщиною;

- недостатня прозорість проєктів є ще одним стримуючим фактором, що зменшує ефективність ініціатив публічно-приватного партнерства;
- відсутність цифрової інфраструктури ускладнює реалізацію ініціатив з залучення громадськості та використання сучасних технологій для збереження спадщини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 р.
№ 4510-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>.
2. Italian Ministry of Culture. ArtBonus: Fiscal Incentives for Cultural Heritage. Ministero della Cultura, 2021. URL: <https://artbonus.gov.it>.
3. Polish Ministry of Culture and National Heritage. Revitalisation Reports and Programmes. Warsaw, 2021–2023. URL: <https://www.gov.pl/web/kulturaimport>.
4. UNESCO. Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention. UNESCO World Heritage Centre, 2023. URL: <https://whc.unesco.org/en/guidelines>.

Тарас Одинець

ВІЙСЬКОВІ ТА ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНІ АДМІНІСТРАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальні питання адміністративно-правового статусу місцевих органів виконавчої влади займають центральне місце в дискусіях про ефективність і демократичність децентралізації влади в Україні. Євроінтеграція України вимагає не лише технічних і юридичних змін, але й переосмислення ціннісних основ публічного управління. Дослідження проблем адміністративно-правового статусу місцевих органів виконавчої влади необхідне для покращення ефективності управління та забезпечення демократії, прозорості, розвитку, стабільності в місцевих громадах.

Реалії сьогодення не дозволяють відійти від забезпечення основоположних цінностей – демократії, правосуддя, людських прав.

Дотримання вимог правосуддя стає критично важливим для гарантування національної безпеки, довіри громадян до держави. Надважливі завдання для системи публічного управління в умовах воєнного стану: оперативне ухвалення рішень, мобілізація ресурсів, забезпечення безпеки та підтримка соціальної стабільності, прозорість та підзвітність.

Правовий статус військово-цивільних адміністрацій, завдання, функції, повноваження аналізуються у працях українських учених В. Шевченко, Д. Кузьменка, С. Кузніченка, С. Мельник, Я. Яковчука. Як свідчить аналіз наукового доробку вчених, більшість наукових напрацювань зосереджена навколо дослідження військово-цивільних адміністрацій. Наукові публікації щодо військових адміністрацій представлені в незначній кількості. Тобто проблематика функціонування органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру має дослідницьку перспективу та потребує подальшого системного й комплексного вивчення.

Утворення спеціальних органів управління – закономірні процеси функціонування держави в особливий період. Указом Президента України

№ 68/2022 з 24 лютого 2022 року на всій території України утворено обласні військові адміністрації на виконання Закону України «Про правовий режим воєнного стану» для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки й порядку.

Аналізуючи адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні, С. Мельник виділяє такі їх особливості: багатомірність предмета відання, тимчасовість, розмежовано обсяг адміністративних повноважень військових адміністрацій залежно від територіальних меж здійснення компетенції, специфіка повноважень, відмінність військових адміністрацій від військово-цивільних [2, с. 109].

У статті «Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень» О. Рой пропонує визначення військової адміністрації як спеціального тимчасового державного органу, що здійснює публічновладні управлінські функції в межах

визначеної адміністративно-територіальної одиниці під час дії правового режиму воєнного стану [5, с.443].

Військові адміністрації разом із сектором оборони здійснюють заходи правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки й порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на відповідній території України.

Створення військово-цивільних адміністрацій як органів державного управління стало результатом пошуку моделі, яка мала прийти на зміну місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування. Було створено якісно нову форму місцевого управління військово-цивільного характеру, що загалом довела свою дієвість в умовах війни [4, с.67].

Військово-цивільні адміністрації керуються Законом України «Про військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 №141-VIII і мають на меті виконання повноважень місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування.

Функційне навантаження військово-цивільних адміністрацій полягає в тому, що на них покладаються функції органів державного управління, органів місцевого самоврядування, а також забезпечення безпеки та правопорядку серед населення, недопущення гуманітарної катастрофи території, де унеможлиблюється нормальне функціонування органів публічної влади.

Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації спільним мають те, що це тимчасові державні органи, які формуються указом Президента України та діють на визначеній главою держави території України, як тимчасовий вимушений захід з елементами військової організації управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі відсічі збройної агресії російської федерації. Однак правове регулювання в цих державних органах різне [6].

Аналіз чинного законодавства дав можливість сформулювати такі основні завдання військово-цивільних адміністрацій в умовах дії правового режиму воєнного стану: захист державного суверенітету; забезпечення конституційного

ладу; захист територіальної цілісності держави; забезпечення дії Конституції та законів України, безпеки й нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку; захист від посягань з боку окремих організацій, осіб, груп та держав; забезпечення протидії диверсійним проявам і терористичним актам; недопущення гуманітарної катастрофи; забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування; забезпечення реалізації інших, наданих державою, а також делегованих відповідними радами, повноважень [4].

Особливою рисою правового статусу органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру є те, що вони мають повноваження охоронного характеру, властиві силовим структурам держави.

Актуальним стало питання розроблення теоретичної та нормативної бази для військового та цивільного управління з метою забезпечення обороноздатності держави й підтримання цивільного життя громадян на належному рівні.

Відмінності в роботі військових і цивільних організацій потребують підготовки особового складу підрозділів цивільно-військової співпраці в питаннях публічного управління і адміністрування.

Комплексні завдання цивільно-військової співпраці в цивільному середовищі є такими: захист цивільного населення й відстеження шкоди, завданої цивільній інфраструктурі в районі проведення військових операцій; захист жінок і дівчат під час збройних конфліктів та в постконфліктний період; захист дітей під час збройних конфліктів; захист культурної спадщини; посилення заходів боротьби з корупцією. Згідно з наказом ГШ ЗСУ від 02.04.2019 №131 цивільно-військова співпраця – систематична, планомірна діяльність Збройних сил України із взаємодії з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями та громадянами у районах дислокації військових частин та підрозділів Збройних сил України і забезпечення сприятливих умов для виконання покладених на них завдань і функцій [3, с.13].

Варто зауважити, що ефективною буде взаємодія, якщо цивільні та військові організації враховуватимуть культуру, методи роботи, процеси планування військової та цивільних організацій [3, с.101].

Сьогодні стає очевидним, що без підвищення соціальної ефективності та результативності публічного управління не можливо побудувати сучасну економіку, сформувані справедливі суспільні відносини, вийти на новий рівень життя населення, домогтися покращення міжнародного іміджу, забезпечити національну безпеку.

Реформування системи публічного управління в умовах воєнного стану є ключовим чинником модернізації управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Журавель Т. С. Військово-цивільна адміністрація: поняття та ознаки. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1. С. 67-72. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2021_1_10
 2. Мельник С.М. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. С.100-104 URL: <https://clasopys-article/view/330/288>
 3. Методичний посібник для військ (сил) з питань цивільно-військового співробітництва. К: Управління цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України, 2019. 169 с.
 4. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
 5. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. С.441–445.
- Чепель О. Військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації України: що в них спільного та відмінного в умовах воєнного стану? URL: <https://law.chnu.edu.ua/viiskovi-administratsii-ta-viiskovo-tsyvilni-administratsii/>

**РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ВЕТЕРАНІВ ЯК КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ
І СКЛАДОВОЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Зміни в українському суспільстві, спричинені повномасштабною війною, вимагають якісного оновлення підходів до формування кадрового потенціалу на публічній службі. Професійна діяльність публічних службовців потребує нового змістового наповнення з урахуванням проблем воєнного та післявоєнного часу, зокрема в питаннях реалізації публічної влади, управління ризиками, забезпечення сталості соціальних інститутів. У сучасних умовах територіальні громади все гостріше потребують кваліфікованих, умотивованих і відповідальних фахівців, спроможних забезпечити ефективне функціонування місцевого самоврядування, управління ресурсами, реалізацію соціальних ініціатив і програм відновлення. Розвиток людського капіталу стає одним із ключових факторів підвищення ефективності державного управління.

Так, станом на 01.01.2022 у Дніпропетровській області обліковувалось 67,1 тис. ветеранів війни або 7,8% від загальної кількості в Україні, що становить найбільшу кількість серед регіонів України [1]. Ураховуючи значну кількість населення цієї категорії, особливої уваги потребує інтеграція ветеранів війни та членів їхніх родин до системи публічного управління. Це не лише питання соціальної адаптації, а й стратегічний ресурс для держави. Ветерани мають унікальний досвід, що формується в умовах надвисокої відповідальності, стресостійкості, здатності до стратегічного мислення та швидкого ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Їхній лідерський, комунікативний та управлінський потенціал варто не лише визнавати, а й активно розвивати через цілеспрямовані освітні програми та тренінги. При цьому опитування показують, що 53,9% мають бажання працювати в органах місцевого самоврядування, а деякі уже працюють на державній службі або в органах місцевого самоврядування [2, с.28].

Від кінця 2024 року в Україні існує нова професія – фахівець із супроводу ветеранів, мета діяльності якого полягає в наданні ветеранам війни, демобілізованим особам та членам їх сімей, членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членам сімей загиблих (померлих) захисників і захисниць України та іншим особам послуг із підтримки переходу від військової служби до цивільного життя щодо можливостей, прав, гарантій, пільг, отримання публічних (електронних публічних), соціальних, освітніх, реабілітаційних, психологічних та інших послуг, зокрема з питань оформлення документів для отримання таких послуг, визначення пріоритетності потреб зазначених категорій осіб та допомога в пошуку найбільш оптимальних та ефективних інструментів їх реалізації [3].

Водночас професіоналізм сучасного службовця місцевого самоврядування передбачає не лише наявність знань і досвіду, а й постійну готовність до навчання, адаптації, оновлення компетенцій. В умовах повоєнної трансформації це стає критично важливим.

Ефективність функціонування системи органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від особистісних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема від рівня розвитку його лідерських якостей, емоційного інтелекту, здатності до комунікації та командної роботи. Саме ветерани здатні стати рушіями змін в органах місцевого самоврядування, демонструючи приклад відповідальності, служіння територіальній громаді та суспільству.

Так, одним із ефективних інструментів актуалізації та розвитку управлінських і лідерських компетентностей ветеранів стало розроблення навчальної програми тренінг-курсу «Розвиток компетентностей ветеранів у сфері публічної служби та лідерського потенціалу сучасного державотворця» та робочий зошит до неї. Цей курс орієнтований на формування системного бачення ролі ветеранів війни у процесах відновлення держави, сприяє професійному зростанню та ефективній інтеграції в управлінське середовище [4].

2025 року 30 ветеранів та членів їхніх родин із 20 територіальних громад Дніпропетровської області успішно пройшли навчальну програму й отримали сертифікати. За результатами навчання, 25 учасників навчання працевлаштовані в органи місцевого самоврядування, 2 перебувають у кадровому резерві, ще 3 визначаються щодо подальшої роботи в органах місцевого самоврядування, завершуючи процедуру демобілізації.

Розвиток потенціалу ветеранів упровадження навчальної програми показав, що територіальні громади потребують кваліфікованого, мотивованого та відповідального кадрового резерву для розвитку місцевого самоврядування, управління ресурсами та реалізації соціальних ініціатив. З іншого боку, ветерани володіють унікальним лідерським потенціалом, досвідом управління в критичних ситуаціях, високим рівнем відповідальності та стратегічного мислення, що робить їх цінними кандидатами на посади органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міністерство у справах ветеранів України. Аналітична інформація за даними. URL : <https://data.mva.gov.ua/> (дата звернення: 02.12.2025).

2. Комплексне дослідження потреб ветеранської спільноти Дніпропетровської області “Опитування 360° потреб ветеранів Дніпропетровщини”, жовтень 2025 року. URL : https://drive.google.com/file/d/1aCi5DcBkPH717I0bk73abQHqv6Mi9RQz/view?usp=drive_link (дата звернення: 02.12.2025).

3. Україна. Міністерство у справах ветеранів. Про затвердження професійного стандарту «Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» : наказ від 31.12.2024 № 508. URL : <https://mva.gov.ua/pro-zatverdzhennya-profesiynogo-standartu-fahivets-iz-suprovodu-veteraniv-viyni-ta-demobilizovanih-osib> (дата звернення: 02.12.2025).

4. Програма тренінг-курсу «Розвиток компетентностей ветеранів у сфері публічної служби та лідерського потенціалу сучасного державотворця». URL :

https://drive.google.com/file/d/1o4QPipoKiv0KVqMFWqN9RUJX5IUf2Blp/view?usp=drive_link (дата звернення: 02.12.2025).

Олександр Татарченко

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ В НАШІ ДНІ

В умовах відбудови України в повоєнний період туристична галузь буде відігравати надзвичайно важливу роль. Наша держава зараз на слуху у всього світу. Інтерес до України буде зберігатися не один рік. Тому для об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) важливо використати цю тенденцію для свого відновлення та розвитку, адже туризм сприяє розбудові не тільки туристичної, готельної та ресторанної галузі, а й транспортної, будівельної, переробної, легкої, освітньої тощо. Тому професійне управління туристичною галуззю в територіальних громадах буде важливим завданням у майбутньому. Саме тому дослідження цієї проблеми є дуже актуальним для управлінців, економістів, соціологів.

Управління розвитком туристичної діяльності в ОТГ досліджували такі українські науковці, як О. Альбещенко, М. Біль, А. Вейц, С. Грищенко, А. Ключник, М. Колісник, Т. Крушельницька, І. Куліш, Н. Малярчук, В. Нікітенко, П. Романів, М. Сліпецький, Т. Тимошенко, С. Ткачова, Н. Цопа та ін. Проте це питання потребує подальших досліджень, зокрема аналізу стану якості управління туристичною галуззю в територіальних громадах в наші дні.

Недооцінка важливості туристичної галузі для повноцінного розвитку територіальних громад є неприпустимою, оскільки забезпечує виконання дуже важливих функцій. П. Романів виділяє серед них такі: 1) економічна, 2) соціальна, 3) освітня, виховна, дидактична, 4) екологічна, 5) рекреаційна, 6) іміджетвірна, брендоформуюча, 7) міжнародна, 8) стабілізаційна [1, с. 55].

Отже, туристична галузь забезпечує реалізацію низки важливих функцій, які можуть сприяти сталому розвитку громад. Однак для того, щоб реалізувати цей потенціал потрібна відповідна цілеспрямована державна політика. І така

політика реалізується в Україні. Як зазначає Н. Малярчук, завдяки реформі децентралізації територіальні громади здобули повноваження та ресурси, а саме «зарахування до місцевих бюджетів ОТГ 60% податку на доходи фізичних осіб на власні повноваження. На місцях повністю залишаються надходження від податків: єдиного, на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно (нерухомість, земля, транспорт). Водночас бюджети ТГ перейшли на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом і почали отримувати дотації та субвенції. Для ТГ також передбачене передання земель із державної власності в їхню комунальну власність» [2, с. 50].

Як зазначають О. Альбещенко і А. Вейц, у сучасних умовах потрібно використовувати інноваційні підходи для управління сферою туризму в ОТГ. Саме «використання інноваційних технологій в сучасних умовах розвитку туристично-готельної галузі дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити витрати і покращити якість обслуговування. Це може включати впровадження систем управління якістю, інноваційних рішень для енергозбереження, а також розробку нових моделей туристично-готельної галузі, які відповідають сучасним вимогам екологічної відповідальності та соціальної справедливості» [3, с. 359].

У свою чергу місцева влада може більше уваги зосереджувати на популяризації туризму у своїх громадах. Так, важливе значення для створення туристичних брендів має промоція туристичних можливостей територіальних громад. Для прикладу, М. Біль виділяє такі інструменти промоції: 1) реклама, 2) виставкова діяльність, 3) робота з громадськістю, 4) знакування, 5) туристична символіка [4, с. 115].

Однак будь-яка промоція туризму в громадах не компенсує ті проблеми, які ще слід вирішити. Як відзначають Т. Крушельницька і І. Шапран, «на сьогодні система управління сферою туризму на регіональному й місцевому рівнях в Україні залишається недостатньо впорядкованою, вибудованою на особистих та лобістських засадах, має нерівномірний склад штатних осіб,

недостатнє фінансування, а також нецільове використання наявних коштів, існує суперечність в роботі центральних і місцевих органів влади» [5, с. 42].

Також у територіальних громадах можуть виникати проблеми з участю у проєктах, метою яких є фінансування розвитку галузі туризму. Серед них виділяють такі: 1) відсутність підготовлених спеціалістів, 2) недостатня координація між різними рівнями суб'єктів, які беруть участь у формуванні та поданні заявок, 3) брак людських ресурсів, 4) відсутність чіткої стратегії розвитку туризму на місцевому рівні, 5) низька поінформованість про доступні конкурси чи можливості фінансування туристичних проєктів тощо [6].

Отже, для повноцінного розвитку туристичної галузі в територіальних громадах України потрібно подолати як адміністративні, так і організаційні проблеми, залучати до створення й упровадження туристичних проєктів громадські організації, активістів, бізнесменів, блогерів тощо. А для всебічного використання туристичного потенціалу територіальних громад бажано розвивати всі види туризму. Для прикладу – створювати туристичні тури, які б об'єднували такі види туризму, як сільський (зелений), аграрний, гастрономічний, екологічний, релігійний, подієвий та ін.. Такий напрямок буде дуже привабливим і перспективним в роки відбудови та розвитку нашої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Романів П. В. Державне та регіональне управління в туризмі. Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2025. 104 с.

2. Малярчук Н. М. Стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад : монографія / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2024. 146 с.

3. Альбещенко О., Вейц А. Формування системи управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3 (50). С. 358-364;

4. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект ; за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.

5. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 38-44.

6. Тимошенко Т. О., Богославець О. Г., Царук В. В. Менеджмент туристичної діяльності прикордонних територій та громад України через призму сталого соціо-еколого-економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5578/5517> (дата звернення: 29.11.2025).

Вікторія Базиченко

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І СПІВРОБІТНИЦТВА З ЄС

Ефективне державне управління є наріжним каменем національної безпеки та успішної європейської інтеграції. В умовах сучасних гібридних загроз і геополітичних проблем підвищення його ефективності стає не просто бажаним, а життєво необхідним для забезпечення стійкості держави та добробуту її громадян.

Національна безпека та співпраця з ЄС вимагають єдиного, узгодженого стратегічного бачення. Насамперед на сьогодні постає проблема у відсутності цілісної стратегії, а діяльність різних відомств є фрагментованою, що саме і призводить до дублювання функцій, розпорошення ресурсів та зниження ефективності. На нашу думку, вирішення вищезазначеної проблеми постає саме в розробленні та імплементації єдиної Національної стратегії безпеки, яка буде інтегрувати пріоритети євроінтеграції. Також це запровадження ефективних

механізмів міжвідомчої координації та горизонтальної співпраці, зокрема через створення чинних робочих груп та спільних аналітичних центрів.

Державні інституції мають бути спроможні ефективно реагувати на виклики та імплементувати європейські стандарти. По-друге, існує проблема в недостатній інституційній спроможності, застарілих процедурах, бюрократичній інертності та дефіциті кваліфікованих кадрів. Зауважимо, що вирішення цієї проблеми можливе завдяки проведенню комплексного функційного аудиту державних органів, задіяних у сфері безпеки та євроінтеграції. Розроблення та впровадження ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, з акцентом на компетенції, орієнтовані на ЄС, такі як знання європейського права, політик та мов, залучення висококваліфікованих спеціалістів з приватного сектору та міжнародних організацій.

Також варто акцентувати увагу і на використанні сучасних технологій, які можуть значно підвищити оперативність і прозорість державного управління. Постає проблема в недостатньому використанні потенціалу цифрових технологій, застарілих ІТ-інфраструктурах, низькому рівні цифрової грамотності в частини державних службовців. Вирішення вищевказаної проблеми полягає у прискоренні цифровізації державних послуг у сфері безпеки та оборони, упровадженні систем електронного документообігу та обміну інформацією між відомствами; розвитку кібербезпеки як ключового елемента національної безпеки та співпраці з ЄС, включаючи обмін досвідом та інформацією з європейськими партнерами.

Також важливими є підзвітність, прозорість та антикорупційні заходи. Саме довіра суспільства та міжнародних партнерів є запорукою успіху. В Україні наразі недостатній рівень підзвітності та прозорості, високі корупційні ризики, що підривають довіру та перешкоджають співпраці з ЄС. Щоб вирішити зазначену проблему, варто посилити антикорупційне законодавство та його неухильне дотримання; забезпечити публічну підзвітність державних органів через відкриті звіти, публічні обговорення та доступ до інформації.

Важливим є й активне залучення громадянського суспільства до контролю за діяльністю державних інституцій.

Інтеграція в ЄС вимагає гармонізації законодавства та управлінських практик. Наразі проблемою є невідповідність національного законодавства та адміністративних процедур стандартам і практикам Європейського Союзу. Щоб вирішити вищезазначену проблему потрібний систематичний аналіз та адаптація законодавства у сферах, пов'язаних з національною безпекою та співробітництвом з ЄС (наприклад, управління кордонами, міграція, кібербезпека, протидія відмиванню коштів). Активне вивчення та впровадження кращих європейських практик у державному управлінні, зокрема в частині стратегічного планування, оцінки ризиків та кризового менеджменту. Варто зауважити, що Німеччина, як країна ЄС, має значний досвід у побудові ефективних державних інституцій, верховенства права та демократичного контролю. Україна може перейняти передові практики у сферах публічної адміністрації, фінансового менеджменту та антикорупційної діяльності.

Імплементация німецьких стандартів державного управління в Україні є важливою складовою загального процесу реформування державного управління та наближення України до стандартів Європейського Союзу. Німецька модель державного управління з її акцентом на правовій державі (Rechtsstaat), ефективності, прозорості та децентралізації є цінним джерелом досвіду для України. І ключовими сферами впливу та імплементації є такі:

- адміністративна процедура: Закон України "Про адміністративну процедуру" [1, с. 10-18]. Хоча він був адаптований і спрощений для місцевого застосування, багато фундаментальних ідей, таких як адміністративний акт, основні принципи адміністративної процедури, механізми скасування та визнання недійсними адміністративних актів, мають німецьке походження [2, с. 34-37];

- акцент на прозорість та законність: німецька адміністративна процедура надає великого значення законності дій органів влади та праву особи на

інформацію. Це відображається у вимозі оперативного інформування про адміністративні акти та правові наслідки;

- децентралізація: німецька модель децентралізації, де місцеві громади мають значну автономію та відповідальність, є орієнтиром для України. GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) активно підтримує українських партнерів у цьому напрямку, допомагаючи місцевим органам влади в підготовці бюджетів, розробленні стратегій регіонального розвитку та цифровізації муніципальних послуг [3, с. 21-29];

- державна служба: Україна прагне побудувати стабільну, професійну та політично незалежну державну службу, що є однією з ключових цілей реформи державного управління. Німецький досвід у формуванні меритократичної (заснованої на заслугах) державної служби, яка не залежить від політичних змін, є цінним;

- Закон "Про державну службу", ухвалений в Україні, розроблявся за суттєвої підтримки ЄС, зокрема за методологією SIGMA, яка враховує найкращі європейські практики, включаючи німецькі;

- антикорупційна експертиза та боротьба з корупцією: у порівняльному аналізі антикорупційної експертизи в Україні та Німеччині виділяються різні підходи. Німеччина робить акцент на регулярних аудитах державних фінансів, упровадженні механізмів викривачів (whistleblowing) та створенні незалежних антикорупційних агенцій. Україна впроваджує електронне декларування майна, автоматизований моніторинг та виявлення аномалій;

- електронне урядування (E-government): Німеччина активно розвиває електронні державні послуги. Україна також активно працює над цифровізацією муніципальних послуг і впровадженням електронних інструментів для спрощення взаємодії громадян з владою;

- навчання та підвищення кваліфікації: для успішної імплементації німецьких стандартів необхідне відповідне навчання державних службовців. Проводяться тренінги та програми з підвищення кваліфікації адміністративного персоналу, що сприяє адаптації до нових процедур та принципів [4, с. 34-42].

Незважаючи на значний прогрес, українська система державного управління все ще має залишки радянської спадщини, що може створювати перешкоди для повного впровадження європейських стандартів. Хоча Закон "Про адміністративну процедуру" є важливим кроком, потрібно подальше узгодження чинного законодавства з новими адміністративними рамками.

Отже, підвищення ефективності державного управління у сфері національної безпеки та співпраці з ЄС – це безперервний процес, що вимагає політичної волі, системних реформ та активної взаємодії всіх зацікавлених сторін. Лише комплексний підхід, що включає стратегічне планування, розвиток інституційної та кадрової спроможності, цифровізацію, забезпечення підзвітності та гармонізацію з європейськими стандартами, дозволить Україні успішно протистояти проблемам сучасності та зміцнити свої позиції на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон «Про адміністративну процедуру»: загальні прозорі правила взаємодії між державою та громадянами й бізнесом: посібник для публічних службовців. В. Тимошук, І. Бойко, А. Школик та ін.; за ред. Я. Брієде. Київ. 2022. 75 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/832/zap.pdf>

2. Адміністративний процес : навч. посіб. О.Ю. Салманова, А.Т. Комзюк, С.М. Гусаров та ін. / Харків. нац. ун-т внутр. справ. 2022. 412 с.

3. Колодій О.М. Процес децентралізації: німецький досвід в українських реаліях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/25.pdf

4. Прокопенко Л.Л., Шабатіна І.А. Публічна служба в країнах ЄС. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-%2001/ProkopenkoStat.pdf>

**ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Інноваційна модель стратегічного управління транспортно-логістичною сферою України в умовах післявоєнної відбудови має фундаментальне значення для забезпечення швидкої, масштабної та стійкої реконструкції економіки. Оцінювання збитків і потреб відновлення показує, що обсяги фінансування та обсяги робіт вимірюються десятками й сотнями мільярдів доларів, що робить неможливим покликатися виключно на фрагментарні проекти – потрібна системна модель, яка поєднує пріоритетність інвестицій, управлінську координацію, інноваційні технології і стандарти відповідно до європейських норм [1].

По-перше, модель має виходити з реалій пошкоджень і зсувів у логістичних ланцюжках: масові руйнування дорожньої, залізничної та портової інфраструктури змінили традиційні коридори торгівлі і вимагають створення резервних, мультимодальних маршрутів та «резервних» вузлів для забезпечення безперервності постачань. Саме комплексний ефект відновлення транспортних артерій та їх інтеграції в нові експортні маршрути має забезпечити відновлення експортного потенціалу і макроекономічної стабільності [2].

По-друге, інноваційна стратегічна модель має бути багаторівневою за змістом: вона має поєднувати: 1) національну стратегію і планування інвестицій; 2) регіональну пріоритизацію робіт і відбудову вузлових логістичних центрів; 3) оперативну систему управління ризиками та реагування на атаки або інші надзвичайні ситуації, 4) механізми публічно-приватного партнерства і доступ до міжнародних фінансових інструментів.

По-третє, цифровізація й інформаційні системи становлять центральний елемент моделі. Упровадження єдиних платформ для планування перевезень, моніторингу стану інфраструктури, систем RIS (річкові інформаційні служби)

для внутрішніх водних шляхів, електронних платформ митного оформлення та логістичного менеджменту підвищують ефективність, зменшують корупційні ризики та прискорюють транзитні операції. Інтеграція таких систем з європейськими стандартами TEN-T і цифровими екосистемами полегшує доступ до ринків ЄС і міжнародної фінансової підтримки [3].

По-четверте, фінансова складова запропонованої інноваційної моделі управління транспортно-логістичною сферою в умовах післявоєнної відбудови має спиратися на комбінування донорської та кредитної підтримки, державних гарантій, інструментів міжнародних фінансових організацій, а також приватних інвестицій. Такий підхід забезпечує як необхідну масштабність ресурсів, так і фінансову стійкість, гнучкість і прозорість реалізації проєктів.

По-п'яте, інституційний аспект відбудови транспортно-логістичної інфраструктури України має вирішальне значення для того, щоб залучені ресурси – як фінансові, так і технічні – були використані ефективно, прозоро і з урахуванням стратегічних, соціальних та безпекових пріоритетів. На сьогодні вже існує практика створення спеціалізованих органів для управління відновленням: Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України було утворене як ключовий виконавець і координатор інфраструктурних проєктів, що виконуються за підтримки міжнародних фінансових організацій [4].

По-шосте, моніторинг і оцінювання ефективності реалізації моделі мають базуватися на чітких KPI, зокрема швидкості відновлення ключових коридорів, зниження логістичних витрат (ціна/тонно-кілометр), час транзиту для експорту, рівень доступності до ринків ЄС, індекси логістичної ефективності. Систематичний збір даних, відкриті платформи звітності та публічна аудиторія полегшать координацію донорів і підвищать довіру суспільства до процесу відбудови.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що інноваційна модель стратегічного управління транспортно-логістичною сферою України в умовах післявоєнної відбудови формує цілісну архітектуру розвитку галузі, поєднуючи

довгострокове бачення з адаптивністю та стійкістю до ризиків. Її ключова цінність полягає у здатності інтегрувати національні пріоритети, регіональні потреби та оперативні механізми реагування на загрози в єдину систему, яка працює на підвищення економічної та безпекової спроможності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm.com>
2. Rebuilding Ukraine's Infrastructure after the War. URL: <https://wiiw.ac.at/rebuilding-ukraine-s-infrastructure-after-the-war-dlp-6621.pdf>
3. Investment opportunity of infrastructure and logistics in Ukraine. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/infrastructure-and-logistics.pdf?utm.com>

Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 439 «Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text>

Деніс Пукіп

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ
РОЗБУДОВИ В УКРАЇНІ**

Стратегічне планування державної соціально-економічної політики в період післявоєнної розбудови набуває особливого значення, адже саме від його якості залежить здатність країни швидко відновити зруйновані території, забезпечити стабільність суспільства й створити підґрунтя для довгострокового розвитку. В умовах масштабних людських, економічних та інфраструктурних втрат Україна потребує чіткої, системної та науково обґрунтованої моделі ухвалення рішень, яка дозволить оптимально використовувати ресурси,

координувати дії державних і місцевих органів влади, міжнародних партнерів та бізнесу.

Комплексне планування є необхідною умовою для запуску стійких реформ, оновлення економіки на інноваційних засадах, посилення інституційної спроможності державного управління та зменшення соціальних дисбалансів [1]. Воно забезпечує прогнозованість державної політики, формує довіру суспільства і міжнародних інвесторів, дозволяє запобігати ризикам та швидко реагувати на виклики, пов'язані з безпековою ситуацією та глобальними тенденціями.

Стратегічне планування державної соціально-економічної політики в період післявоєнної розбудови в Україні має багаторівневу та поетапну структуру. Кожен етап виконує специфічні завдання, але водночас інтегрований у єдину логіку відновлення та довгострокового розвитку. Такий підхід дозволяє поєднати оперативні заходи, спрямовані на подолання наслідків війни, з інституційними реформами та системною модернізацією.

1. Діагностичний етап (оцінювання потреб і ресурсів). Цей етап передбачає всебічний аналіз стану економіки, соціальної сфери, інфраструктури та інституцій після завершення активної фази воєнних дій. Він включає оцінювання масштабів руйнувань, визначення найбільш постраждалих регіонів, розрахунок обсягів необхідних інвестицій, а також виявлення вразливих соціальних груп. Для цього використовуються як національні статистичні дані, так і незалежні міжнародні оцінки, що забезпечує об'єктивність і достовірність. На цьому етапі формується аналітична база для подальшого стратегічного планування, яка визначає ключові проблеми та ризики.

2. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів. Після оцінювання потреб відбувається формування системи цілей державної політики. Йдеться про визначення пріоритетів відновлення – забезпечення соціального захисту постраждалого населення, відбудову інфраструктури, відновлення економічної активності, зміцнення енергетичної незалежності, гарантування продовольчої безпеки та розвиток людського капіталу. Цілі формуються у вигляді

конкретних орієнтирів, які відповідають принципам сталого розвитку та європейської інтеграції. Важливо, щоб вони мали чітко вимірюваний характер і могли бути оцінені в процесі реалізації.

3. Розроблення сценаріїв і вибір моделі розвитку. На цьому етапі готуються кілька варіантів розвитку з урахуванням можливих внутрішніх і зовнішніх умов: сценарій швидкого відновлення за умов масштабної міжнародної допомоги; сценарій поступового зростання при обмежених ресурсах; сценарій змішаного типу, що враховує як зовнішню підтримку, так і внутрішню мобілізацію ресурсів. Вибір оптимальної моделі розвитку здійснюється з урахуванням соціальної прийнятності, фінансових можливостей і відповідності стратегічним пріоритетам.

4. Формування програмно-цільових документів. Цей етап передбачає розроблення національної стратегії післявоєнного відновлення та конкретних державних цільових програм. Документи включають визначення завдань, інструментів їх досягнення, джерел фінансування, термінів реалізації та відповідальних виконавців. Важливо, щоб вони мали інтегрований характер й узгоджувалися з міжнародними рамковими програмами (наприклад, ініціативами ЄС, Світового банку, Програми розвитку ООН).

5. Інституціоналізація та координація. На цьому етапі створюються або посилюються інституції, які відповідають за реалізацію стратегічного плану. Йдеться про органи державної влади, координаційні ради, спеціальні агентства з відновлення та механізми взаємодії з місцевим самоврядуванням. Важливим завданням є забезпечення прозорості, підзвітності та координації дій між усіма стейкхолдерами – державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними донорами.

6. Реалізація програм і політик. Реалізаційний етап охоплює впровадження конкретних проектів відбудови та соціально-економічних реформ. Серед ключових напрямів – реконструкція житлового фонду та транспортної інфраструктури, підтримка малого і середнього бізнесу, запровадження програм соціального захисту для ветеранів і внутрішньо

переміщених осіб, інвестиції у відновлювану енергетику та цифрову інфраструктуру. Реалізація має відбуватися поетапно, з урахуванням пріоритетності потреб та можливостей фінансування.

7. Моніторинг, оцінювання та коригування. Останній етап передбачає постійний контроль за виконанням стратегічних програм, оцінку ефективності їх реалізації та внесення коректив відповідно до нових викликів. Для цього застосовуються системи індикаторів результативності, регулярні незалежні аудити, публічне звітування, а також механізми зворотного зв'язку з громадськістю. Це дозволяє підвищити прозорість процесів і своєчасно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html?utm

Сергій Орган

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ІЗРАЇЛІ

Система охорони здоров'я Ізраїлю базується на закладі обов'язкового (універсального) медичного страхування, закріпленому в Законі про Національне медичне страхування. Відповідно до цього Закону кожен резидент країни має право бути застрахованим – він має сплачувати щомісячний «медичний податок» через дуже спеціалізований інституційний механізм (зазвичай через установу соціального страхування), і навіть якщо сплата затримується, людина не втрачає право на базові медичні послуги [1].

Страхування реалізується через одну з чотирьох недержавних неприбуткових організацій – так званих Kupot Holim (в перекладі з івриту буквально «медичні каси / фонди здоров'я»). Ці організації одночасно є страховиками та постачальниками медичних послуг. Кожен має право вільно обирати будь-яку з чотирьох Kupot Holim, незалежно від віку, стану здоров'я,

наявності хронічних хвороб чи історії захворювань. Закон також забороняє їм відмовити у прийомі нового застрахованого [1].

Kupot Holim надають гарантований державою базовий «пакет послуг» – мінімальний рівень медичної допомоги (стаціонарне лікування, амбулаторна допомога, спеціалізована допомога, материнство, рецепти, тощо). При цьому існує приватний сектор та додаткові (допоміжні) страхові поліси, які так чи інакше розширюють доступ до медичних послуг – скорочують час очікування, дають можливість обирати спеціаліста чи хірурга, отримувати стоматологічні чи інші «комфортні»/надстандартні послуги, які не входять до базового пакета [2].

Фінансування системи відбувається переважно за рахунок державних коштів: медичний податок і загальні бюджетні асигнування. Разом із тим частина витрат покривається приватними платежами, добровільним страхуванням і доплатами пацієнтів.

Незважаючи на те, що на охорону здоров'я в Ізраїлі витрачається відносно низький обсяг ресурсів порівняно з багатьма розвиненими країнами – витрати на охорону здоров'я становлять близько 7-7.6% ВВП (що нижче середнього по країнах – членах OECD) [2], за багатьма показниками Ізраїль демонструє кращі результати, ніж середній рівень OECD – зокрема, тривалість життя, показники смертності, показники якості та доступності медичної допомоги [3].

Однією з важливих стратегічних ліній розвитку системи є цифровізація охорони здоров'я. В Ізраїлі діє Закон про мобільність медичної інформації (2024), який має на меті полегшити обмін медичною інформацією між різними постачальниками медичних послуг, забезпечивши при цьому контроль приватності та безпеки даних [4]. У межах цього Закону та відповідної політики держави розвивається національна інфраструктура для стандартизованого обміну медичними даними – зокрема передбачено впровадження стандарту FHIR (Ресурси швидкої сумісності в охороні здоров'я) для забезпечення сумісності та сумісності даних [4]. Сектор цифрового здоров'я активно

підтримується державою та індустрією: виділяються гранти та ресурси для інновацій, стартапів, розроблення технологій (медтех, аналітика, телемедицина тощо), що сприяє тому, що Ізраїль часто розглядають як провідну країну з точки зору медичних інновацій.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що реалізація стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Ізраїлі демонструє ефективну модель, що ґрунтується на поєднанні сильного державного регулювання, високого рівня цифровізації, розвиненої інноваційної екосистеми та постійної взаємодії між державними й недержавними учасниками системи. Ключовим елементом цієї моделі є комплексність: нормативні зміни супроводжуються технологічною модернізацією, фінансовою підтримкою інновацій, стандартизацією процесів обміну даними та забезпеченням безпеки інформації. Такий підхід створює умови для підвищення якості медичних послуг, прозорості діяльності медичних установ та швидкого впровадження технологічних рішень у практику охорони здоров'я.

Для України досвід Ізраїлю може стати важливим орієнтиром у контексті повоєнної відбудови системи охорони здоров'я та її модернізації. Насамперед актуальним є впровадження комплексної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити сумісність між усіма медичними інформаційними системами. Стандартизація обміну даними на основі таких міжнародних стандартів, як FHIR, може значно підвищити якість управлінських рішень та створити умови для розвитку електронних медичних сервісів. Україна також може використати ізраїльську модель підтримки інновацій через державні інституції, грантові програми та партнерства між державою й приватним сектором, що сприятиме розвитку телемедицини, аналітики даних і медичних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Healing in the Homeland. A Guide for Olim Physicians. URL: <https://www.gov.il/BlobFolder/reports/israeli-health-system-guide-for-physicians/he/Israeli-Health-System-for-Olim-Physicians.pdf?utm.com>

2. The Healthcare System in Israel, 2024: Between Resilience and Continued Challenges. URL: <https://www.taubcenter.org.il/en/pr/health-system-2024/?utm.com>

3. OECD Economic Surveys: Israel 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-israel-2023_901365a6-en/full-report/component-4.html?utm.com

4. The Israeli health information mobility Law-2024. URL: <https://www.goldfarb.com/the-israeli-health-information-mobility-law-2024/?utm.com>

В'ячеслав Біленко

АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Дослідження державної політики щодо протидії корупції в Україні є вкрай актуальним через системний характер корупційних ризиків, їхній вплив на державне управління, економічний розвиток і довіру громадян до інституцій влади.

Сучасні проблеми вимагають не лише реактивних заходів, а й комплексної стратегії, що поєднує превенцію, інституційні реформи та ефективний моніторинг, щоб запобігати відтворенню корупційних практик Національний інститут стратегічних досліджень.

Корупція підриває засади демократії та правової держави, стримує інвестиції і зростання ВВП, а також послаблює спроможність держави реагувати на зовнішні та внутрішні загрози.

В умовах євроінтеграційних прагнень і потреби відповідності міжнародним стандартам антикорупційна політика стає ключовим елементом державної стратегії розвитку; її ефективність визначає успіх реформ у судовій, адміністративній та економічній сферах [1].

На практиці в Україні спостерігається інтенсивна законодавча та інституційна активність: створено спеціалізовані органи, упроваджено

електронні інструменти (електронні декларації, системи публічних закупівель), розроблено державні антикорупційні програми.

Проте експертні оцінки вказують на прогалини в реалізації заходів запобігання корупції, недостатню координацію між інституціями та проблеми з оцінкою результативності політики, що підкреслює потребу наукового аналізу та практичних рекомендацій [2].

Проте існують ризики та проблеми, що підсилюють обґрунтування актуальності зазначеної теми.

Передусім це неповна імплементація міжнародних стандартів. Розрив між нормою і практикою підриває довіру міжнародних партнерів і створює прямі ризики для співпраці та фінансової допомоги. Коли законодавчі норми не супроводжуються дієвими механізмами виконання, іноземні донори та інвестори бачать підвищений ризик корупційних зловживань, що може призвести до затримок грантів, умовних програм або вимог додаткового контролю. Це своєю чергою посилює вразливість державних програм і знижує ефективність реформ, тому дослідження державної політики має зосередитися на механізмах імплементації, моніторингу та підзвітності для усунення цього розриву.

Слід також зазначити і про інституційну фрагментацію. Недостатня координація між органами призводить до дублювання функцій, прогалин у відповідальності та втрати оперативності у протидії корупції. Відсутність єдиної стратегії та чітких каналів взаємодії знижує результативність навіть добре продуманих заходів, ускладнює обмін інформацією та унеможлиблює швидке реагування на корупційні ризики. Тому актуальність дослідження полягає в розробленні моделей координації, інституційної інтеграції та механізмів міжвідомчої взаємодії, які підвищать синергію антикорупційних інструментів і забезпечать сталість політики. Також відсутність системи вимірювання результатів ускладнює оцінювання впливу політики та коригування заходів у реальному часі [1].

У сукупності ці проблеми формують критичну потребу в системному дослідженні державної політики щодо протидії корупції: без усунення розриву між нормою і практикою та без посилення інституційної координації будь-які законодавчі ініціативи ризикують залишитися декларативними.

Наукове обґрунтування та практичні рекомендації допоможуть сформулювати політику, яка не лише відповідає міжнародним стандартам, а й працює в реальних умовах українських інституцій.

Якщо впровадити комплекс заходів правового, інституційного та адміністративного характеру з урахуванням міжнародних стандартів, то ефективність антикорупційної політики значно зросте.

Практична значущість дослідження державної політики щодо протидії корупції в Україні полягає в можливості сформулювати обґрунтовані критерії оцінки ефективності антикорупційної політики, виявити системні бар'єри її реалізації та запропонувати механізми їх подолання. Це важливо для підвищення прозорості державного управління, оптимізації інституційної архітектури та підвищення довіри громадян до публічних інститутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Глущенко Н.В. Антикорупційна політика України: виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2025. 349 DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.2.47>
2. Державна антикорупційна програма. НАЗК. <https://nazk.gov.ua/uk/derzhavna-antykoruptsiyna-programa-2/>

Марина Жадан

МІЖВІДОМЧА ВЗАЄМОДІЯ ТА МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАБІЛІТАЦІЙНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

Міжвідомча взаємодія у сфері реабілітації військовослужбовців і ветеранів є ключовим елементом державної політики, що забезпечує комплексність медичних, соціальних і професійних послуг. Успішна координація вимагає чіткого розподілу ролей між Міністерством охорони

здоров'я, Міністерством оборони, Міністерством у справах ветеранів, органами соціального захисту та місцевою владою, а також залучення громадських організацій і приватних постачальників послуг [1].

Ролі та механізми міжвідомчої взаємодії

Ролі в міжвідомчій взаємодії визначаються функціями центральних органів влади, місцевих адміністрацій, відомчих санаторіїв, медичних установ та громадського сектору; механізми – це формалізовані протоколи, інформаційні системи, фінансові інструменти та спільні процедури направлення й моніторингу, які забезпечують скоординовану доставку реабілітаційних послуг військовим.

Центральні органи влади формують політику, стандарти та фінансові механізми; місцеві органи реалізують програми на територіальному рівні, адаптуючи послуги до потреб громади; громадський сектор забезпечує додаткову підтримку, волонтерські ініціативи та зворотний зв'язок від ветеранів. Для координації використовуються міжвідомчі робочі групи, меморандуми про співпрацю та спільні інформаційні платформи, що дозволяє узгоджувати маршрути пацієнтів, розподіл ресурсів і моніторинг результатів [2, с. 55-62].

Центральні міністерства (МОЗ, Міноборони, Міністерство у справах ветеранів) виконують функції політико-нормативного регулювання, розроблення клінічних стандартів, визначення пріоритетів фінансування та координації між відомствами; вони формують загальні правила направлення та критерії відбору пацієнтів для санаторно-курортної реабілітації [3, с.21-26].

Відомчі санаторно-курортні заклади (підпорядковані МОЗ, Міноборони або іншим відомствам) забезпечують безпосереднє надання послуг, ведуть медичну документацію та реалізують клінічні протоколи; їхня відомча підпорядкованість визначає логістику та пріоритети розподілу путівок [3, 4].

Місцева влада адаптує державні програми до регіональних потреб, організовує транспортну логістику, співфінансує місцеві ініціативи та контролює реалізацію програм на території.

Громадські організації та волонтерські ініціативи доповнюють державні послуги соціальною підтримкою, психологічною допомогою та реінтеграційними програмами; вони також виконують роль зворотного зв'язку від ветеранів щодо якості послуг.

Механізми взаємодії

Міжвідомчі координаційні ради та робочі групи регулярними платформами для узгодження планів, розподілу ресурсів і вирішення оперативних питань, оскільки вони формалізують маршрути направлення та критерії пріоритетності.

Меморандуми про співпрацю та міжвідомчі протоколи є юридично оформленими домовленостями, що визначають відповідальність, строки та процедури обміну інформацією між установами.

Єдина електронна система обліку пацієнтів і путівок – централізований реєстр, який дозволяє відстежувати статус направлення, результати реабілітації та ефективність витрат; такий інструмент підвищує прозорість і зменшує дублювання зусиль [3].

Коли говоримо про багатоканальне фінансування і механізми розподілу коштів, маємо на увазі державний бюджет, цільові програми, місцеві фонди та публічно-приватні партнерства, що дозволяють гнучко реагувати на потреби та залучати додаткові ресурси [4].

Спільні навчальні програми та обмін кадрами охоплює міжвідомчі тренінги для медичного та адміністративного персоналу, що уніфікують підходи до реабілітації і підвищують якість послуг.

Моделі публічного управління в реабілітаційній сфері України

Існує кілька практичних моделей управління реабілітацією:

А. Централізована модель, де є державне планування і фінансування з єдиними стандартами; підходить для гарантування рівних прав, але може бути менш гнучкою на місцях [2].

Б. Мережна модель, за якої відбувається координація між державними, приватними та громадськими акторами через партнерства і контракти; підвищує доступність і різноманіття послуг.

В. Людиноцентрична модель, де фокус робиться на індивідуальних потребах ветерана, інтеграція медичної, соціальної та професійної реабілітації; ця модель отримує підтримку в сучасних рекомендаціях щодо реінтеграції ветеранів в Україні [1].

Ефективна взаємодія потребує єдиної електронної системи обліку пацієнтів, стандартів клінічної практики, механізмів багатоканального фінансування та міжвідомчих протоколів направлення. Пілотні проєкти та регіональні платформи дозволяють тестувати інновації перед масштабуванням, а регулярні аналітичні звіти сприяють корекції політик на основі даних [1].

З огляду на головні виклики у побудові моделей публічного управління (фрагментація повноважень, нестабільне фінансування та недостатня цифровізація). рекомендуємо впровадити людиноцентричні підходи, формалізувати міжвідомчі механізми координації, розвивати мережеві партнерства з громадським сектором і створити прозорі механізми фінансування та моніторингу результатів реабілітації.

На нашу думку, поєднання централізованих стандартів з гнучкими регіональними моделями та людиноцентричним підходом створює найкращі умови для ефективної реабілітації та сталого повернення ветеранів до повноцінного життя.

Отже, міжвідомча взаємодія у сфері реабілітації військовослужбовців та ветеранів є ключовим чинником ефективності державної політики, оскільки забезпечує узгодженість дій центральних органів влади, місцевих адміністрацій, відомчих закладів та громадського сектору, що дозволяє створювати цілісну систему підтримки та відновлення.

Ефективна реабілітаційна політика в Україні можлива лише за умови поєднання централізованих стандартів із гнучкими мережевими моделями управління та активним залученням громадського сектору. Такий підхід

дозволяє забезпечити не лише відновлення здоров'я військових, а й їхню повноцінну соціальну інтеграцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Людиноцентрична модель єдиної системи реабілітації, соціального захисту та повернення ветеранів і ветеранок до цивільного життя. *Здорові рішення для відкритого суспільства*. Київ, 2024. 107 с. https://healthsolutions.ngo/wp-content/uploads/2024/05/zvit_n2_04.pdf
2. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. Випуск 2 (02), 2024. 55-62. DOI 10.32782/city-development.2024.2-7 УДК 35.078.5:355.1-057.36(477)
3. Бабова І.К., Рожков В.С. Санаторно-курортна реабілітація військовослужбовців в Україні: публічно-управлінський аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 19. 2020. С. 21-26. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.4>
4. Гальків Л. І., Кулиняк І. Я., Гербут М. В. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України. *Проблеми економіки та управління*. 2017. Том 4, номер 873 (1). С. 18-26. <https://doi.org/10.23939/semi2017.01.018>

Ірина Серняк

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРІВ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Роль лідерства в місцевому самоврядуванні сьогодні виходить далеко за межі традиційної адміністративної компетентності та охоплює здатність розуміти, мотивувати й ефективно взаємодіяти з різними групами населення. В умовах децентралізації, підвищеної публічної уваги та складності комунікації зі стейкхолдерами емоційний інтелект постає як ключова компетентність сучасного лідера. Емоційний інтелект, який зазвичай визначають як здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей,

безпосередньо впливає на якість взаємодії з громадськістю, ефективність розв'язання конфліктів та рівень партнерської співпраці. Для керівників органів місцевого самоврядування, зокрема місцевих рад і їх виконавчих комітетів, розвиток емоційного інтелекту є критично важливою умовою формування довіри, зміцнення соціальної згуртованості та підвищення результативності управління.

Формування емоційного інтелекту в лідерів місцевого врядування тісно пов'язане з поширенням концепції орієнтованого на людину управління. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що публічне управління дедалі більше базується на цінностях взаємодії, емпатії, самосвідомості, адаптивності та соціальних навичках, які забезпечують ефективніші комунікації між управлінцями та громадянами [1]. На відміну від традиційних адміністративних умінь, що формуються завдяки формальній освіті, емоційний інтелект потребує рефлексії, міжособистісного досвіду та усвідомленої практики. У сфері місцевого самоврядування, де безпосередня комунікація з населенням є невід'ємною частиною роботи, емоційно зріле лідерство сприяє підвищенню задоволеності громадян, ефективності громадської участі та якості імплементації місцевих політик.

Наукові дослідження вказують, що одним із ключових шляхів розвитку емоційного інтелекту є організація спеціалізованих навчальних програм, які включають практики рефлексії, моделювання ситуацій та навчання через досвід. Такі підходи створюють умови для усвідомлення лідерами власних емоційних реакцій, розпізнавання тригерів і формування конструктивних моделей поведінки. Доведено, що програми розвитку лідерства, які роблять акцент на саморегуляції та емоційній стійкості, суттєво підвищують здатність керівників ухвалювати зважені рішення в умовах стресу та управляти конфліктами [2]. Для представників місцевого самоврядування, що працюють у середовищах високої емотивності та соціальних очікувань, це має особливе значення.

Іншим важливим напрямом розвитку емоційного інтелекту є менторство та коучинг, які забезпечують індивідуалізований зворотний зв'язок та допомагають інтегрувати емоційні компетентності в реальну управлінську практику. Коучинг сприяє особистісному зростанню, глибшому розумінню міжособистісних процесів та змінам поведінки, які складно досягти за допомогою традиційних навчальних методів. Дослідники підкреслюють, що коучинг особливо ефективний у публічному секторі, де ієрархічність і суспільний тиск можуть ускладнювати процес саморефлексії [3]. Інституціоналізація коучингових практик у місцевих радах і виконавчих органах дозволяє розвивати лідерів, здатних конструктивно діяти в емоційно насичених ситуаціях.

Формування емоційного інтелекту значною мірою залежить також від організаційної культури. Місцеві інституції влади, які стимулюють відкриту комунікацію, психологічну безпеку, підтримку і співпрацю, створюють середовище, сприятливе для розвитку емоційної обізнаності та конструктивних соціальних взаємодій. Доведено, що емоційно зріла організаційна культура сприяє підвищенню рівня довіри, внутрішньої мотивації та загального благополуччя працівників, що відповідно покращує якість управління та стійкість інституцій. У таких умовах лідери легше інтегрують емоційний інтелект у свої підходи до ухвалення рішень та взаємодії з громадою.

Безперервна рефлексивна практика є ще одним важливим чинником розвитку емоційного інтелекту. Лідери, які свідомо аналізують власну поведінку, переглядають емоційні реакції та враховують зворотний зв'язок, здобувають глибше усвідомлення власних емоцій і чинників, що впливають на їхні стосунки з громадою. У контексті місцевого самоврядування, де управлінці щоденно стикаються з різними групами інтересів та публічними емоціями, така рефлексія сприяє підвищенню етичності рішень, прозорості та емпатії. Рефлексивний підхід допомагає лідерам краще розуміти себе і громаду, яку вони представляють.

У сучасних умовах цифровізації значний вплив на емоційні компетентності управлінців мають електронні комунікації. Соціальні мережі, онлайн-консультації та цифрові інструменти зворотного зв'язку створюють постійний канал для вираження громадських емоцій. Лідери місцевого самоврядування повинні вміти інтерпретувати цифрові настрої, реагувати конструктивно та запобігати загостренню конфліктів у віртуальному середовищі. Дослідження підкреслюють, що лідерство в цифрову епоху потребує посиленої емоційної чутливості, стресостійкості та адаптивності □4□. Тому інтеграція цифрової грамотності та емоційної компетентності в системи підготовки управлінців стає невід'ємною умовою сучасного місцевого врядування.

Отже, емоційний інтелект є фундаментальною компетентністю сучасного лідера в системі місцевого самоврядування. Його розвиток забезпечується завдяки спеціалізованим тренінгам, коучингу, формуванню сприятливої організаційної культури, рефлексивній практиці та адаптації до цифрових форм комунікації. Інвестування у формування емоційного інтелекту підвищує рівень довіри громадян, покращує якість управлінських рішень, посилює взаємодію з громадою та забезпечує більшу стійкість місцевих інституцій. Наукові дослідження переконливо доводять, що емоційно зрілі лідери краще справляються зі складними соціальними процесами, сприяють розвитку демократії участі та підтримують сталий розвиток територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Boyatzis, R. E. (2018). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.
2. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
3. Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.

4. Katz, S., & Holmes, J. (2021). Leadership in the digital age: Emotional intelligence as a critical capability. *Journal of Public Leadership*, 17(4), 245–260.

Юрій Шелест

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СУБ'ЄКТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ: МЕЖІ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Освіта є однією з базових сфер суспільного розвитку, що формує людський капітал держави, забезпечує соціальну мобільність і конкурентоздатність країни. Ефективне управління освітою передбачає не лише належне фінансове та організаційне забезпечення процесу навчання, але й координацію дій між різними рівнями та органами публічної влади.

Статтею 143 Конституції України передбачено, що органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади [1], що означає можливість делегування повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає делеговані повноваження як повноваження органів виконавчої влади, наданих органам місцевого самоврядування законом[2].

Отже, система управління освітою будується на принципі субсидіарності: питання, які можуть бути ефективно вирішені на місцях, мають залишатися в межах повноважень органів місцевого самоврядування або в межах делегованих їм повноважень, що нормативно закріплено в законодавстві, тоді як реалізація стратегічних загальнодержавних завдань забезпечується органами виконавчої влади.

Органи місцевого самоврядування відіграють основну роль в організації освітнього процесу на рівні територіальних громад. Вони управляють закладами дошкільної освіти, початкової та базової середньої школи, відповідають за їх матеріально-технічний стан, кадрове забезпечення, організацію життєдіяльності учасників освітнього процесу тощо.

Органи виконавчої влади своєю чергою забезпечують формування та реалізацію державної освітньої політики, установлюють єдині стандарти освіти, здійснюють контроль за їх дотриманням і координують діяльність місцевих органів влади у сфері освіти. До їх повноважень належить нормативно-правове регулювання, визначення стратегічних пріоритетів розвитку освітньої системи, організація державного нагляду (контролю), розподіл державних субвенцій та інших фінансових ресурсів, а також реагування у випадках неспроможності територіальних громад забезпечити виконання покладених на них функцій. Отже, виконавча влада відіграє системотвірну роль, забезпечуючи цілісність освітнього простору та рівний доступ громадян до якісних освітніх послуг на всій території держави.

Оскільки повноваження розподілені між громадою та державою, доцільно припустити поділ тягара відповідальності між ними. Важливо зазначити, що по суті місцеве самоврядування і є де-юре та де-факто відповідальністю територіальної громади за власні справи, які належать до її компетенції та є важливою часткою суспільних справ [3]. У той же час для покладення відповідальності на територіальні громади, вони мають бути самодостатніми та спроможними, що залежить від ефективної реалізації державою своїх функцій.

Відповідно в разі нездатності громади реалізувати власні чи делеговані повноваження відповідальність лежить не лише на громаді, а й на державних органах як суб'єктах субституційної відповідальності.

Отже, реалізація освітнього процесу в Україні залежить від ефективної взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Чітке нормативне розмежування повноважень, фінансова підтримка громад і розвиток їхньої управлінської спроможності є ключовими передумовами якісного та доступного освітнього середовища.

Коли громада через об'єктивні причини не може виконати покладені на неї функції, тягар субституційної відповідальності покладається на державу.

Вдосконалення механізмів взаємодії органів державної влади на всіх рівнях сприятиме створенню сучасної, інклюзивної та конкурентної системи

освіти, що відповідатиме європейським стандартам і потребам українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996р. №254к/96-вр.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. №280/97-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Сушинський О. І. Реформа місцевого самоврядування в Україні: вступ в аспекти проблематики. *Реформа місцевого самоврядування в Україні: сучасні 64 тенденції та виклики* : матеріали круглого столу (18 травня 2018 р., м. Львів) / за наук. ред. проф. П. Гураля, проф. О. Сушинського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 4-18.

Юлія Лихач

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ Й ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У зв'язку із вторгненням російських військ та розгортанням бойових дій на значній території України перед органами державної влади постало чимало проблем, серед яких – відсутність досвіду урядування в умовах воєнного стану, потреба швидкого відновлення і приведення системи державного управління та державної служби відповідно до принципів державного управління, визначених програмою SIGMA.

Одна із ключових реформ, необхідних для євроінтеграції України, – це реформа державного управління та державної служби. Вона має забезпечити ефективне, прозоре й підзвітне державне управління, яке відповідатиме європейським стандартам. Розбудова публічної служби є ключовою лінією стратегії національної відбудови. На держслужбовців покладено відповідальність за керованість країною та сервісні послуги.

Звіт Європейської Комісії, оприлюднений у межах Пакета розширення ЄС 2025 року, засвідчив значний поступ України у впровадженні євроінтеграційних реформ. Україна отримала найвищу оцінку від 2023 року, що є свідченням системної роботи Уряду та всієї команди, задіяної в реалізації системних змін.

Важливо, що в межах Кластеру 1 «Основи процесу вступу до ЄС» Європейська Комісія відзначила прогрес у сфері державного управління та підвищила оцінку реформи державної служби. Ці результати є не лише показником внутрішньої готовності України до змін, а й відображенням належної роботи команд державних органів. Вони роблять усе можливе, щоб продовжувати виконувати свої завдання в умовах воєнного стану з метою задоволення нагальних потреб населення та зберігати сталу основу для подальшого розвитку країни після війни.

З огляду на це постає потреба розроблення пропозицій щодо стратегічних напрямів подальшого розвитку державного управління та державної служби в післявоєнний період.

Основними принципами подальшого розвитку системи державного управління є оптимізація, ефективність, професіоналізація та цифровізація.

Оптимізація завдань та функцій державних органів в умовах війни та в післявоєнний період дасть змогу підвищити ефективність їх діяльності для забезпечення формування і реалізації політик з метою задоволення потреб населення, а також забезпечить функціонування державних органів за вдосконаленою моделлю на основі принципів державного управління SIGMA.

Для досягнення цієї цілі потрібно забезпечити:

- проведення функціонального аналізу (аналізу функцій та завдань державних органів, їх територіальних органів та підвідомчих установ, підготовку пропозицій щодо оптимізації, розподілу і виконання повноважень зі збереженням тих, що передбачені законодавством та є важливими в умовах воєнного стану);

- скорочення вакантних посад державної служби в державних органах;
- оптимізацію кількості міністерств та ЦОВВ із забезпеченням раціонального розподілу між ними відповідальності за всю державну політику;
- передання контрольних функцій ЦОВВ до визначених державних органів;
- оптимізацію територіальних органів державних органів, що передбачає створення міжрегіональних підрозділів та/або ліквідацію їх як окремих юридичних осіб і включення їх до структури центрального апарату, а також оптимізацію та централізацію функціоналу (бухгалтерський облік, управління персоналом, юридична служба, документообіг, ІТ);
- чіткий порядок розподілу видатків ЦОВВ на пріоритетні напрямки реалізації політики та утримання.

Удосконалення механізмів діяльності державних органів для забезпечення реалізації державної політики в умовах війни, створення ефективної моделі їх діяльності, орієнтованої на результат, запровадження відповідального лідерства в урядуванні дасть змогу вирішити такі проблеми, як недостатньо ефективна система державних органів, відсутність чіткого розподілу функцій з формування та реалізації політики, недосконалий механізм спрямування і координації діяльності державних органів, неврегульованість системи державного стратегічного планування.

Для досягнення поставлених завдань передбачається:

- приведення структури апарату державних органів відповідно до встановлених вимог;
- удосконалення системи розроблення проєктів нормативно-правових актів;
- внесення змін до законодавства України щодо організації діяльності КМУ та ЦОВВ;
- підготовка «типової структури ЦОВВ» з визначенням відсоткового співвідношення функцій щодо розробки і реалізації політики (до 70%) та

допоміжних функцій (до 30%), а також визначення оптимальної чисельності підрозділів (відповідно до постанови КМУ від 12 березня 2005 р. № 179);

- проведення аналізу інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання завдань у сфері європейської інтеграції та створення ефективного інституційного механізму взаємодії державних органів, пов'язаної з інтеграцією до ЄС;

- доопрацювання та прийняття проєкту закону про державне стратегічне планування, який визначає чітку ієрархію та взаємозв'язок документів планування, а також механізми їх зв'язку з річним бюджетом та середньостроковою структурою видатків;

- упровадження європейської моделі управління якістю CAF в систему ЦОВВ;

- запровадження культури децентралізованого управління в міністерствах на основі делегування процесу прийняття рішень від рівня державних секретарів до керівників структурних підрозділів, забезпечуючи при цьому загальну відповідальність державних секретарів за систему механізмів внутрішнього контролю міністерства;

- посилення ролі державного секретаря міністерства як керівника всього апарату міністерства, відповідального за його функціонування та виконання поставлених Урядом і міністром завдань;

- імплементація Закону України «Про адміністративну процедуру»;

- упровадження сучасних інструментів і підходів до роботи із зверненнями громадян та доступу до публічної інформації.

Цілями, яких потрібно досягнути в сфері професіоналізації, є встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати; забезпечення зв'язку між реальними потребами у професійному навчанні публічних службовців в умовах війни та його змістом, а також забезпечення практикоорієнтованості системи професійного навчання публічних службовців; ефективне застосування сучасних інструментів управління персоналом на державній службі; актуалізація процедури залучення громадян на посади

державної служби з огляду на воєнний та післявоєнний стан; відбір і призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на меритократичному підході.

У моніторинговому звіті SIGMA за грудень 2023 р. наголошено, що реформа оплати праці займає центральне місце серед заходів із вдосконалення державної служби в Україні. Реформа розглядається як ключовий крок до забезпечення стійкості державного управління, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. SIGMA рекомендує впровадити структуровану систему оплати праці, яка враховуватиме як фінансові обмеження, так і потребу залучення висококваліфікованих фахівців [1].

Досягненню згаданих цілей сприятиме:

- забезпечення впровадження комплексної реформи оплати праці;
- удосконалення конкурсної процедури на зайняття посад державної служби та відновлення конкурсів на посади державної служби;
- диджиталізація функцій управління державною службою, зокрема впровадження в міністерствах, ЦОВВ та інших державних органах HRMIS;
- забезпечення функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби;
- посилення спроможності Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби;
- розбудова міцного брендингу державної служби;
- залучення кращих кандидатів та заохочення потенційних кандидатів (зокрема ветеранів і ветеранок) працювати на державу у відбудові;
- удосконалення функціоналу Порталу управління знаннями;
- збільшення кількості навчальних програм, доступних для державних службовців на безкоштовній основі, зокрема через розширення можливостей Вищої школи;
- постійне оновлення переліку пріоритетних тематик навчання з огляду на мінливість законодавства, тенденції державної політики в умовах європейської інтеграції та воєнного стану;

- щорічне поступове збільшення обсягів власних видатків державних органів на професійне навчання державних службовців.

Отже, реалізація окреслених цілей допоможе подальшому розвитку системи державного управління й державної служби та забезпечить приведення процесів урядування відповідно до принципів державного управління, визначених програмою SIGMA.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність *Принципам державного управління*. Грудень 2023 року. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/40/SIGMA_Monitoring_Report_Public_Administration_in_Ukraine_2023_ukr.pdf

Володимир Ференс

КАДРОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СВІТОВІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Органи місцевого самоврядування є тим рівнем публічного управління, де ухвалюються та реалізуються рішення, що безпосередньо позначаються на умовах повсякденного життя населення. Результативність діяльності громад значною мірою залежить від підготовки кадрів і від того, наскільки якісно організована кадрова робота. У процесі децентралізації та в умовах воєнних проблем зростання обсягу завдань висунуло на перший план потребу розвитку професійних компетенцій і вдосконалення підходів до управління кадрами.

Також у багатьох громадах кадрова діяльність і надалі має несистемний характер. Серед типових труднощів вирізняються брак кваліфікованих кадрів, особливо в малих громадах, недостатній рівень мотивації, висока плинність і відсутність довгострокового планування у сфері роботи з кадрами. Хоч нормативні акти й визначають вимоги до конкурсного добору, оцінювання результативності та професійного розвитку, на практиці ці механізми часто застосовуються частково або суто формально. У низці громад відсутні компетенційні профілі посад, не налагоджено системний процес навчання та не

здійснюється регулярний аналіз кадрових потреб. Воєнний контекст поглиблює ці проблеми: частина працівників вибула через мобілізацію чи вимушене переміщення, а навантаження на тих, хто продовжує роботу, істотно зросло [1].

Аналіз міжнародних моделей кадрової діяльності дає змогу виокремити підходи, які можуть бути адаптовані для зміцнення кадрового потенціалу українських громад. У практиці країн ЄС та ОЕСР простежуються три структурні моделі. Кар'єрна модель ґрунтується на формуванні стабільного корпусу службовців, які проходять послідовні етапи професійного зростання, що забезпечує накопичення інституційної пам'яті та передбачуваність управлінських процесів. Посадова модель, навпаки, орієнтується на відкритий ринок праці й передбачає конкуренцію за конкретні вакансії, що сприяє оновленню кадрів та підвищенню професійної мобільності. Гібридна модель поєднує ці два підходи, дозволяючи зберігати стабільність кадрового складу й одночасно залучати зовнішніх фахівців для виконання спеціалізованих або інноваційних завдань. У науковій літературі вона розглядається як найбільш адаптивна до сучасних умов публічного управління [2; 3].

Світова практика свідчить, що результативність кадрової роботи залежить від наявності чітких і узгоджених інструментів. До них належать компетенційні профілі посад, які визначають вимоги до професійних і поведінкових характеристик працівників; відкритий конкурсний добір, у межах якого оцінюються саме релевантні компетентності; система регулярного оцінювання діяльності; можливості внутрішньої мобільності; а також послідовні програми професійного розвитку. Саме такі елементи вважаються основою якісного управління кадрами в більшості країн ЄС та ОЕСР. У практиках країн ЄС та рекомендаціях програми SIGMA ці елементи визначаються як ключові для забезпечення професійності місцевого врядування [4; 5].

Аналіз кадрової роботи в органах місцевого самоврядування України свідчить, що впровадження таких підходів є неповним. У багатьох громадах конкурсний добір проводиться без чітко визначених критеріїв та методик, а оцінювання результативності має формальний характер або взагалі не

здійснюється. Системний підхід до навчання також недостатньо розвинений: значна частина працівників не охоплені регулярними програмами підвищення кваліфікації, що обмежує їхню готовність опановувати нові функції. Дослідження українських аналітичних центрів підтверджують зростання плинності кадрів та зниження мотивації до перебування на службі [6].

Попри наявні труднощі, можливості адаптації ефективних міжнародних практик до умов українських громад залишаються значними. Компетенційні профілі ключових посад можуть бути запроваджені навіть у невеликих громадах, оскільки їх розроблення не вимагає значних ресурсів, але забезпечує чіткість кадрових вимог і полегшує добір працівників. Проведення відкритих конкурсів із включенням елементів оцінювання за компетенціями сприяє підвищенню прозорості та дозволяє формувати кадровий склад на основі професійних характеристик кандидатів, а не формальних ознак.

Перспективним напрямком є впорядкування процесів обліку кадрів, оцінювання й планування професійного розвитку. Громади з обмеженим ресурсом можуть застосовувати спільні механізми організації кадрової роботи, зокрема створення міжмуніципальних кадрових резервів. Така практика дозволяє оперативно заміщувати вакансії, забезпечує обмін фахівцями та сприяє мобільності кадрів між громадами. Партнерські програми підготовки та стажування можуть реалізовуватися спільно з університетами, державними установами й міжнародними організаціями, що розширює доступ до сучасних методик навчання і підвищує рівень професійної підготовки працівників [7].

Застосування таких інструментів створює умови для підвищення якості управлінських процесів і зміцнює спроможність громад виконувати свої функції в умовах зростальних проблем. Компетенційний підхід забезпечує більш об'єктивний добір кадрів, а розвиток кадрового резерву і системне навчання формують підґрунтя для оновлення й довгострокового розвитку. Для громади це означає здатність своєчасно реагувати на кризові ситуації, реалізовувати інвестиційні та соціальні проєкти, підтримувати стабільність надання послуг і планувати відновлення та розвиток території.

Отже, якість кадрової діяльності органів місцевого самоврядування суттєво визначає рівень їхньої стійкості та ефективності. Її розвиток має спиратися на апробовані інструменти, що продемонстрували результативність у країнах ЄС та ОЕСР. Українські громади можуть адаптувати елементи гібридних моделей кадрової роботи, компетенційні підходи, системи оцінювання та інші організаційні рішення, які здатні підвищити якість управлінських процесів і сприяти розвитку територій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних рекомендацій для громад різних типів та на вдосконалення методичного забезпечення кадрової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Центр Разумкова. Людський капітал – виклики для відновлення України. Аналітичний звіт. Київ: *Центр Разумкова*, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf>
2. Van Acker W. Civil Service Systems: Comparative Perspectives. Brussels: European Institute of Public Administration, 2019.
3. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/3d5c5d31-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
4. OECD. The Principles of Public Administration. 2023 edition. Paris: OECD/SIGMA, 2023.
5. EUPAN. HRM Trends in the European Public Sector. Brussels: European Public Administration Network, 2022.
6. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про стан державної служби та службу в органах місцевого самоврядування у 2023 році. Київ: НАДС, 2024.
7. Astana Civil Service Hub. Global and Regional Trends in Civil Service Development. Astana: ACSH, 2020. URL:

Данііл Живиця

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Корупція в органах публічної влади сьогодні розглядається як один із найнебезпечніших викликів для демократичних інституцій, соціально-економічного розвитку та верховенства права. Однією з ключових рис сучасної антикорупційної політики є міжнародна координація та гармонізація правових стандартів. Важливим орієнтиром для більшості держав стала Конвенція ООН проти корупції, яка визначила принципи криміналізації корупційних злочинів, правила щодо фінансового контролю, вимоги до прозорості діяльності публічних органів, процедури міжнародної правової допомоги та механізми повернення незаконно виведених активів. Країни, ратифікувавши цей документ, поступово адаптують свої правові системи до міжнародних норм, запроваджуючи нові інститути, механізми співпраці, форму контролю і звітування [1, с. 100; 2].

Поступове вдосконалення законодавства у світі супроводжується зростанням вимог до прозорості діяльності органів публічної влади. У сучасних демократичних державах прозорість стала не додатковим елементом, а базовою передумовою ефективного управління. Відкритість бюджетних процесів, доступ громадськості до інформації про державні витрати, державні закупівлі, майнові декларації посадових осіб та результати аудиторських перевірок є нормою для більшості країн, які проводять системні антикорупційні реформи [3, с. 150]. Удосконалення норм про доступ до публічної інформації, створення відкритих електронних реєстрів суттєво зменшує можливості для зловживання.

Не менш вагомою тенденцією є формування сучасних етичних стандартів поведінки державних службовців. У різних країнах світу активно запроваджуються кодекси етики публічної служби, регулюються питання

конфлікту інтересів, приймання подарунків, післяслужбових обмежень, зовнішньої діяльності та лобізму. Етична інфраструктура доброчесності поступово перетворюється на невід’ємний елемент антикорупційної системи. Діяльність спеціальних органів або комісій з етики спрямовується не лише на реагування на порушення, а й на превенцію – консультування службовців, надання роз’яснень та розроблення рекомендацій. Такий підхід дозволяє знижувати ризики корупційної поведінки через формування у службовців чітких уявлень про допустимі межі публічної діяльності.

Запровадження електронного урядування значно трансформувало підходи до протидії корупції. Оцифрування адміністративних послуг, використання електронних реєстрів, автоматизованих систем моніторингу бюджету та електронних платформ державних закупівель зменшують людський фактор і мінімізують прямі контакти між громадянином і посадовцем, що були основним корупційним ризиком. Використання інтелектуальних технологій, як-от штучний інтелект, блокчейн та аналіз великих даних, дозволяє виявляти аномалії у фінансових операціях, фіксувати підозрілі закупівлі й відстежувати витрати бюджетних коштів. Цифрова трансформація стала одним із найефективніших засобів зменшення корупційних ризиків [4], [5, с. 350].

У багатьох країнах створено спеціалізовані антикорупційні структури, наділені повноваженнями щодо розслідування, аналітичної роботи, контролю за фінансуванням політичних партій та етичного моніторингу. Ефективність таких органів значною мірою залежить від їхньої незалежності, що забезпечується правовими гарантіями, фінансовою автономією, прозорими процедурами призначення керівництва та наявністю професійного кадрового потенціалу. Досвід окремих держав свідчить, що наявність потужного та незалежного антикорупційного органу значно підвищує результативність боротьби з корупцією, створює прецеденти притягнення до відповідальності високопосадовців та формує в суспільстві відчуття невідворотності покарання.

Сучасне законодавство розвинених держав містить широкі гарантії захисту викривачів, включно з конфіденційністю, анонімністю, заборонаю

переслідування на робочому місці, судовим захистом. Викривачі дедалі частіше стають ключовими джерелами розкриття складних корупційних схем у публічному секторі, тому держави створюють спеціальні канали для подання повідомлень, запроваджують системи внутрішнього і зовнішнього інформування та розвивають правові механізми підтримки таких осіб [6].

Загалом світові тенденції вдосконалення антикорупційного законодавства свідчать про перехід до комплексного, багаторівневого підходу, що поєднує правові, організаційні, технологічні та освітні інструменти. Усі ці процеси спрямовані на створення середовища, де корупція стає не лише кримінальним, а й соціально неприйнятним явищем, а прозорість і доброчесність – базовими принципами функціонування органів публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кротюк А. М. Зарубіжний досвід участі громадськості в запобіганні корупційним злочинам. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. Київ, 2021. С. 98-105.
2. Боротьба з корупцією в різних країнах. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/borotba-z-korupciejuv-riznih-krainah.html>.
3. Буга Г. С. Досвід зарубіжних країн в боротьбі із запобігання корупції. *Правова позиція*. 2023. № 1. Дніпро, 2023. С. 149-152.
4. Як борються з корупцією в різних країнах світу. URL: https://antikor.com.ua/articles/76912-jak_borjutsja_z_koruptsijeju_v_riznih_krajih_svitu.
5. Шатрава С. О., Чишко К. О. Зарубіжний досвід запобігання та протидії корупції в країнах азії та перспективи його використання в Україні. *Держава та регіони. Серія: Право*. № 1. С. 348-353.
6. Зарубіжний досвід запобігання корупційній злочинності. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/prevention_of_corruption/info/lec4.html.

**ПРОФЕСІЙНІ АСОЦІАЦІЇ ТА МУНІЦИПАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ЧИННИКИ
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Поглиблення процесів децентралізації, ускладнення спектру завдань, що постають перед муніципальним рівнем управління, а також поступове входження України в європейський правовий простір зумовлюють висунення до органів місцевого самоврядування якісно нових вимог щодо професійної компетентності управлінських кадрів. У цих умовах стає очевидним, що однієї лише формалізованої системи первинної підготовки та періодичного підвищення кваліфікації посадових осіб уже не достатньо. Зміцнюється значення професійних асоціацій, муніципальних і міських мереж як цілісної інфраструктури безперервного професійного розвитку, горизонтального обміну практиками, вироблення спільних стандартів діяльності та захисту інституційних інтересів місцевого самоврядування.

Сучасні підходи до професійного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування засвідчують перехід від епізодичних, слабо скоординованих курсів підвищення кваліфікації до більш цілісної, стратегічно орієнтованої політики формування професійного корпусу місцевого врядування [1]. Ідеться вже не лише про «доучування» окремих працівників під потреби поточного моменту, а про цілеспрямоване вибудовування кадрової архітектури, у межах якої посадові особи розглядаються як ключовий ресурс довгострокової спроможності громад. Така політика включає запровадження прозорих процедур конкурсного відбору, розроблення й застосування компетентнісних моделей для різних категорій посад, поєднання базової професійної підготовки з системою наставництва, стажувань, професійних тренінгів, а також регулярне оцінювання результативності службової діяльності й продумане планування кар'єрного зростання. В основі цих змін – прагнення відійти від практики заповнення вакансій «за знайомством» до побудови стійкого професійного

середовища, де поведінка й управлінські рішення ґрунтуються на чітко визначених стандартах компетентності та етики.

У цьому контексті важливою ланкою інституційної інфраструктури професіоналізації є професійні асоціації та об'єднання представників місцевого самоврядування. Вони не лише об'єднують посадових осіб за фаховими інтересами, а й перебирають на себе низку системотвірних функцій, зокрема:

- нормативно-ціннісну – розроблення, обговорення та поширення професійних стандартів, етичних кодексів, типових регламентів поведінки, які задають спільні «правила гри» для посадових осіб незалежно від розміру чи статусу громади;

- освітньо-розвивальну – організацію програм безперервного навчання, короткострокових курсів, сертифікаційних програм, тематичних шкіл та літніх академій, що дозволяють системно оновлювати знання, формувати нові управлінські та комунікативні компетентності;

- комунікаційно-мережеву – створення й підтримку майданчиків для горизонтального обміну досвідом (форуми, щорічні конференції, секторальні клуби, онлайн-спільноти);

- представницько-адвокаційну – захист інтересів місцевого самоврядування у взаємодії з центральними органами влади, донорськими структурами, міжнародними організаціями; формулювання консолідованих позицій щодо законодавчих змін, державних програм, фінансових інструментів;

- аналітично-експертну – підготовку аналітичних записок, методичних рекомендацій, типових рішень, які допомагають громадам упроваджувати складні реформи та зменшують залежність від зовнішніх консультантів [2; 3].

Досвід європейських країн із розвинутими традиціями місцевої демократії демонструє, що професійні асоціації органів місцевого самоврядування фактично формують «зовнішній контур» професіоналізації: вони задають рамку очікувань щодо компетентностей, управлінської культури та цінностей публічної служби на місцевому рівні. Через систему стандартів, навчальних програм, мережових заходів і механізмів взаємної підтримки ці

структури забезпечують доступ посадових осіб до оновлених знань, інноваційних практик та етичних орієнтирів.

Транснаціональні та національні муніципальні мережі в сучасній науковій літературі дедалі частіше інтерпретуються як один із ключових інститутів поширення інновацій у публічній політиці між містами та громадами. Вони забезпечують перенесення управлінських рішень і моделей дії у таких сферах, як протидія зміні клімату, інтеграція внутрішніх і зовнішніх мігрантів, розширення участі громадян, цифровізація публічних послуг, розвиток інклюзивної міської інфраструктури. На відміну від разових міжмуніципальних контактів, мережі задають сталі рамки взаємодії, у межах яких відбувається накопичення й циркуляція управлінського досвіду.

По-перше, подібні мережі формують стабільні канали горизонтальної взаємодії на кшталт «місто – місто» або «громада – громада», що дозволяє органам місцевого самоврядування не лише обмінюватися інформацією, а й послідовно переймати інструменти політики, моделі організації послуг, підходи до планування розвитку. Регулярні візити делегацій, спільні пілотні проекти, діяльність тематичних робочих груп, навчальні модулі й фахові школи створюють навчальне середовище, у якому посадові особи мають змогу знайомитися з практиками, апробованими в муніципалітетах, подібних за масштабом, ресурсами й компетенціями. Завдяки цьому інновації сприймаються не як абстрактні «кращі практики», а як рішення, що вже продемонстрували життєздатність у близьких за типом громадах [4].

По-друге, муніципальні мережі виконують функцію колективного представництва та підсилення політичного впливу місцевого рівня в багаторівневих системах публічної влади. Об'єднуючи міста й громади різних країн, вони дають змогу формувати спільні позиції щодо напрямків державної та наднаціональної політики, ініціювати зміни у регуляторному середовищі, відстоювати інтереси місцевого рівня в діалозі з центральними урядами та міжнародними структурами. У такий спосіб місцеве самоврядування перестає бути лише «об'єктом» впливу рішень, що ухвалюються «згори», і набуває рис

суб'єкта, здатного формулювати власні пріоритети та пропонувати альтернативні підходи до вирішення суспільних проблем [5].

По-третє, участь муніципалітетів у мережах має не лише символічний, а й цілком практичний вимір. Доступ до методичних матеріалів, аналітичної підтримки, спільних платформ для збору даних і планування, можливість залучення фінансових ресурсів на реалізацію проєктів сприяють підвищенню якості місцевої політики. У низці галузей (зокрема у сферах енергоефективності, адаптації до зміни клімату, модернізації транспортних систем) уже продемонстровано, що системна участь у мережевих ініціативах супроводжується поліпшенням показників результативності діяльності муніципалітетів. Це дає підстави розглядати мережі як інструмент не лише горизонтальної солідарності, а й нарощування реальної управлінської спроможності [6].

У підсумку діяльність муніципальних мереж безпосередньо корелює з процесами професіоналізації місцевого самоврядування. Вони створюють середовище, у якому посадові особи поступово виходять за межі ролі технічних виконавців нормативних приписів і переходять до ролі активних політичних та адміністративних діячів, здатних ініціювати зміни, будувати міжмуніципальні та міжсекторальні партнерства, діяти в координатах багаторівневого врядування.

На підставі узагальнення європейських підходів до професіоналізації місцевого самоврядування доцільно окреслити низку стратегічних орієнтирів для України.

По-перше, потребує цілеспрямованого інституційного посилення система національних асоціацій органів місцевого самоврядування. Йдеться про їхню трансформацію з переважно представницьких структур у повноцінні центри професійного розвитку, спроможні здійснювати:

- розроблення та регулярне оновлення професійних стандартів для різних категорій посадових осіб,
- підготовку етичних кодексів і механізмів забезпечення їх дотримання,

- формування комплексних програм безперервного навчання та сертифікації,
- запровадження прозорих процедур оцінювання результативності діяльності посадових осіб і підтримки їхнього кар'єрного зростання.

По-друге, важливим напрямком є активізація участі українських громад у європейських муніципальних мережах. Це необхідно не лише для символічної присутності на міжнародних майданчиках, а передусім для системного доступу до практик, напрацьованих у сферах післявоєнної відбудови, досягнення кліматичної нейтральності, посилення соціальної включеності, розвитку інклюзивних публічних послуг та цифрової модернізації місцевого врядування. Участь у таких мережах створює канали для залучення експертної підтримки, спільного планування, обміну управлінськими моделями й розроблення міжмуніципальних проєктів.

По-третє, актуальним завданням є формування національних тематичних мереж (міжмуніципальних платформ) за ключовими напрямками місцевої політики: сталий розвиток, система соціальних послуг, просторове та містобудівне планування, енергоефективність, адаптація до зміни клімату тощо. У межах таких мереж професійні асоціації мають виконувати роль координаторів та своєрідних «інтерпретаторів» європейського досвіду, адаптуючи його до українських правових, фінансових і соціокультурних реалій. Це дасть змогу уникати механічного копіювання іноземних моделей і забезпечити їхнє осмислене вбудовування у вітчизняну систему місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Nakonechnyi O. Ensuring the effectiveness of professionalization of local self-government officials. *Democratic Governance*. 2023. Vol. 16, № 1. URL: <https://d-governance.com.ua/journals/vol-1-no-31-2023/ensuring-the-effectiveness-of-professionalization-of-local-self-government-officials>. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.144>.

2. Kalnysh Yu. Modernizing the training of local government officials in Ukraine based on contemporary European experience. *Public Management and Policy*. 2024. № 1. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/4>. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.01>.
3. Durokifa A., Johnson U., Ramlachan P., Mdhluli S., Magqirana A. Strengthening Developmental Local Government in South Africa : The Role of Capacity Building. *Journal of Public Administration*. 2023. Vol. 58, № 2. URL: <https://journals.co.za/doi/10.53973/jopa.2023.58.2.a18>. DOI: <https://doi.org/10.53973/jopa.2023.58.2.a18>.
4. Enseñado E. M. City-to-city learning : a synthesis and research agenda. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2024. Vol. 26, № 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1523908X.2023.2281426>. DOI: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2023.2281426>.
5. Triviño-Salazar J. C. Transnational City Networks on Migration and Integration and Local Collaborative Governance : Establishing the Nexus. *International Migration Review* (online first). 2023. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01979183231154558>. DOI: <https://doi.org/10.1177/01979183231154558>.
6. Kim M., Yun S.-J. The impact of transnational municipal networks on local energy consumption. *Urban Climate*. 2024. Vol. 55. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212095524000579>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2024.101861>.

Богдан Мелех

**УПРАВЛІННЯ КООРДИНАЦІЄЮ МІЖ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ТА ДОТРИМАННЯМ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабна війна рф проти України загострила потребу одночасного гарантування державної безпеки та дотримання прав і свобод людини. Запровадження воєнного стану відповідно до Конституції та Закону

України «Про правовий режим воєнного стану» надало органам влади розширені повноваження, необхідні для оборони. Водночас ці повноваження мають застосовуватися лише в межах принципів пропорційності, законності та обґрунтованої потреби. Україна продовжує виконувати свої міжнародні зобов'язання за МПГПП і ЄКПЛ, що визначають межі допустимих обмежень прав людини в умовах війни.

Обмеження свободи пересування, установлення комендантських годин і контроль транспортних потоків довели свою ефективність у запобіганні диверсіям та підтриманні громадського порядку. Попри це, такі заходи мають застосовуватися на основі чітких нормативних рішень, які зрозумілі та доступні для населення [2]. Потрібно забезпечувати належне інформування громадян, оскільки прозорість процедур зменшує соціальну напругу. Важливо також уникати надмірного втручання у приватну сферу життя людей без нагальної потреби.

Захист персональних даних набуває особливої ваги в умовах активної цифровізації безпекових процесів. Держава використовує електронні реєстри, системи відеонагляду та інструменти ідентифікації для виявлення загроз, але такі технології створюють ризики для приватності. Тому важливо, щоб їх застосування відповідало Закону «Про захист персональних даних» і міжнародним стандартам конфіденційності. Парламентський контроль та незалежний моніторинг є необхідними механізмами, які стримують можливі зловживання.

Інформаційна безпека стала одним із ключових напрямків державної політики під час війни. З одного боку, держава має обмежувати поширення даних, які можуть нашкодити обороноздатності чи сприяти ворогу. З іншого боку, важливо зберегти свободу слова, умови для незалежної журналістики та плюралізм думок. Оптимальний баланс досягається шляхом прозорого регулювання медіапростору та належної роботи професійних стандартів журналістики.

Військові адміністрації, створені в прифронтових і деокупованих регіонах, відіграють провідну роль у забезпеченні безпеки та організації життєдіяльності громад. Вони відповідають за координацію евакуації, гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та управління територіями в екстремальних умовах. Для дотримання прав людини важливо забезпечити відкритість їх діяльності та регулярну комунікацію з громадянами [1]. Узаємодія з громадськими й волонтерськими організаціями підсилює довіру населення та зменшує ризики адміністративних зловживань.

Права внутрішньопереміщених осіб стали однією з найбільших проблем для держави за час війни. Оновлене законодавство та цифрові платформи значно полегшили доступ ВПО до соціальної допомоги, реєстрації та адміністративних послуг. Однак залишаються проблеми з забезпеченням житлом, координацією на місцевому рівні та підтримкою найбільш вразливих груп. Тому держава має продовжувати вдосконалювати програми довгострокової інтеграції та відновлення.

Функціонування судової системи в умовах війни стало індикатором демократичної стійкості українських інституцій. Переміщені суди, використання відеоконференцій та цифровізація процесів дозволили забезпечити безперервність правосуддя. Важливо, що громадяни зберегли можливість оскаржувати дії органів влади, включно з військовими адміністраціями. Це підтверджує відданість України принципу верховенства права навіть у надзвичайних умовах.

Мобілізаційна політика потребує чітких правових рамок, які гарантують рівність громадян перед законом і відсутність дискримінаційних практик. Зміни в законодавстві мають супроводжуватися прозорими процедурами, можливістю оскарження рішень та зрозумілою комунікацією з населенням. Розвиток цифрових систем обліку зменшує корупційні ризики та підвищує довіру громадян до процесу мобілізації [3]. Це створює умови для правового й ефективного виконання оборонних завдань.

Україна демонструє прагнення зберігати баланс між захистом національної безпеки та дотриманням прав людини навіть у найскладніших умовах. Прозорість рішень, належний контроль і взаємодія з громадянським суспільством сприяють підтриманню демократичних стандартів. Подальша цифровізація, посилення інституційної спроможності органів влади та міжнародна співпраця залишаються ключовими чинниками зміцнення правової системи в умовах війни. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість держави та захист базових прав кожної людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данильян О. Г. Дзюбань О. П. Захист прав людини в Україні в умовах воєнного стану. *Інформація і право*. 2025. № 1. URL: <https://il.ippi.org.ua/article/view/324649>
2. Панкевич І. Вплив російської агресії на обмеження конституційного права на свободу пересування в Україні. *Teka komisji prawniczej PAN oddział w lublinie*, 2024. 17(2), 365–375. URL: <https://doi.org/10.32084/tkp.9037>
3. Толкачова, І. А.; Омельченко, Н. В. Механізми захисту прав людини в Україні в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 5.

Олександр Компанець

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТАРОСТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Україна як демократична, правова держава, що задекларувала європейський вектор розбудови зовнішньої і внутрішньої політики, прагне інтегруватись у глобальний інформаційний простір. Такий шлях передбачає дотримання європейських стандартів інформаційної діяльності органів публічної влади та демократичних принципів їх функціонування у глобальному інформаційному просторі. Невід’ємною складовою зазначеної діяльності є

реалізація інформаційно-комунікативної політики як на місцевому, так і на державному рівнях.

Налагодження комунікації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації (далі – ЗМІ) і громадськістю є важливою умовою демократичного розвитку держави, становлення громадянського суспільства.

Згідно з Конституцією України громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, надсилати індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб [1].

На сьогодні питання налагодження комунікації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, ЗМІ та громадськістю частково регулюється законами України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про доступ до публічної інформації» тощо.

Загалом спостерігається позитивна динаміка інформаційного забезпечення системи публічного управління, зокрема органи публічної влади створюють власні вебсайти, інформують про свою діяльність у соціальних мережах, використовують сучасні електронні та онлайн-технології, упроваджують «електронне урядування», розвивають мережу інформаційно-ресурсних центрів, громадських приймалень, проводять інформаційні кампанії, співпрацюють зі ЗМІ через систематичне проведення прес-конференцій, брифінгів, організовують медіа-супровід актуальних подій, реалізують інформаційні стратегії з формування позитивного іміджу та налагодження ефективної взаємодії з представниками громадськості.

Староста є основною комунікативною ланкою між місцевою владою та жителями громади, оскільки він приймає перші виклики і працює зі зверненнями та запитамі жителів громади. У зв'язку з цим старости мають бути «проактивними акторами», які здійснюють комунікацію з жителями громади.

Ця комунікація має здійснюватися за умов використання всіх можливих комунікативних інструментів для досягнення таких цілей, забезпечення прозорості та зворотного зв'язку із громадянами. Реалізація інформаційно-комунікаційних повноважень старост передбачає діяльність, засновану на принципах об'єктивності та зрозумілості, політичної незаангажованості, оперативності та чесності, використання простої мови, адаптованої для вільної аудиторії.

Мова спілкування старост має бути чіткою, простою й точною, поданою в інформативній формі, зрозумілій для всіх жителів громади. Діалог між старостою та громадянами має бути безперервним, відкритим, інклюзивним, релевантним, зрозумілим, безпечним і таким, що викликає довіру.

Інструменти проактивності старост передбачають:

- випуск і поширення буклетів, бюлетенів, брошур, прес-релізів, плакатів, інформаційних збірників, експрес-інформації, тек, банерів, листів, конвертів, календарів, презентаційних фільмів, презентацій тощо;
- оперативне оприлюднення інформації в офіційних друкованих виданнях чи на стендах, на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет (мережі FB, Instagram, Twitter, Youtube, Tik-Tok), інших доступних платформах відповідних розпорядників;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, семінарів, прес-сніданків, прес-турів, дня відкритих дверей;
- організацію інтерв'ю для національних, місцевих і зарубіжних ЗМІ;
- підготовку і проведення теле-і радіопередач;
- забезпечення публікацій у ЗМІ керівників або інших відповідальних працівників органів місцевого самоврядування;

- консультації та обговорення з громадськістю, громадські слухання, конференції, семінари, «круглі столи», «світове кафе», переговори з учасниками акцій протесту, з різними цільовими аудиторіями, лідерами громадської думки, експертами тощо;

- створення архівів інформації про діяльність органів місцевого самоврядування тощо.

Особливого значення набуває ефективна комунікація в умовах війни. Відсутність достовірного, прозорого та своєчасного інформування жителів громади про безпекові питання, допомогу, правила поведінки може призвести до дезінформації, втрати довіри до владних структур. Натомість належна комунікація сприяє підтримці морального духу населення, консолідації, забезпеченню безпеки та ефективному використанню обмежених ресурсів.

В умовах збройної агресії РФ проти України громади загалом швидко відреагували на виклики воєнного стану у сфері інформування та залучення мешканців громади, створили нові або посилили наявні канали комунікації для донесення суспільно-необхідної в умовах воєнного стану інформації (щодо гуманітарних коридорів, надання гуманітарної допомоги тощо), почали оперативно реагувати на дезінформацію та маніпуляції. Слід зазначити, що інформаційно-комунікаційна діяльність у громадах ускладнюється в умовах постійних перебоїв електроенергії, перенесення великої частини інформування і комунікації в онлайн, що обмежує оперативне отримання інформації людьми старшого віку, особами з інвалідністю, жителями віддалених населених пунктів.

Також, ураховуючи важливу роль старост у процесі інформування та отримання зворотного зв'язку від жителів громади, актуальним завданням є навчання старост та інших посадових осіб. Таке навчання має бути спрямоване на отримання нових знань і практичних навичок щодо інформування та комунікації, розпізнавання інформаційних маніпуляцій, ворожої пропаганди та дезінформації тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України*.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2025)

Надія Радух

SOFT SKILLS У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасні проблеми, що постають перед службовцями місцевого самоврядування, вимагають від них систематичної та безперервної професіоналізації. Освоєння нових і вдосконалення наявних професійних компетенцій, а також розвиток soft skills допомагають службовцям у співпраці з колегами, громадянами та іншими учасниками публічних комунікацій, сприяють досягненню поставлених цілей і завдань. Універсальність soft skills дозволяє застосовувати їх у різних професійних обставинах – від надання адміністративних послуг, управління комунальним майном, майном спільної власності територіальних громад до управління персоналом в органах місцевого самоврядування та здійснення інших функцій місцевого самоврядування, визначених законодавством.

Професіоналізація службовців місцевого самоврядування є не тільки опорою для стабільності розвитку місцевого самоврядування, а й має сприяти посиленню місцевого самоврядування та його реальної здатності здійснювати повноцінне управління на місцевому рівні. Результатом професіоналізації службовців місцевого самоврядування є підвищення якості надання управлінських послуг, запровадження ключових принципів управління, дотримання кодексу етики, впровадження сучасних кадрових технологій та забезпечення належного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи [1].

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування багато в чому залежить від здатності їх посадовців установлювати конструктивний діалог,

вирішувати конфлікти, адаптуватися до змін, і цим сприяти формуванню позитивної репутації органів місцевого самоврядування та підвищенню рівня довіри суспільства до владних структур. Успішні службовці місцевого самоврядування не тільки мають володіти знаннями законодавства та процедур, а й розвиненими соціальними та емоційними навички.

Освоєння та вдосконалення *soft skills* допомагає службовцям місцевого самоврядування ефективніше виконувати свої обов'язки, досягати кращих результатів і вибудовувати гармонійні взаємовідносини з колегами та громадянами. Найбільш затребуваними серед них є вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідерські навички, комунікативні здібності, вміння вести переговори, командна робота, особистісний розвиток через неформальне навчання, управління часом, ерудованість, емпатія, креативність. Саме неформальне навчання може допомогти працівникам сприяти співпраці, бути в курсі технологічних розробок та розвивати лідерські якості або м'які навички, важливі для цифрового урядування [2]. М'які навички універсальні, їх важко одразу побачити, перевірити й оцінити, натомість вони дозволяють працівнику ухвалювати рішення, бути лідером, організовувати та управляти командами, вести переговори, делегувати повноваження, ефективно розподіляти ролі, управляти часом та вирішувати конфліктні ситуації [3].

Беззаперечно, *hard skills* службовця є основою кваліфікованого та професійного виконання посадових обов'язків із застосуванням комплексу технічних знань, специфічних інструментів, знання нормативно-правових актів, регламентів і процедур, однак *soft skills* у практичному застосуванні дозволяє переосмислити виконання алгоритмічних дій службовця-адміністратора і спонукати до максимальної ефективності в роботі та ухваленні нестандартних рішень, згуртуванні команди та побудові ефективної комунікації з різними суспільними групами в процесі професійної діяльності та виконання службових обов'язків.

Службовці місцевого самоврядування з метою власної професіоналізації мають розвивати емоційний інтелект, лідерські якості, навички тайм-

менеджменту, комунікаційні здібності та вміння працювати в команді, адаптивність до змін, креативність до вирішення проблем, критичне мислення, внутрішню самотивацію, і, особливо, стресостійкість.

У дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку зазначається, що неформальне навчання може допомогти працівникам сприяти співпраці, бути в курсі технологічних розробок та розвивати лідерські або м'які навички, важливі для цифрового урядування. Також серед цифрових м'яких навичок (digital soft skills) виділено мережі знань, віртуальне спілкування, цифрову обізнаність і саморозвиток. Сучасні службовці місцевого самоврядування мають ефективно діяти в динамічному та складному середовищі, виконуючи роль стратегічних комунікаторів, умілих фасилітаторів та адаптивних лідерів [2].

У навчальних програмах і програмах підвищення кваліфікації Вищої школи публічного управління Національного агентства України з питань державної служби включено спеціалізовані модулі, спрямовані на розвиток м'яких навичок у службовців. Зокрема, акцент робиться на вивченні конфліктології, етичного лідерства, публічної комунікації, емоційному інтелекті та управління стресом. У сьогоdnішніх кризових умовах, пов'язаних із військовою агресією та її наслідками, критично важливим є саме soft skills службовців місцевого самоврядування: потреба швидкої і чіткої комунікації з громадянами, ефективна координація дій та співпраця з медичними закладами, волонтерськими організаціями, бізнесом, а також гнучке й оперативне реагування на непередбачувані обставини і виклики.

Службовці місцевого самоврядування з розвиненими м'якими навичками здатні краще розуміти потреби громадян, ефективніше вирішувати конфліктні ситуації та знаходити компромісні рішення. Вони виявляють емпатію, уміють активно сприймати критику та конструктивно реагувати на проблеми. Такі фахівці стають зразками професіоналізму та поваги серед колег та громадян.

У сучасних умовах в Україні розвиток soft skills набуває особливого значення, оскільки вони сприяють упровадженню інновацій, подоланню опору

змінам та формуванню нової культури державної служби, сприяють формуванню позитивного іміджу державного сектору та підвищенню рівня довіри громадян до державних установ й органів місцевого самоврядування, допомагаючи службовцям швидко реагувати на проблеми й ефективно виконувати свою роль у суспільстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення 28.11.2025).
2. Холодницька А.В. Розвиток навичок soft skills у посадових осіб органів місцевої влади та самоврядування. *Розумовські зустрічі*. 2020. Вип. 7. С. 107-115. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/f9c48853-6c32-40bb-a10b-3a7852cc1053>
3. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments. URL: https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government_f4dab2e9-en.html

Тетяна Ринжук

ПРОФЕСІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ УПРАВЛІНЦІВ ОМС: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЛІДЕРСТВА ТА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ КРИЗИ

Функціонування органів місцевого самоврядування у кризових умовах – воєнного стану, надзвичайних ситуацій, інформаційної турбулентності та підвищеного управлінського навантаження – вимагає від управлінців високого рівня емоційної стійкості, здатності до саморегуляції та ухвалення виважених рішень в умовах невизначеності. Зростання інтенсивності стресорів підвищує ризики емоційного виснаження, когнітивного перевантаження та погіршення якості управлінських рішень, що може негативно позначатися на роботі громади й ефективності місцевої політики.

У цих умовах професійне благополуччя набуває статусу стратегічного ресурсу стійкості системи місцевого самоврядування, оскільки визначає здатність управлінця підтримувати оптимальний рівень психоемоційного функціонування, конструктивно взаємодіяти з колективом, забезпечувати якість управлінських рішень і стабільність у роботі команди. Емоційна компетентність і лідерська поведінка відіграють ключову роль у формуванні професійного благополуччя й опосередковано впливають на здатність керівників діяти ефективно у кризових ситуаціях.

Метою нашого дослідження було визначити рівень професійного (психологічного) благополуччя представників органів місцевого самоврядування та дослідити соціально-демографічні особливості його прояву (стать, місце проживання) у кризових умовах. У ньому взяли участь 455 працівників ОМС віком від 20 до 65 років. Для визначення рівня психологічного та професійного благополуччя управлінців ОМС було використано опитувальник «Індекс благополуччя WHO-5» (WHO-5 Well-Being Index в адаптації Л. Карамушки, К. Терещенко та О. Кренденцер, 2023). Методика дозволила оцінити емоційний тонус, життєву енергійність, мотиваційний стан і загальне психологічне самопочуття респондентів, що є ключовими показниками професійного благополуччя в умовах кризових навантажень. Статистичну обробку здійснено з використанням SPSS.

За результатами дослідження індексу благополуччя, виявлено низький рівень у 154 досліджуваних (33,8%), що свідчить про високий рівень ризику емоційного виснаження, зниження життєвої енергії та можливі прояви психологічної дезадаптації. У контексті професійної діяльності представників ОМС такі показники можуть бути критичними: низький рівень благополуччя часто пов'язаний з ускладненнями в ухваленні рішень, утратою мотивації та збільшенням ймовірності помилок під тиском.

Таблиця 1. Розподіл досліджуваних представників ОМС за рівнями індексу благополуччя

Рівні індексу благополуччя	Кількість досліджуваних (у %)
низький	33,8
середній	30,1
високий	36,1

Середній рівень благополуччя виявлено у 137 працівників (30,1%). Це група з відносно стабільними, але напруженими показниками психоемоційного стану. Вони мають помірну здатність до саморегуляції, проте можуть бути вразливими до кризових навантажень. Для цієї групи характерним є «приховане виснаження», коли зовнішня ефективність підтримується за рахунок внутрішніх ресурсів, що швидко вичерпуються. Щодо високого рівня благополуччя, то його встановлено у 164 управлінців (36,1%), які мають достатній життєвий тонус, емоційну стійкість, мотиваційну активність і здатність ухвалювати рішення в умовах стресу. Для ОМС це найбільш ресурсна група, яка здатна забезпечувати стабільність управлінських процесів у кризових умовах.

Результати дослідження уможливили виявити незначні, але статистично значущі відмінності між чоловіками та жінками. Жінки виявили середній показник (у середньому 15,0 балів) порівняно з чоловіками (у середньому 17,4 балів), які показали дещо вищий рівень психологічного благополуччя порівняно з жінками. Це може бути пов'язано з різницею в розподілі професійних обов'язків, додатковим навантаженням, яке традиційно лягає на жінок (родинна, емоційна та організаційна робота), або з різною чутливістю до стресових чинників у кризових умовах (рис.1).

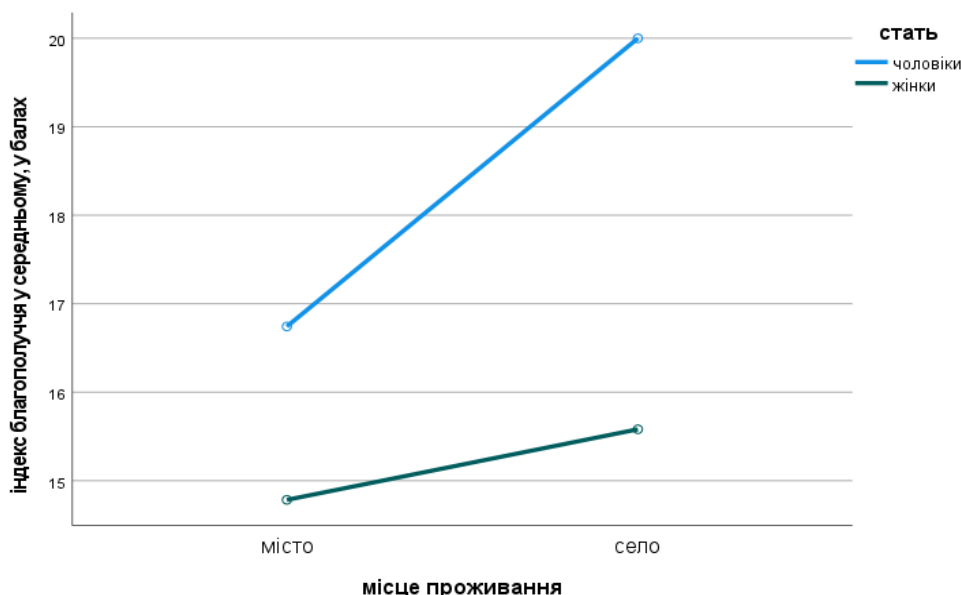


Рис. 1. Особливості індексу благополуччя представників органів місцевого самоврядування залежно від статі й місця їхнього проживання.

При цьому працівники з сільської місцевості мають кращий психологічний тонус і вищу емоційну стійкість. Можливі пояснення: нижчий рівень інформаційного та організаційного тиску, менш інтенсивні темпи роботи, вищий рівень соціальної підтримки в малих громадах, інша структура управлінських навантажень. Зокрема найвищий рівень благополуччя мають чоловіки із села (у середньому 20,0 балів), а найнижчий – жінки з міста (у середньому 14,78 балів). Різниця між містом і селом виразніша в чоловіків. Це свідчить про те, що поєднання статі та типу громади створює різні профілі ризику, що важливо враховувати у програмах підтримки персоналу ОМС.

Отже, результати дослідження показують, що рівень професійного благополуччя управлінців ОМС залежить від соціально-демографічних характеристик. Чоловіки, особливо з сільської місцевості, демонструють вищий рівень благополуччя, що може бути пов'язано з нижчим інтенсивним навантаженням і більшою соціальною підтримкою. Жінки, особливо в умовах міста, частіше опиняються в групі ризику, що може підвищувати вірогідність професійного вигорання. Ці дані підкреслюють потребу диференційованих

програм підтримки, орієнтованих на специфічні потреби різних груп управлінців місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Козирчук (Ринжук) Т. В. Професійне благополуччя представників органів місцевого самоврядування у кризових умовах: психологічні чинники та ресурси збереження. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану*: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2025 р., м. Київ). Київ: ДЗВО «УМО», 2025. С. 330-334.

2. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. Карамушка, О. Креденцер, К. Терещенко, В. Лагодзінська, В. Івкін, О. Ковальчук ; за ред. Л. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

Лариса Самойленко

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Академічна доброчесність набуває особливої ваги, адже від якості професійної підготовки фахівців публічної служби – як державної, так і муніципальної – залежить ефективність реалізації реформ, рівень довіри громадян до інституцій влади, а також здатність державних і місцевих органів забезпечувати прозорість, підзвітність і відповідальність. Академічна доброчесність є ключовою передумовою формування професійної культури, що ґрунтується на етичних стандартах, законності, чесності й повазі до прав громадян. Саме тому інтеграція її принципів у навчальні програми підготовки кадрів публічного управління є не лише освітньою, але й суспільно-політичною потребою.

Упродовж останніх років в Україні відбувається послідовне оновлення нормативно-правових засад, які регулюють професійну підготовку майбутніх фахівців публічної служби. У контексті євроінтеграційних процесів і прагнення до відповідності найкращим міжнародним практикам питанню академічної доброчесності приділяється значна увага як на рівні Міністерства освіти і науки України, так і на рівні Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Разом із тим аналіз змісту освітніх програм і реальних педагогічних практик засвідчує, що інтеграція принципів доброчесності відбувається нерівномірно й потребує вдосконалення.

Важливим є не лише нормативне закріплення вимог до академічної етики, але й створення освітніх механізмів, що забезпечують їх дієве впровадження у навчальний процес. Дослідження міжнародного досвіду доводять, що системне формування культури доброчесності сприяє підвищенню професіоналізму службовців, зменшує ризики корупційних проявів, зміцнює інституційний потенціал та формує якісно новий тип публічного управління, заснований на етичних засадах. Тому вивчення шляхів інтеграції принципів академічної доброчесності у професійну підготовку кадрів публічної влади є актуальним і відповідає стратегічним завданням держави щодо модернізації системи освіти та управління.

Нормативне забезпечення академічної доброчесності в Україні сформоване на перетині законодавства у сфері освіти, публічного управління та антикорупційної політики. Базовим документом є Закон України «Про освіту» [1], який визначає академічну доброчесність сукупністю етичних принципів і правил, обов'язкових для учасників освітнього процесу. Він окреслює форми академічної недоброчесності (плагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, необ'єктивне оцінювання) та передбачає відповідальність за їх порушення.

Важливими є вимоги Закону України «Про вищу освіту» [2], що деталізує засади забезпечення якості освіти й визначає роль інституційної автономії у формуванні політики доброчесності. Значний внесок у стандартизацію механізмів доброчесності зроблено НАЗЯВО, яке розробило «Рекомендації

щодо забезпечення академічної доброчесності в освітніх програмах» [3] та низку методичних документів щодо виявлення плагіату, організації внутрішніх процедур забезпечення якості, акредитаційних вимог.

У контексті професійної підготовки кадрів публічного управління слід урахувати Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» [4], який містить компетентності, пов'язані з етичними нормами, відповідальністю, дотриманням принципів законності та прозорості. Також Закон України «Про запобігання корупції» [5] акцентує на потребі формування антикорупційних та етичних компетентностей у працівників публічного сектору.

Наукові праці українських науковців акцентують на тому, що культура доброчесності формується системно – через зміст освіти, організацію освітнього процесу, роль викладача, внутрішні політики університетів та цифрові інструменти контролю [7].

Аналіз змісту сучасних освітніх програм спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» показує, що принципи академічної доброчесності дедалі частіше інтегруються в навчальний процес, проте характер цієї інтеграції залишається неоднорідним. Переважна більшість університетів включає до навчальних планів дисципліни з етики публічної служби, правового забезпечення управління, антикорупційної політики та організації публічної служби, але питання академічної доброчесності найчастіше розглядається опосередковано, у рамках загальних курсів.

Позитивною тенденцією є формування університетських політик забезпечення академічної доброчесності, які передбачають: внутрішні кодекси честі; уповноважених з академічної доброчесності; регулярні тренінги для студентів і викладачів; застосування програм перевірки на плагіат; внутрішні процедури розгляду порушень [8].

У низці закладів упроваджено обов'язкові модулі з доброчесності для студентів публічного управління, які включають вивчення типових кейсів,

аналіз етичних дилем, опанування норм професійної етики та ознайомлення з міжнародними стандартами публічної служби.

Важливою практикою є використання проєктноорієнтованого та проблемноорієнтованого навчання, де студенти самостійно розробляють управлінські рішення з урахуванням етичних вимог. Це сприяє розвитку навичок критичного мислення, відповідальності та запобігає толеруванню недоброчесних практик уже на етапі навчання [7].

Водночас аналіз виявляє й певні проблеми. Це недостатня кількість окремих дисциплін, присвячених доброчесності; нерівномірність підготовки викладачів; формальний характер частини процедур; обмежене використання міжнародних практик.

Інтеграція принципів академічної доброчесності в навчальні програми підготовки кадрів публічного управління є ключовою умовою формування професійної, відповідальної та етично орієнтованої публічної влади. Аналіз нормативно-правових засад свідчить про поступове зміцнення політик доброчесності в Україні та їх узгодження з міжнародними стандартами. Водночас зміст освітніх програм демонструє поступальні, але нерівномірні кроки щодо практичної реалізації цих політик.

Сучасні освітні практики показують, що ефективне формування культури доброчесності можливе за умови системного підходу, який включає оновлення змісту навчальних дисциплін, розроблення спеціальних модулів, розвиток етичної компетентності викладачів, удосконалення внутрішніх політик університетів та активне застосування інтерактивних освітніх технологій.

Подальше вдосконалення інтеграції принципів академічної доброчесності потребує розширення курсів і модулів, спрямованих на етичну підготовку; застосування міжнародних практик доброчесності в публічній службі; забезпечення сталості політик інституційної доброчесності; посилення співпраці між закладами освіти та державними інституціями у сфері етики публічної служби.

Отже, формування культури академічної доброчесності в системі підготовки публічних службовців є стратегічним кроком до зміцнення інституційної спроможності держави та підвищення довіри громадян до публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 № 2145- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Рекомендації щодо забезпечення академічної доброчесності в освітніх програмах. Київ : НАЗЯВО, 2020. URL: <http://example-url.org> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Стандарт вищої освіти України. Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ: МОН України, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Стандарт вищої освіти України. Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ : МОН України, 2020.
7. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.
8. Добко Т. Академічна культура та доброчесність у вищій освіті: сучасні виклики. Вища освіта України. 2020, № 4. — С. 45–58.

REVENUE MANAGEMENT У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Науковий керівник: Галина Долга

Revenue Management у роздрібній торгівлі сьогодні відіграє стратегічно важливу роль, оскільки ритейлери працюють в умовах високої конкуренції, мінливих споживчих очікувань та швидких економічних змін. На відміну від традиційних методів управління цінами та запасами, RM забезпечує системний підхід до оптимізації доходу за рахунок узгодження цінової політики, управління асортиментом, аналізу попиту та планування промоактивностей. Основна цінність RM полягає у здатності підвищувати прибутковість, мінімізувати втрати та формувати точні прогнози для бізнес-рішень різної складності [1]. На сучасному етапі розвитку роздрібно́ї торгівлі особливо важливим є перехід до аналітичних моделей, що ґрунтуються на великих масивах даних. Збирання, оброблення та аналізування інформації щодо поведінки покупців, історії продажів, динаміки ринку та конкурентних змін дозволяють ритейлерам ухвалювати ефективні управлінські рішення. Дослідження міжнародних консультантів свідчать, що компанії, які системно застосовують Revenue Management, можуть підвищити виручку на 8-12% за рахунок покращення асортиментної політики та оптимізації ціноутворення [2].

Роздрібна торгівля характеризується великою кількістю товарів та високою динамічністю попиту. Різні групи товарів мають свою специфіку: сезонність, частоту покупок, ступінь обов'язковості та чутливість до ціни. Товари щоденного вжитку можуть демонструвати низьку еластичність попиту, тоді як преміальні або імпульсивні категорії є дуже чутливими до цінових змін [1]. Ритейлери також стикаються з проблемами, що пов'язані з ризиком надлишкових запасів або дефіциту товарів. Використання Revenue Management допомагає прогнозувати попит з урахуванням зовнішніх факторів, як-от сезонність, конкуренція, промоактивності, зміна ринкової кон'юнктури та поведінкові тренди покупців [3]. Завдяки цьому ритейлер мінімізує втрати та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Ціноутворення є центральним інструментом RM. Сучасні ритейлери все частіше переходять до динамічних моделей ціноутворення, які дозволяють змінювати ціну залежно від рівня запасів, поведінки конкурентів, часу доби, різних сегментів покупців та сезонних коливань [2]. Компанії, які застосовують алгоритмічний прайсинг, отримують на 3-7% більше прибутку завдяки точному коригуванню цін у режимі реального часу [4]. Крім того, електронні цінники та RMS-системи спрощують процес оновлення цін та зменшують ймовірність помилок. Промоактивності суттєво впливають на обсяг продажів, однак далеко не кожна акція приносить реальний приріст прибутку. За даними NielsenIQ, понад 50% акцій є малоефективними або збитковими [5]. Revenue Management дозволяє оцінювати їхню ефективність, ураховуючи інкрементальний приріст продажів, поведінку покупців після завершення акції та рівень канібалізації інших товарів. Використання RM у плануванні промоакцій дає можливість вибрати оптимальну глибину та тривалість знижки, забезпечити реальний приріст продажів і мінімізувати втрати маржі. Асортимент є основою конкурентоспроможності магазину. Застосування RM дозволяє обґрунтовано формувати портфель товарів, оцінювати крос-еластичність попиту, виділяти товари-лідери та товари-аутсайдери [3]. Це допомагає оптимізувати асортимент, уникнути дублювання товарів, зменшити складські витрати та збільшити загальну прибутковість категорії.

Важливо зазначити, що впровадження Revenue Management у роздрібній торгівлі вимагає відповідної організаційної структури. Багато ритейлерів створюють спеціалізовані аналітичні відділи, які займаються побудовою моделей прогнозування попиту, аналізом ефективності промоакцій та формуванням стратегії динамічного ціноутворення. Такий підхід дозволяє забезпечити високу точність управлінських рішень і зменшити залежність від інтуїтивного досвіду менеджерів [1]. Сучасний RM не можливо уявити без інтеграції даних CRM, ERP, інтернет-аналітики та систем лояльності. Тому ритейлери активно інвестують у цифрові платформи, що об'єднують інформацію в єдину систему. Це забезпечує оперативність аналізу та дозволяє

швидко реагувати на зміни ринку [4]. Особливу роль у розвитку RM відіграє поведінка споживачів. Дослідження свідчать, що понад 70% покупців готові змінити магазин на той, який пропонує персоналізовані пропозиції та знижки [5]. Це зумовлює потребу розвитку персоналізованого прайсингу, який базується на аналізі історії покупок, частоти візитів та уподобань клієнтів. У ритейлі також застосовується сценарний аналіз ризиків, який дозволяє моделювати можливі наслідки цінових та асортиментних рішень ще до їх впровадження. Це допомагає уникнути провальних промоакцій, надмірного зниження цін або появи дефіциту товарів [2]. Поєднання RM зі стратегічним управлінням запасами дає змогу оптимізувати логістичні витрати, зменшити кількість списань і підвищити рівень задоволеності покупців. Це особливо важливо у категоріях зі швидким товарообігом (FMCG), де наявність товару на полиці часто визначає результат купівлі [3].

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі відкрила нові можливості для розвитку RM. Big Data, машинне навчання, штучний інтелект та омніканальні моделі продажів дозволяють підвищувати точність прогнозів, автоматизувати ціноутворення та адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб покупців [4]. Ці інновації роблять Revenue Management одним із ключових факторів успішності сучасних торговельних мереж.

Revenue Management є комплексним інструментом підвищення ефективності діяльності роздрібних підприємств. Він охоплює цінову політику, управління запасами, оптимізацію асортименту та аналіз ефективності промоактивностей. Завдяки цифровим технологіям RM перетворюється на ключовий елемент стратегічного менеджменту, який дозволяє ритейлерам формувати конкурентні переваги, підвищувати прибутковість бізнесу та забезпечувати адаптивність до швидкозмінного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. URL :
<https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/278> (дата звернення : 28.11.2025)

2. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-retail-pricing> (дата звернення : 28.11.2025)
3. URL : <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-61757-1> (дата звернення : 28.11.2025)
4. URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/dynamic-pricing-retail-industry.html> (дата звернення : 28.11.2025)
5. URL : <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2021-promotion-optimization-and-effectiveness/> (дата звернення : 28.11.2025)

Володимир Січкач

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

Сучасний етап розвитку України характеризується серйозними проблемами для системи місцевого самоврядування, спричиненими повномасштабною війною та гібридними загрозами, що негативно впливають на життєдіяльність територіальних громад. У цих умовах виникає нагальна потреба трансформації державноправових механізмів забезпечення функціонування місцевих органів влади, що передбачає як правове, так і організаційне оновлення, спрямоване на забезпечення стійкості, ефективності й адаптивності місцевого самоврядування. Основна мета таких змін полягає у створенні умов для оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечення базових послуг для населення та підтримки соціальної стабільності в громадах навіть за умов воєнного стану.

Трансформація державноправових механізмів функціонування місцевого самоврядування в Україні стала критичною у зв'язку з повномасштабною агресією Росії та виникненням гібридних загроз, що загрожують життєдіяльності територіальних громад та стабільності державних інститутів

□3□. Основна мета трансформації полягає в забезпеченні стійкості,

адаптивності й ефективності місцевих органів влади за умов воєнного та кризового стану.

Із початком воєнних дій було ухвалено нормативні акти, які дозволили місцевим радам і громадам оперативно ухвалювати рішення щодо бюджету, ресурсного забезпечення, кадрових питань та життєво необхідних послуг без типового погодження з центральною владою з обов'язковим подальшим звітуванням. Це створило правову гнучкість, яка дозволяє швидко реагувати на критичні потреби населення, водночас зберігаючи контроль і законність діяльності органів місцевого самоврядування.

Важливою складовою трансформації стало посилення координації між місцевими радами та військово-цивільними адміністраціями, що забезпечує комплексне реагування на надзвичайні обставини: від ремонту критичної інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб до організації гуманітарної допомоги [1]. Децентралізація, яка розпочалася в Україні до війни, стала фактором стійкості громад, оскільки громади з більш розвиненою локальною структурою управління та прозорістю в бюджетних процесах продемонстрували швидке реагування на кризу та ефективне забезпечення життєво необхідних послуг.

Серед основних ризиків і проблем, що супроводжують трансформацію, виділяють перевантаження органів місцевого самоврядування новими функціями, нерівномірність ресурсного забезпечення громад, труднощі в координації з центральними органами влади, ризики зловживань або недотримання процедур, а також недостатню підготовку кадрів до кризового управління. У деяких регіонах нестача фінансових і матеріальних ресурсів ускладнює швидке реагування, що потенційно може призвести до зниження рівня надання послуг і соціальної напруги [2].

Для подолання цих проблем рекомендується вдосконалення законодавчої бази, що регламентує діяльність місцевих органів у кризових умовах, з чітким визначенням повноважень і процедур контролю; створення механізмів фінансової підтримки громад у періоди криз та воєнного стану; розвиток

кадрового потенціалу та навчання керівників і працівників органів місцевого самоврядування у сфері кризового та кризоорієнтованого управління; упровадження сучасних інформаційних та цифрових платформ для оперативного ухвалення рішень та обміну даними з військово-цивільними адміністраціями; активне залучення громадян до процесу управління, що підвищує прозорість та соціальну легітимність рішень.

Отже, трансформація державноправових механізмів – це системна адаптація місцевого самоврядування до воєнних та гібридних загроз, яка включає правові зміни, нові управлінські механізми, фінансову підтримку, розвиток кадрів та технологічне забезпечення. Ефективне впровадження цих заходів дозволяє гарантувати безперервне функціонування громад, стійкість державних інститутів та підвищення довіри населення до місцевої влади навіть у кризових умовах. Такий комплексний підхід створює основу для подальшої стабілізації та розвитку місцевого самоврядування після завершення воєнного стану та відновлення нормального режиму діяльності органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анісімов, В. Еволюція наукової думки щодо децентралізації публічних фінансів: погляд крізь призму воєнного стану і змін у світопорядку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. Т. 16. DOI: 10.31891/mdes/2025-16-12.
2. Ковальчук, В. «Особливості функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні». *Публічне урядування*. 2023. № 4(40). С. 45–61.
3. Мельниченко, Б.; Мідик, М. «Місьцеве самоврядування в Україні в умовах воєнного стану». *Публічне урядування*. 2023. № 2(38). С. 12–28.

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ВПЛИВУ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасний етап суспільно-політичного розвитку України характеризується різким посиленням впливу гібридних загроз, які суттєво трансформують підходи до організації публічного управління на регіональному рівні. Гібридні загрози, що поєднують у собі воєнні, інформаційні, економічні, соціальні та політичні інструменти впливу, формують якісно нові проблеми для функціонування органів влади, вимагаючи від них здатності діяти у високодинамічному, невизначеному та багатовимірному середовищі. На думку В. Худолея та О. Ложачевської, гібридність загроз зумовлена поєднанням нерегулярних, асиметричних та інформаційних впливів, що робить їх надзвичайно складними для виявлення та нейтралізації на ранніх стадіях [1].

У національному контексті гібридні загрози набули особливої актуальності після початку російської воєнної агресії проти України 2014 року та її ескалації 2022 року. Регіональні органи влади опинилися в умовах потреби одночасно забезпечувати життєдіяльність територій, реалізовувати державну політику безпеки, організовувати цивільний захист, протидіяти інформаційним операціям і підтримувати стійкість інфраструктури. Як зазначає В. Круглов, система публічного управління в Україні вимушена еволюціонувати в напрямку підвищення адаптивності та антикризовості, що є ключовою умовою її ефективності в умовах гібридних впливів [2].

Одним із найважливіших чинників діяльності регіональних органів влади є стратегічне управління ризиками. Згідно з дослідженнями Європейського центру протидії гібридним загрозам регіональний рівень є найбільш вразливим до дестабілізаційних операцій, адже саме тут концентруються інфраструктурні об'єкти, критичні ресурси та локальні інформаційні середовища [3, с. 43]. Відтак ефективність регіональної політики безпеки залежить від здатності органів влади прогнозувати гібридні ризики, інтегрувати їх у стратегії розвитку та забезпечувати міжвідомчу взаємодію.

Особливої уваги потребує інформаційно-комунікаційний вимір. Гібридні загрози діють передусім у площині масової свідомості, формуючи викривлену картину реальності, стимулюючи панічні настрої, знижуючи рівень довіри до влади та інституційної стабільності. Як зазначає Ю. Шмаленко, інформаційні операції є ключовим інструментом зовнішнього впливу на демократичні суспільства, оскільки дозволяють змінювати поведінку громадян без застосування прямої сили [4, с. 227]. Для регіональних органів влади це означає потребу побудови ефективних стратегій комунікації, здатних швидко реагувати на дезінформаційні наративи та формувати прозоре інформаційне середовище.

Не менш важливим є забезпечення стійкості критичної інфраструктури. У наукових дослідженнях підкреслюється, що гібридні загрози все частіше орієнтовані на енергетичні, транспортні, комунікаційні та цифрові системи, що робить регіональний рівень ключовою ланкою загальнонаціональної безпеки [5, с. 22]. З огляду на це діяльність органів влади має включати моніторинг стану інфраструктури, підготовку планів безперервності, розбудову резервних каналів управління та комунікації.

У контексті децентралізаційної реформи роль регіональних і місцевих органів влади ще більше посилилася. Вони отримали ширші повноваження у сфері планування територіального розвитку, управління ресурсами, формування місцевої політики безпеки. Децентралізація створює передумови для підвищення спроможності територіальних громад протидіяти гібридним впливам, але водночас висуває нові вимоги до їх інституційної стійкості. Передбачається розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію процесів управління, формування системи кризового реагування та інституалізацію партнерства між владою, громадськістю й бізнесом.

З огляду на все вищезазначене, діяльність органів влади на регіональному рівні в умовах гібридних загроз набуває комплексного та багатовимірного характеру. Вона охоплює стратегічне управління ризиками, зміцнення інформаційної стійкості, забезпечення безпеки та надійності інфраструктури, розвиток інституційної та комунікаційної спроможності. Успішність протидії

гібридним загрозам залежить від здатності органів публічної влади діяти проактивно, координувати зусилля різних секторів, упроваджувати сучасні підходи до управління та забезпечувати участь громадян у процесах ухвалення рішень. Формування стійких регіональних систем публічного управління є ключовою передумовою національної безпеки та стабільності держави в умовах сучасних глобальних і регіональних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гібридні загрози та комплексна безпека: навчальний посібник. Укл. Карпенко О.О., Осипова Є.Л. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2024. 76 с. URL: <https://surl.li/nfqgdn>

2. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. №10. 2024. С. 64–73. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/179>

3. Hybrid threats: a comprehensive resilience ecosystem. Publications Office of the European Union. Luxembourg. 2023. P. 120. URL: https://www.hybridcoe.fi/wpcontent/uploads/2023/04/CORE_comprehensive_resilience_ecosystem.pdf

4. Шмаленко Ю. І. Використання інформаційно-психологічних операцій (ІПСО) у сучасній війні в Україні. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень* : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Вид-во «Юридика», 2023. Т. 1. С. 226-229. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bbdc289-5ec3-4d84-a5d8-a87494635d65/content>

5. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Довід ЄС та Східного партнерства. *Аналітичний документ*. Київ. 2018. С. 106. URL: <https://geostrategy.org.ua/analityka/doslidzhennya/gibrydni-zagrozy-ukrayini-i-suspilna-bezpeka-dosvid-yes-i-shidnogo-partnerstva/zavantazhyty-pdf>

**ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ
ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасний розвиток України значною мірою визначається інтеграцією до європейського простору та активною участю у транскордонній співпраці. В умовах воєнних викликів та гібридних загроз особливу увагу приділяють трансформації публічно-управлінських механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію українських громад із суміжними державами. Ця трансформація передбачає зміни в законодавстві, організаційній структурі та функціонуванні органів влади, спрямовані на підвищення адаптивності, прозорості та оперативності транскордонної співпраці.

Законодавче забезпечення таких змін стало важливим інструментом для громад, особливо у 2022–2024 роки. Ухвалені акти спростили процедури реалізації транскордонних проєктів, дозволили швидко укласти міжнародні угоди та координувати діяльність органів місцевого самоврядування з державними й військовими структурами під час надзвичайних ситуацій ^[1]. Це дозволяє громадам ефективно реагувати на потреби населення, брати участь у спільних гуманітарних та економічних програмах і відповідати стандартам ЄС.

Особлива роль місцевого самоврядування полягає в реалізації транскордонних програм. Громади стають учасниками обміну досвідом, розвитку економічних зв'язків, реалізації культурних та освітніх ініціатив. Західні регіони України традиційно активно взаємодіють із Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною. В умовах воєнних викликів потрібно забезпечити баланс між швидкістю ухвалення рішень і контролем, гарантуючи прозорість, підзвітність та відповідність законодавству.

Серед основних проблем визначається нерівномірність ресурсів та інституційного потенціалу громад. Не всі громади мають досвід міжнародної діяльності, достатнє фінансування чи кваліфіковані кадри ^[2]. Це створює

ризик неефективного використання можливостей і зниження привабливості для закордонних партнерів. Також є бюрократичні перешкоди при укладенні угод та фінансуванні проєктів, особливо у прифронтових регіонах. Важливим залишається узгодження дій місцевої влади з державними структурами та військовими адміністраціями.

Для подолання цих проблем слід упроваджувати комплексні управлінські рішення. По-перше, уніфікувати процедури транскордонної співпраці, включаючи стандарти укладення угод, фінансування та звітності. По-друге, організувати навчання та підвищення кваліфікації для працівників місцевого самоврядування, відповідальних за міжнародну діяльність. По-третє, упроваджувати електронні платформи для управління проєктами та обміну інформацією, що дозволяє координувати дії в реальному часі. По-четверте, створити фінансові механізми та грантові програми для підтримки т транскордонної співпраці у кризові періоди.

Активна участь громадян у транскордонних ініціативах підвищує прозорість і довіру до органів влади. Це також дозволяє враховувати локальні потреби та потенціал громад, підвищуючи ефективність управлінських рішень. Обмін досвідом із європейськими партнерами та адаптація кращих практик сприяє підвищенню професійного рівня місцевих управлінців і зміцнює співпрацю на міжнародному рівні.

Успішна трансформація в умовах воєнних викликів потребує синхронізації трьох рівнів: центрального (законодавче та фінансове забезпечення), регіонального (координація та підтримка громад) та місцевого (оперативне управління та реалізація проєктів) □3□. Такий підхід забезпечує гнучкість, ефективність та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, підтримуючи стратегічну мету європейської інтеграції. Моніторинг та оцінка реалізації проєктів дозволяють своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати їх ефективність.

Отже, трансформація публічно-управлінських механізмів транскордонної співпраці в умовах воєнних викликів і євроінтеграційних процесів є

багаторівневим і комплексним процесом. Вона поєднує законодавчі зміни, розвиток компетенцій, цифровізацію, фінансову підтримку та активну участь громадян. Лише комплексне впровадження цих заходів дозволяє забезпечити ефективність, стійкість і адаптивність українських громад, підтримувати міжнародні партнерства та розвивати транскордонні ініціативи навіть у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волкова Н. Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 52–57 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-52.
2. Окуньовська Ю. В. «Транскордонне співробітництво з Україною в умовах війни». *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія «Політичні науки»*. 2022. № 1. С. 33–50.
3. Стегній С. Транскордонне співробітництво України та ЄС: соціально економічні наслідки та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 373–379. DOI: 10.31891/23075740.2025.340.59.

Ольга Швед

ОСОБЛИВОСТІ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В РЕАЛІЗАЦІЇ НАДАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Гендерна рівність є одним із ключових принципів сучасного публічного управління та соціальної політики, особливо в умовах воєнних конфліктів та масових гуманітарних викликів. В умовах України, яка переживає значні військові та соціальні потрясіння, питання забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків і жінок у процесі надання гуманітарної допомоги набуває особливої актуальності. Гуманітарна допомога в таких умовах не обмежується виключно матеріальною підтримкою, вона також включає психологічну допомогу, соціальні та освітні програми, медичні послуги та

забезпечення базових прав людини, серед яких гендерна рівність займає центральне місце.

Публічно-управлінські механізми, що спрямовані на реалізацію принципів гендерної рівності, передбачають інтеграцію відповідних стандартів у всі етапи планування та реалізації гуманітарних програм [2]. До таких механізмів належать: розроблення регламентів і процедур для рівного доступу до ресурсів, системи моніторингу та оцінювання впливу допомоги на різні соціальні групи, підготовка кадрів з урахуванням гендерних аспектів, а також створення платформ для взаємодії громадянського суспільства, органів влади та міжнародних організацій. Такий підхід дозволяє зменшити соціальні дисбаланси та уникнути дискримінації у критично важливих сферах життя забезпечення населення.

Особливу увагу слід приділяти локальному рівню управління, оскільки саме територіальні органи влади та організації громадянського суспільства найбільш безпосередньо контактують із громадянами, що постраждали від воєнних дій. Практика показує, що ефективне управління гуманітарними ресурсами можливе лише за умов врахування специфіки різних груп населення [1]. Гендерна рівність у цьому контексті є не лише етичним чи правовим стандартом, але й ефективним інструментом збереження соціальної стабільності: коли чоловіки й жінки мають рівний доступ до допомоги, зменшується напруженість у громадах, підвищується довіра до органів влади та міжнародних партнерів.

В умовах воєнного стану гендерна нерівність може виявлятися у вигляді обмеженого доступу до гуманітарної допомоги для жінок, дітей, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. У відповідь на ці виклики публічноуправлінські механізми мають включати системи цільового розподілу ресурсів, консультаційні та інформаційні платформи для вразливих груп, а також навчальні програми для персоналу гуманітарних організацій щодо гендерної чутливості. Додатково важливим є інтегрування міжнародних стандартів і рекомендацій ООН, ЄС та інших міжнародних структур, що

забезпечують комплексний підхід до гендерної рівності в гуманітарних програмах.

Ефективне впровадження гендерної рівності в гуманітарних програмах має прямий зв'язок із соціальною стабільністю на регіональному та національному рівнях. Публічноуправлінські органи, застосовуючи такі механізми, здатні формувати прозорі системи розподілу допомоги, мінімізувати соціальне напруження та запобігати конфліктним ситуаціям. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню соціальної згуртованості, формує культуру рівних можливостей і зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Важливо відзначити, що впровадження гендерної рівності у сфері гуманітарної допомоги вимагає системного підходу. Це передбачає не лише створення законодавчих та регуляторних рамок, а й забезпечення фінансування, навчання персоналу та створення механізмів контролю за виконанням відповідних стандартів [3]. Додатково публічноуправлінські органи мають активно взаємодіяти із громадянським суспільством, міжнародними організаціями та локальними громадами, щоб гарантувати, що допомога прийде тим, хто її потребує найбільше, незалежно від статі, віку чи соціального статусу.

Узагальнюючи відзначимо, що гендерна рівність у наданні гуманітарної допомоги в умовах воєнних викликів є не лише питанням прав людини, але й стратегічним інструментом збереження соціальної стабільності. Вона забезпечує прозорість та ефективність управління ресурсами, зміцнює довіру до державних і міжнародних інституцій та сприяє формуванню стійких громад, здатних протистояти кризам. Публічноуправлінські механізми, які інтегрують принципи гендерної рівності, стають основою для формування більш справедливого, безпечного та соціально стабільного суспільства.

Упровадження гендерної рівності в гуманітарних програмах – це не лише моральний обов'язок держави, а й ефективна стратегія управління соціальною стабільністю, що дозволяє зменшувати ризики соціальної напруженості,

підвищувати ефективність публічного управління та забезпечувати стійкий розвиток громад в умовах воєнних і поствоєнних проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гонюкова Л., Канавець М., Сичова В. «Гендерна орієнтація публічного врядування в Україні в післявоєнній відбудові». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. Т. 18, № 2. DOI: 10.17721/2616 9193.2023/18 2/14.
2. Загуменна Ю. О., Греля Д. П. «Гендерна рівність у контексті сучасних викликів національній безпеці України: теоретичні та практичні аспекти». *Право і безпека*. 2024. № 3 (94). С. 33–45. DOI: 10.32631/pb.2024.3.03.
3. Пантілеєнко, К. «Формування гендерної рівності у публічному управлінні». *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2 (7).

Маргарита Фролова, Владислава Пасічник

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ДО ІННОВАЦІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Психологічна готовність державного службовця до інновацій у професійній сфері є ключовим чинником, що забезпечує ефективність сучасної системи державного управління. Сьогоднішні реформи, цифровізація та швидкі соціальні трансформації вимагають від службовців уміння оперативно пристосовуватися до нових умов. Готовність до впровадження інновацій об'єднує особистісні риси і професійні якості, що визначають здатність працівника не лише приймати нововведення, але й реалізовувати їх продуктивно. Вона формується під впливом досвіду, освітнього рівня, внутрішньої мотивації, а також середовища в організації.

За відсутності належного рівня такої готовності будь-які реформи ризикують залишитися лише формальними заявами. В. Чудакова наголошує, що реалізація інновацій у державній службі потребує чіткого усвідомлення службовцем своєї ролі у процесах змін [1]. Державний службовець має

розуміти ключове значення інновацій у вдосконаленні управлінських механізмів та поліпшенні якості послуг. Таке усвідомлення стимулює внутрішню відповідальність за результати діяльності й сприяє активному залученню до процесів вдосконалень.

Водночас важливо, щоб інновації сприймалися не як тимчасова потреба, а як природна частина професійного розвитку. Це забезпечує стійкість і неперервність змін у роботі державного сектору. Особиста мотивація відіграє вирішальну роль у формуванні інноваційної готовності. Мотиваційні аспекти можуть базуватися як на внутрішніх чинниках, зокрема прагненні до професійного зростання, так і на зовнішніх, як-от суспільне визнання досягнень або оцінювання результатів праці. Високий рівень мотивації значно полегшує подолання труднощів під час впровадження новацій, підвищує стресостійкість і здатність діяти навіть в умовах невизначеності. Отже, створення сприятливого мотиваційного середовища стає одним із пріоритетних завдань для керівництва. Не менш важливим аспектом психологічної готовності є прагнення до навчання і здатність до самоосвіти. Державний службовець, який постійно вдосконалює свої знання і вміння, краще адаптується до нових умов і технологій. Відкритість до нової інформації та критичне оцінювання власних компетенцій підвищують ефективність освоєння сучасних підходів. Навичка навчатися упродовж життя сприяє гнучкості в роботі та підтримує тривалий розвиток інноваційного потенціалу.

О. Туз звертає увагу, що професійна компетентність є фундаментом для позитивного ставлення до новацій. Коли службовець впевнений у своїх знаннях, він менш схильний боятися змін і більше готовий брати участь у реалізації нових ініціатив. Компетентність підвищує впевненість при виконанні складних завдань і зменшує ризик помилок у процесі впровадження інновацій. У результаті зростає загальна ефективність роботи державного органу, що позитивно впливає на якість управління в цілому.[2]

Психологічна атмосфера в колективі є ключовим чинником, який визначає готовність працівників до інновацій. Дружні стосунки між

співпрацівниками сприяють формуванню довіри та обміну досвідом. Коли працівники отримують підтримку від колег, їм легше адаптуватися до нововведень і долати можливі труднощі. Це створює середовище, де народжуються нові ідеї, підвищується ефективність команди, тоді як конфлікти та слабка комунікація значно знижують потенціал для інновацій. Одним із важливих елементів готовності до інновацій є вміння ухвалювати рішення в нестандартних умовах.

Державні службовці часто опиняються в ситуаціях, які потребують швидкої реакції та креативного підходу. Гнучкість мислення та здатність діяти нестандартно допомагають знаходити найкращі способи вирішення завдань. Ці навички поступово формуються завдяки професійному досвіду та навчанню, що дозволяє службовцям ефективніше брати участь у реалізації інноваційних проєктів. Емоційна стійкість є критичною вимогою для роботи в умовах постійних змін і високої відповідальності. Службовець має вміти контролювати свої емоції, уникати імпульсивних рішень і зберігати працездатність навіть у стресових ситуаціях.

Емоційно стійка людина краще адаптується до інновацій, оскільки легше переносить труднощі, оцінюючи ситуацію раціонально та знаходячи конструктивні шляхи вирішення проблем. Розвиток емоційної стійкості є невіддільною частиною психологічної готовності до нововведень. К. Комарова доводить, що саморефлексія також відіграє значну роль у готовності до впровадження змін. Уміння аналізувати власні дії, помилки та результати допомагає підвищувати рівень професійної майстерності [3]. Завдяки саморефлексії службовець може усвідомити свої сильні та слабкі сторони, що сприяє ухваленню більш виважених рішень і уникненню повторення помилок. Така здатність є основою для успішної реалізації інноваційних задумів.

Не менш важливою складовою є підтримка з боку керівництва, яка багато в чому визначає ставлення працівників до нововведень. Коли керівники активно заохочують інновації, створюють можливості для навчання та експериментів, співпрацівники охочіше ухвалюють зміни. Підтримка з боку

керівництва зміцнює віру в успішність проєктів, знижує рівень тривожності та стимулює продуктивність. Керівники є наставниками, які задають напрямок і створюють умови для розвитку інновацій.

Організаційна культура є базисом для формування позитивної атмосфери до інновацій. Вона регулює норми поведінки, стилі взаємодії та традиції колективу. У разі якщо культура організації орієнтована на розвиток, відкритість і креативність, працівники з більшим ентузіазмом залучаються до інноваційних процесів. Така культура сприяє ініціативності, професійному зростанню і стає основою для сталого розвитку організації в умовах інноваційного оновлення. Психологічна готовність державного службовця до нововведень є складним комплексом мотиваційних, когнітивних, емоційних і соціальних складових. Вона формується під впливом особистих якостей працівника та організаційних умов. Творення сприятливого середовища для змін, підтримка з боку керівництва і розвиток професійних компетенцій є вирішальними чинниками цього процесу. Готовність до змін є основним елементом успішного впровадження реформ та підвищення ефективності державного управління. У сучасних умовах вона стає невід’ємною частиною роботи кожного державного службовця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чудакова В.П. Цілісний підхід супроводу реалізації технологій «формування психологічної готовності до інноваційної діяльності» та «компетентностей конкурентоспроможності особистості у швидкозмінних умовах» як основи професійно-особистісного розвитку та саморозвитку фахівця в умовах інноваційної, цифрової і STEM-освіти. *Наукові записки. Серія: Психологія*, 2024, №1, с. 168–177. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-1-23>
2. Туз, О. С. Проблема готовності в управлінській діяльності як предмет психологічного дослідження. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021, №58(5), с. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-58-5-193-200>

3. Комарова, К. В. Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020, №2(45), с. 184–195. DOI: <https://doi.org/10.33287/102035>

Олена Волкова

ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення України доцільно розглядати як етап глибокої економічної та інституційної трансформації, що настає після завершення активної фази воєнних дій і виходить за межі завдання фізичної відбудови зруйнованих об'єктів. За умов, коли сукупні економічні збитки перевищують 500 млрд доларів США, визначальним чинником успішності відновлення стає не лише обсяг мобілізованих ресурсів, а насамперед інституційна спроможність системи публічного управління забезпечити їх ефективне використання. Саме в цій площині постає питання ролі місцевого самоврядування, яке в повоєнний період трансформується з рівня реалізації окремих рішень у повноцінного суб'єкта економічної політики. З огляду на це, інституційна роль місцевого самоврядування в економіці повоєнного відновлення полягає у здатності поєднати стратегічні цілі держави з реальними соціально-економічними процесами на територіальному рівні. На відміну від воєнного часу, коли домінує централізоване управління і режим надзвичайних рішень, повоєнний етап об'єктивно потребує децентралізованих механізмів планування і реалізації розвитку, оскільки саме громади стикаються з конкретними наслідками руйнувань, міграції населення та деградації економічної бази [1]. Таким чином, посилення ролі місцевого самоврядування є не політичним вибором, а функціональною необхідністю.

У цьому контексті логічно звернутися до моделі багаторівневого врядування, у межах якої економіка повоєнного відновлення формується через

взаємодію центральної влади, місцевого самоврядування, міжнародних донорів, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Саме органи місцевого самоврядування забезпечують операціоналізацію національних стратегій, адаптуючи їх до просторових, ресурсних і соціально-демографічних особливостей регіонів [1]. Така роль підтверджується міжнародним досвідом повоєнної реконструкції, зокрема країнами Західної Європи та Південною Кореєю, де інституційно сильний місцевий рівень став ключовим чинником структурної модернізації економіки [2].

Перехід від загальної управлінської ролі до конкретних економічних механізмів дозволяє чіткіше окреслити функціональне наповнення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Насамперед йдеться про формування регіональних економічних стратегій, побудованих на принципах smart-спеціалізації. За умов дефіциту ресурсів та асиметричних руйнувань такий підхід забезпечує концентрацію зусиль на тих видах економічної діяльності, які мають реальний потенціал відновлення і зростання. Водночас залучення територіальних громад до визначення пріоритетів відновлення виконує подвійну функцію, з одного боку, підвищує легітимність рішень, з іншого, зменшує ризики реалізації економічно неефективних або соціально неприйнятних проєктів [1; 2]. Разом із тим реалізація стратегічних підходів відбувається в умовах суттєвих структурних обмежень. Найбільш уразливими є території, що зазнали масштабних руйнувань, передусім східні та південні регіони та звільнені громади, де поєднуються інфраструктурні втрати, демографічний спад і розрив економічних ланцюгів. Саме тут інституційна роль місцевого самоврядування набуває компенсаторного характеру, оскільки від ефективності місцевих управлінських рішень залежить швидкість відновлення базових умов для економічної діяльності та повернення населення.

Поглиблюючи аналіз, слід зазначити, що економічні виклики повоєнного періоду мають комплексний характер. Руйнування транспортної й енергетичної інфраструктури, масова зовнішня та внутрішня міграція, скорочення податкової бази і дефіцит довгострокового фінансування істотно обмежують фінансову

автономію громад. У такій ситуації стратегічна роль місцевого самоврядування полягає у здатності діяти в межах жорстких бюджетних обмежень, синхронізуючи власні економічні стратегії з національними програмами відновлення та інструментами міжнародної допомоги.

Логічним продовженням цього є визначення секторальних пріоритетів повоєнного відновлення, які мають відповідати завданню структурної трансформації економіки. Орієнтація на розвиток переробної промисловості, аграрної переробки, ІТ-сектору, критичної сировини та відновлюваної енергетики дозволяє перейти від сировинної моделі до економіки з високою доданою вартістю. У цьому процесі місцеве самоврядування виступає інституційним посередником, що забезпечує регуляторну визначеність, просторове планування та інфраструктурну підтримку інвестиційних ініціатив.

Водночас жоден із зазначених напрямів не може бути реалізований без належного фінансового забезпечення. Тому фінансова архітектура повоєнного відновлення логічно постає як індикатор інституційної якості місцевого самоврядування. Поєднання міжнародної допомоги, державних субвенцій, пільгового кредитування, державно-приватного партнерства та місцевих запозичень формує багатоканальну модель ресурсного забезпечення, ефективність якої безпосередньо залежить від прозорості процедур і здатності громад готувати якісні проєкти. Централізоване визначення пріоритетів із подальшою реалізацією на місцевому рівні забезпечує узгодженість рішень і знижує ризики неефективного використання ресурсів [2].

Отже, логічним є висновок, що інституційна роль місцевого самоврядування в економіці повоєнного відновлення України має системний і довгостроковий характер, оскільки саме на територіальному рівні відбувається поєднання стратегічних цілей держави з реальними соціально-економічними процесами. У повоєнних умовах місцеве самоврядування перестає виконувати переважно сервісні або виконавчі функції і поступово набуває рис повноцінного інституційного актора економічної політики, відповідального за відтворення економічного потенціалу громад, формування сприятливого

середовища для інвестицій та відновлення людського капіталу. За таких обставин йдеться не лише про фізичну відбудову зруйнованої інфраструктури чи реалізацію окремих проєктів, а про формування стійкої здатності територіального рівня управління ініціювати та підтримувати структурні економічні зміни, орієнтовані на підвищення доданої вартості, зайнятості та конкурентоспроможності регіонів. У цьому сенсі повоєнне відновлення виступає каталізатором інституційної трансформації місцевого самоврядування, що вимагає перегляду традиційних підходів до планування, бюджетування та управління розвитком. Інституційна модернізація місцевого самоврядування, упровадження стандартів належного врядування, підвищення адміністративної та аналітичної компетентності органів управління, а також формування сталих механізмів міжрівневої та міжсекторної координації набувають визначального значення для ефективного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Водночас здатність місцевого самоврядування до прозорості взаємодії з центральними органами влади та міжнародними партнерами стає ключовою передумовою довіри, без якої неможливе масштабне залучення фінансування та реалізація комплексних програм відновлення.

Таким чином, економіка повоєнного відновлення України об'єктивно формується як простір інституційної відповідальності місцевого самоврядування, де якість управлінських рішень визначає не лише темпи відбудови, а й траєкторію подальшого розвитку держави. Саме за умови інституційно спроможного місцевого самоврядування повоєнне відновлення може бути трансформоване з реактивного процесу компенсації втрат у стратегічний інструмент сталого соціально-економічного розвитку України в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Янчук А.О. Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2024. Том 35(74), № 5. С. 80–88. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.5/14>

2. Даниленко А.І., Єршова Г.В. Повоєнне відновлення економіки: основні фактори впливу та світовий досвід для України. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 10–32. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.06.010>

Олександр Малюхов

ПОСИЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ГУМАНІТАРНИХ ЗУСИЛЬ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

Сучасні гуманітарні кризи дедалі частіше мають комплексний і затяжний характер, поєднуючи воєнні конфлікти, масове внутрішнє переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури, економічну нестабільність та соціальну вразливість окремих груп. У таких умовах ефективність гуманітарного реагування значною мірою залежить не лише від обсягів ресурсів, а й від якості координації між різними суб'єктами – міжнародними організаціями, національними та місцевими органами влади, громадськими об'єднаннями, донорськими структурами та приватним сектором. Саме тому посилення координації гуманітарних зусиль через упровадження інноваційних методів і технологій стає ключовою передумовою результативного реагування на сучасні проблеми.

Традиційні моделі гуманітарної координації, що ґрунтувалися переважно на ієрархічних механізмах управління, паперовому документообігу та обмеженому обміні інформацією, виявилися недостатньо гнучкими в умовах швидкоплинних криз. Вони часто призводили до дублювання зусиль, неефективного розподілу ресурсів, затримок у наданні допомоги та недостатнього врахування реальних потреб постраждалого населення. Інноваційні підходи, навпаки, орієнтовані на мережеву взаємодію, відкритість даних, цифровізацію процесів та активне залучення локальних акторів, що дозволяє підвищити узгодженість дій і адаптивність гуманітарних систем.

Одним із ключових інноваційних напрямків посилення координації є використання цифрових платформ для обміну інформацією та управління гуманітарними процесами. Інформаційні системи збору та аналізу даних (5W,

KoboToolbox, OCHA Humanitarian Data Exchange тощо) забезпечують своєчасне отримання актуальної інформації про потреби населення, доступні ресурси та діяльність різних організацій. Це створює спільне інформаційне поле, яке дозволяє уникати дублювання допомоги, оперативно коригувати плани реагування та ухвалювати рішення на основі даних, а не припущень.

Не менш важливу роль відіграють геоінформаційні технології та цифрові карти, які дають змогу візуалізувати масштаби гуманітарних потреб, просторове розміщення вразливих груп, об'єктів інфраструктури та зон ризику. Використання інтерактивних мап дозволяє гуманітарним акторам краще координувати свою присутність на місцях, планувати логістику та визначати пріоритетні території втручання. В умовах воєнних дій та обмеженого доступу до окремих регіонів такі інструменти стають критично важливими для забезпечення безпеки персоналу та ефективності допомоги.

Інноваційні методи координації також передбачають застосування сучасних комунікаційних технологій. Онлайн-платформи для проведення координаційних зустрічей, обміну документами та спільного планування (Zoom, Microsoft Teams, Google Workspace, спеціалізовані гуманітарні портали) значно розширюють можливості взаємодії між учасниками гуманітарного реагування. Вони дозволяють залучати до процесів координації ширше коло стейкхолдерів, зокрема представників місцевих громад і громадянського суспільства, що підвищує інклюзивність та релевантність прийнятих рішень.

На окрему увагу заслуговує використання інноваційних підходів до міжсекторальної координації, зокрема інтеграція гуманітарних, розвиткових і миробудівних зусиль. Сучасні технології дозволяють поєднувати короткострокові заходи з надання невідкладної допомоги з довгостроковими програмами відновлення та розвитку, забезпечуючи сталі результати. Наприклад, цифрові системи моніторингу та оцінювання дозволяють відстежувати вплив гуманітарних інтервенцій у динаміці та коригувати їх з урахуванням стратегічних цілей розвитку громад.

Важливим інноваційним елементом є також використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у гуманітарній сфері. Алгоритми машинного навчання можуть застосовуватися для прогнозування гуманітарних потреб, виявлення тенденцій переміщення населення, оцінки ризиків загострення кризових ситуацій. Такі інструменти сприяють переходу від реактивного до проактивного гуманітарного реагування, що суттєво підвищує ефективність координації зусиль.

Не менш значущими є інноваційні управлінські методи, які доповнюють технологічні рішення. До них належать гнучкі моделі управління (agile, adaptive management), підходи співуправління та партнерства, а також розвиток лідерства на місцевому рівні. Використання цих методів дозволяє швидко адаптувати координаційні механізми до змінного контексту, посилювати горизонтальні зв'язки між організаціями та підвищувати відповідальність усіх учасників гуманітарного процесу.

Особливу роль у посиленні координації гуманітарних зусиль відіграє локалізація допомоги та залучення місцевих акторів. Інноваційні технології створюють умови для активнішої участі громад у плануванні, реалізації та моніторингу гуманітарних програм. Мобільні додатки, онлайн-опитування, цифрові канали зворотного зв'язку дозволяють враховувати голоси постраждалого населення та підвищувати підзвітність гуманітарних організацій. Це у свою чергу зміцнює довіру між усіма учасниками процесу та сприяє більш скоординованим діям.

Водночас упровадження інноваційних методів і технологій у гуманітарну координацію потребує врахування низки викликів. Серед них – цифрова нерівність, обмежений доступ до інтернету в кризових зонах, питання захисту персональних даних і кібербезпеки, а також необхідність підвищення цифрової спроможності персоналу. Подолання цих проблем можливе через інвестиції в інфраструктуру, навчання кадрів та розроблення етичних і правових рамок використання технологій у гуманітарній діяльності.

Отже, посилення координації гуманітарних зусиль через інноваційні методи та технології є не тимчасовим трендом, а стратегічною потребою в умовах сучасних криз. Цифровізація, аналітика даних, інноваційні управлінські підходи та залучення місцевих громад створюють передумови для більш узгодженого, ефективного й людського гуманітарного реагування. У перспективі саме поєднання технологічних рішень із цінностями партнерства, підзвітності та інклюзивності визначатиме здатність гуманітарної системи відповідати на складні проблеми сучасного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бельська Т.В., Малюхов О.С. Використання інноваційних технологій у відновленні земельних ресурсів: управлінські виклики та перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №10(50).

Маргарита Савіна

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ І СПІВУПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах демократичного розвитку та децентралізації влади в Україні особливої актуальності набуває питання ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. Саме на місцевому рівні формується довіра громадян до влади, забезпечується реалізація їхніх прав та інтересів, а також створюються умови для сталого розвитку територіальних громад. Узаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю є важливим чинником підвищення якості публічного управління, прозорості управлінських процесів та результативності ухвалених управлінських рішень [4].

Органи місцевого самоврядування відповідно до Конституції України та чинного законодавства мають представляти інтереси територіальних громад і забезпечувати їх участь у вирішенні питань місцевого значення. Водночас ефективне виконання цих функцій не можливе без активного залучення громадськості до процесів планування, ухвалення та реалізації управлінських

рішень. Громадяни, громадські організації, ініціативні групи та інші інститути громадянського суспільства стають повноцінними суб'єктами публічного управління, що сприяє формуванню партнерських відносин між владою і суспільством [3].

Узаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю передбачає використання різноманітних форм і механізмів участі населення в управлінні місцевими справами. До них належать громадські слухання, консультації з громадськістю, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський контроль, участь громадян у роботі дорадчих та консультативних органів. Застосування зазначених інструментів дозволяє враховувати реальні потреби та очікування жителів громади, зменшує соціальну напругу та підвищує легітимність рішень органів влади.

Особливу роль у налагодженні ефективної взаємодії відіграє прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та відкритість інформації. Доступ громадян до публічної інформації, відкриті бюджети, оприлюднення проєктів рішень і звітів про їх виконання створюють умови для підвищення рівня підзвітності місцевої влади. Прозорість управлінських процесів сприяє зменшенню корупційних ризиків, формуванню довіри до органів місцевого самоврядування та активізації громадської участі[1].

В умовах цифровізації суспільства важливим чинником розвитку взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськістю є впровадження інструментів електронного урядування та електронної демократії. Використання офіційних вебсайтів, електронних сервісів, онлайн-платформ для консультацій і голосувань дозволяє розширити коло учасників управлінських процесів, забезпечити оперативний зворотний зв'язок і підвищити ефективність комунікації між владою та громадянами. Електронна участь сприяє залученню молоді та соціально активних груп населення до вирішення питань місцевого значення.

Водночас ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю потребує наявності відповідних управлінських компетентностей

у посадових осіб місцевої влади. Йдеться про здатність до відкритого діалогу, врахування громадської думки, управління конфліктами та побудови партнерських відносин. Підвищення професійного рівня службовців органів місцевого самоврядування, розвиток їхніх комунікативних навичок і культури публічного управління є важливою передумовою успішної взаємодії з громадськістю [2].

Не менш важливим є рівень громадянської активності та правової культури населення. Усвідомлення громадянами своєї відповідальності за розвиток громади, готовність брати участь у громадських обговореннях і контролі діяльності місцевої влади сприяють формуванню ефективної системи публічного управління. Розвиток громадянської освіти, підтримка громадських ініціатив та волонтерських рухів створюють умови для посилення ролі громадськості в управлінні місцевими справами [5].

Отже, взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю є важливим чинником ефективного публічного управління, що забезпечує врахування інтересів територіальних громад, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення демократичних засад у суспільстві. Подальший розвиток форм і механізмів громадської участі, удосконалення нормативно-правового забезпечення та впровадження сучасних цифрових інструментів сприятимуть становленню партнерської моделі взаємовідносин між місцевою владою та громадськістю в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Code of good practice for civil participation in decision-making processes. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/-/code-of-good-practice-for-civil-participation-in-decision-making-processes> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Громадянське суспільство України в умовах війни. Грудень-січень 2022. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447> (дата звернення: 10.11.2025).

3. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Реформа децентралізації. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Роль інститутів громадянського суспільства у взаємодії з органами місцевого самоврядування в Україні. *Інгульська сільська рада*. URL: <https://ingulska-gromada.gov.ua/news/1744283660> (дата звернення: 11.11.2025).

Лідія Казакова, Юліана Рибак

ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Громадяни кожної демократичної держави мають не лише право користуватися рідною мовою, але й зобов'язані сприяти її розвитку та утвердженню в усіх сферах суспільного життя. Відповідно до статті 10 Конституції України українська мова має статус державної, що визначає її як обов'язковий засіб спілкування в публічній сфері та покладає на кожного громадянина України, а особливо на представників державної влади відповідальність за свідоме й коректне використання мовних засобів у професійній діяльності.

Нормативні акти держави, зокрема постанова Кабінету Міністрів України «Вимога щодо рівня комунікативної компетентності осіб, які претендують на зайняття посади державної служби», передбачають обов'язкове вільне володіння державною мовою службовцями в органах влади з метою забезпечення її повноцінного функціонування в законодавчій, виконавчій та судовій гілках. Державний службовець має володіти розвиненою мовною та комунікативною компетентністю. Мовна компетентність полягає у знанні структури мови, особливостей її лексичного складу й граматичної системи, норм правопису та вміння доречно застосовувати мовні засоби в різних функційних стилях, зокрема в офіційно-діловому. Вона охоплює уявлення про

системне функціонування української мови на рівнях лексики, граматики, орфографії та ін.

Комунікативна компетентність, що виявляється у здатності використовувати мовні знання в конкретних умовах спілкування, базується на дотриманні мовних норм і розумінні функцій української мови у сфері ділової комунікації, а також на знанні особливостей мовного оформлення її основних жанрів, що забезпечує ефективне виконання службових обов'язків. Важливим чинником формування високої культури мовлення державного службовця є володіння нормами літературної мови, серед яких особливе значення мають граматичні норми.

Розширення функціонування української мови в 90-х роках ХХ століття засвідчило, що синтаксична система української літературної мови зазнала часткової втрати національної своєрідності та потребує відновлення притаманних їй синтаксичних традицій. Саме вони здатні надати професійному мовленню виразного національного забарвлення. Тривалий вплив російської мови на мовну свідомість і мислення працівників державних установ спричинив нівелювання відмінностей між синтаксичними моделями української й російської мов. Унаслідок цього в мовленні державних службовців з'явилася значна кількість синтаксичних і граматичних помилок.

Серед найпоширеніших граматичних порушень фіксуються недотримання норм керування, ненормативне використання пасивних конструкцій, помилки у вживанні дієприслівників і дієприслівникових зворотів, а також некоректне застосування активних дієприкметників теперішнього часу.

Порушення норм керування є однією з найтипівіших груп помилок і зумовлене кількома складними чинниками.

По-перше, це нерозмежування керування в українській та російській мовах, коли однакові за значенням дієслова потребують різних відмінкових форм. Так, в українській мові нормативними є конструкції *дякувати* (кому?) *вам, вибачте* (кому?) *мені, навчити* (чого?) *мови, запобігати* (чому?) *помилкам*, тоді як у російській мові відповідні дієслова керують іншими відмінками.

По-друге, помилки виникають через здатність синонімічних слів поєднуватися з різними відмінковими формами: *оволодіти* (чим?) *мовою* – *опанувати* (що?) *мову*; *навчатися* (чого?) *мови* – *вчити* (що?) *мову*; *властивий* (кому?) *йому*, *притаманний* (кому?) *йому*, але *характерний* (для кого?) *для нього*.

Окрему групу становлять помилки, пов'язані з неправильним уживанням прийменників. Часто вони є кальками з російської мови, наприклад: *згідно закону* замість нормативного *згідно із законом*; *відповідно наказу* замість *відповідно до наказу*; *в залежності від цього* замість *залежно від цього*.

Інколи вживаються конструкції без необхідного прийменника або з ненормативним прийменником, як-от *скупий словами* замість *скупий на слова*, *хворий грипом* замість *хворий на грип*, *уболівання долею України* замість *уболівання за долю України*.

Особливо поширеними є помилки в прийменниковому керуванні з прийменником *по*, що зумовлено впливом російської мови. В українській мові прийменник *по* нормативно вживається для вираження мети дії (*звернутися по допомогу*), просторових і напрямкових відношень (*рух по поверхні*, *чергувати по офісу*), сфери діяльності (*колеги по роботі*), а також міри та кількості (*працювати по вісім годин на добу*, *води по коліна*).

В інших випадках прийменник *по* є ненормативним і потребує заміни.

Прийменник *за* використовується в конструкціях на кшталт *за наказом директора*, *за фахом*, *за національністю*, *робота за сумісництвом*, *за власним бажанням*.

У низці випадків доцільним є вживання прийменника *через*: *через хворобу*, *через Інтернет*, *через технічні причини*.

У процесі аналізу встановлено, що найпоширеніші лексичні помилки й мовленнєві недоліки пов'язані з низкою типових явищ. До них належать невмотивоване використання слів, що призводить до появи суржику; безпідставне вживання слів-паразитів, що особливо засмічують усне мовлення та ускладнюють розуміння висловленої думки, неприйнятної з огляду на

літературні норми та правила мовленнєвого етикету; надмірне захоплення словами іншомовного походження, передусім англізмами; недоречна тавтологія й надлишкова багатослівність (плеоназм); а також змішування слів із подібним звучанням, тобто паронімів.

Одним із найбільш поширених порушень лексико-семантичної норми є вживання лексем у невідповідному до контексту значенні, що зумовлює виникнення небажаних суржикових конструкцій у мовленні. У зв'язку з цим доцільно звернути увагу на нормативність уживання окремих слів з урахуванням їхнього лексичного значення. Так, нормативними є сполучення *впливає факт*, а не *витікає факт* (*витікати* доречно лише у значенні «починатися», як у словосполученні *витікає річка з джерела*); *опануй себе* (на відміну від розмовного *візьми себе в руки*, тоді як *візьми документи зі столу* є нормативним); *телефонувати до керівника* (тоді як дієслово *дзвонити* вживається у значеннях «бити в дзвони», «дзвонити у двері»); *досягти або домогтися успіхів*, натомість *добитися* вживається в інших контекстах (*добитися до синців*); *покидати країну на тривалий час*, а не *залишати країну*, оскільки *залишати* нормативне у сполуках на зразок: *залишати документи; трапляються помилки*, а не *зустрічаються помилки*, адже *зустрічатися* можуть люди; *користуватися підтримкою* (успіхом, авторитетом), замість *мати підтримку* (успіх, авторитет).

Дослідження усного мовлення державних службовців дало підстави виокремити ще один поширений різновид розмовних помилок – уживання без потреби слів-паразитів. Такі лексичні одиниці, відомі також як «наповнювачі пауз», не несуть смислового навантаження, засмічують мовлення й ускладнюють сприйняття інформації. До них належать, зокрема, *ну, значить, взагалі, так би мовити, знаєте, типу, якби, власне, в даному випадку, дійсно, без проблем* та інші.

Окрему групу лексичних порушень становить уживання росіянізмів. Слід зауважити, що в науковому та публічному мовленні доцільно використовувати термін *росіянізм*, а не скалькований іменник *русизм*, оскільки йдеться про

запозичення саме з російської мови. У мовленні державних службовців зафіксовано використання так званих класичних росіянізмів, що є помилковими. У сучасній українській мові нормативними є питомі відповідники: *полягає* замість *заключається*; *такий* замість *слідуючий*, *наступний*; *зрештою, нарешті* замість *в кінці-кінців*; *оскільки, бо, тому що* замість *так як*; *винятково* замість *виключно*; *уживаний, використаний*, *колишній* замість *бувчий*; *завершальний, фінальний* замість *заключний*; *отже* замість *таким чином*.

Ще однією поширеною мовленнєвою помилкою є надмірне використання слів іншомовного походження, насамперед англізмів. Науковці пояснюють це як позамовними чинниками – політичними, економічними та культурними змінами, стрімким розвитком науки й техніки, відкритістю до іншомовних впливів, так і мовними чинниками, зокрема потребою назвати нове поняття, прагненням до термінологічної точності або мовною модою. С. Караванський наголошував, що іншомовну лексику варто використовувати лише за потреби, а за наявності питомих відповідників – надавати перевагу українським словам. Так, доцільно вживати *цілковитий, безумовний* замість *абсолютний*; *самостійний* замість *автономний*; *злободенний, сучасний* замість *актуальний*; *доказ, підстава, обґрунтування* замість *аргумент*.

Отже, проведений аналіз усного й писемного мовлення дав змогу визначити мовні та позамовні чинники виникнення лексико-семантичних порушень у професійній комунікації державних службовців. Ці порушення зумовлені неправильним слововживанням через обмежений словниковий запас або незнання лексичних значень, стилістично невиправданою тавтологією та багатослівністю, уживанням росіянізмів, кальок, надлишком іншомовної лексики та плутанням слів із подібним звучанням. Формування високого рівня мовленнєвої культури державних управлінців у професійній діяльності можливе лише за умови систематичного мовного самовдосконалення, свідомого використання мовних ресурсів, розвитку навичок самоконтролю та самоаналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Городенська К. Г., Кочукова Н. І., Куцак Г. М. Довідник з української мови (найновіші рекомендації). Київ ; Слов'янськ, 2015. 156 с.
2. Караванський С. Пошук українського слова, або боротьба за національне «я». Київ, 2001. 237 с.
3. Плотницька І. М. Українська мова в державному управлінні: теоретико методологічний аспект. Київ, 2006. 232 с.
4. Приходько О.Л. Мовна культура державних службовців як науково-теоретична проблема. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. URL : <http://academy.gov.ua/ej/ej2/index.html>

Валерія Фролова

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ЗМІЦНЕННІ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ

Останнє десятиріччя в Україні поступово вибудовується система цивільно-військового співробітництва (ЦВС), яка стала відповіддю на зростання воєнних загроз та потребу координувати дії різних інституцій у зоні конфлікту. Одним із ключових елементів цієї системи стало формування підрозділів ЦВС, що працюють відповідно до стандартів партнерських структур НАТО [1]. Створення такої моделі було зумовлене необхідністю впорядкувати комунікацію між військовими, місцевими органами влади, гуманітарними організаціями та цивільним населенням, адже в умовах бойових дій навіть найпростіші процеси набувають критичної ваги та вимагають високого рівня координації. Основне завдання цих підрозділів полягає у мінімізації негативних наслідків збройного протистояння для цивільного сектору та налагодженні ефективної взаємодії між усіма суб'єктами, які працюють у прифронтових регіонах. Цивільно-військові команди виступають посередниками, координаторами та аналітиками, забезпечуючи передачу інформації, розподіл гуманітарних ресурсів, комунікацію з місцевими громадами та супровід проєктів, що спрямовані на підтримку населення. Така

діяльність сприяє стабілізації життєдіяльності регіонів, зменшенню соціальної напруги та посиленню довіри між громадянами і силовими структурами.

Важливою складовою сучасної ЦВС є її вплив на психологічну стійкість населення та військовослужбовців. Цей вплив проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, регулярна комунікація з громадами дозволяє налагоджувати діалог, знімати напруженість і знижувати рівень страху серед цивільних мешканців, особливо в регіонах, які постійно перебувають під загрозою обстрілів або окупації. Присутність представників цивільно-військового співробітництва, їхня відкритість та здатність швидко реагувати на запити місцевих жителів формують відчуття захищеності й підтримки.

По-друге, професійна діяльність таких підрозділів охоплює й психологічний супровід військових, адже тривале перебування у зоні бойових дій супроводжується значним емоційним і фізичним виснаженням. У співпраці з фахівцями-психологами, громадськими організаціями та медичними службами вони організовують програми психологічного відновлення, надають консультативну підтримку та сприяють своєчасному виявленню симптомів бойового стресу. Це дозволяє запобігати довготривалим психоемоційним розладам і підвищує стійкість особового складу.

Третім стратегічним напрямом є сприяння соціальній адаптації ветеранів. Повернення з фронту часто пов'язане з труднощами професійної, психологічної та соціальної реінтеграції. Підрозділи цивільно-військового співробітництва координують програми перекваліфікації, консультують щодо доступних послуг підтримки, налагоджують співпрацю між місцевими органами влади, соціальними службами та ветеранськими спільнотами [2]. Завдяки цьому процес повернення до мирного життя відбувається більш структуровано та прогнозовано.

Окремо слід наголосити на доцільності розвитку навичок кризової комунікації. Фахівці ЦВС організовують тренінги для військових і представників цивільних установ, де відпрацьовуються методи комунікації в

умовах підвищеної загрози, нестачі часу, інформаційної невизначеності чи панічних настроїв. Ці навички стають ключовими у ситуаціях масових обстрілів, евакуаційних заходів або під час відновлення критичної інфраструктури.

Також важливим є системне навчання персоналу підрозділів ЦВС. Підготовка має здійснюватися на основі міжнародних стандартів і включати вивчення гуманітарного права, методів взаємодії з населенням, основ кризового менеджменту, психології конфлікту, механізмів інформаційної безпеки та заходів протидії дезінформації. Такий підхід дозволяє формувати високий рівень професійності та забезпечувати однакові стандарти роботи в різних регіонах. Не менш значущим напрямом є підтримка морального стану цивільного населення. Саме тому, в районах, близьких до лінії фронту, інформаційна робота та надання гуманітарної допомоги має виконувати не лише практичну, а й глибоку психологічну функцію. Завдяки своєчасній комунікації, роз'ясненню ризиків і механізмів безпеки, а також допомозі в розв'язанні повсякденних проблем, підрозділи цивільно-військового співробітництва сприяють формуванню атмосфери взаємної підтримки та зниженню рівня стресу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна система ЦВС стала одним із ключових елементів безпекової моделі України. Її значення виходить далеко за межі суто військових завдань і охоплює широкий спектр функцій – від координації гуманітарної допомоги та психологічної підтримки до формування локальних систем стійкості. Завдяки поєднанню організаційних, психологічних і комунікаційних механізмів ЦВС формує довготривалу модель стабільності, без якої функціонування держави в умовах війни та повоєнного відновлення було б значно ускладненим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. СІМІКи – це місток між цивільним населенням і військовими (2021). АрміяInform. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/05/06/simiky-cze-mistok-mizh-cyvilnym-naselennyam-ivijskovymu/>

2. Золотов А. В., Шикула Р. Р., Леженко С. О. Співпраця військових і цивільних організацій: ключові компетентності для ефективної взаємодії. *Національні інтереси України: науково-практичний журнал*, 2025. №3 (8). С. 121-132. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7))

Вадим Грушецький

РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У сучасних умовах інноваційний розвиток системи публічного управління на місцевому рівні розглядається як ключовий чинник модернізації територіальних громад і формування їхньої стійкості до соціально-економічних, безпекових і управлінських викликів. Децентралізаційна реформа надала громадам розширені повноваження, проте водночас висунула високі вимоги до ефективності їхньої діяльності, прозорості рішень та здатності забезпечувати якісні публічні послуги. У цьому контексті інновації стали не лише інструментом удосконалення управлінських процесів, а й засобом посилення конкурентоспроможності регіонів. Однак їх упровадження супроводжується широким спектром ризиків, що потребують детального аналізу.

Одним із найбільш суттєвих ризиків є інституційна нестабільність. Українське законодавство у сфері публічного управління характеризується динамічністю, що створює середовище підвищеної невизначеності на місцевому рівні. Часті зміни нормативних актів уповільнюють процеси стратегічного планування, а також призводять до того, що громади змушені постійно адаптовуватися до нових регуляцій, відволікаючи ресурси від інноваційних проєктів. У результаті замість розвитку системи органи місцевого самоврядування нерідко зосереджуються на адміністративному реагуванні, що знижує гнучкість управлінських рішень.

Іншим вагомим ризиком виступає обмеженість фінансових ресурсів. Реалізація інновацій потребує значних інвестицій у цифрову інфраструктуру,

модернізацію технічного забезпечення, навчання персоналу та впровадження нових сервісів. Багато громад, особливо прифронтових або постраждалих від бойових дій, стикаються з дефіцитом бюджету, що змушує спрямовувати кошти переважно на базові функції, відсуваючи інноваційні проєкти на другий план. Таким чином, фінансовий ризик призводить до затримки впровадження сучасних управлінських технологій або до їх фрагментарного застосування.

Кадровий ризик також є визначальним [1], оскільки інноваційний розвиток вимагає наявності висококваліфікованого персоналу, здатного працювати з аналітичними інструментами, цифровими платформами та стратегічними моделями управління. Однак у багатьох територіальних громадах кадровий потенціал обмежений через низький рівень оплати праці, відтік фахівців, перевантаження персоналу та відсутність системної професійної підтримки. У таких умовах навіть найпрогресивніші інноваційні рішення можуть не досягти очікуваного ефекту.

Не менш значущими є технологічні ризики, пов'язані з обмеженою цифровою інфраструктурою, нестачею технічних ресурсів, вразливістю інформаційних систем і загрозами кібербезпеки. У період війни ці ризики лише посилюються, адже атаки на інформаційні системи органів влади можуть спричинити втрату даних, зупинку критичних сервісів або поширення дезінформації. Водночас у громадах із недостатнім рівнем цифрової грамотності населення виникає ризик низької ефективності цифрових послуг, що знижує загальний рівень довіри до інновацій.

Соціальні ризики також складають важливий блок, бо населення далеко не завжди буває готове до швидких управлінських змін. Опір нововведенням, звичка до традиційних бюрократичних процедур, недовіра до електронних сервісів та низький рівень інформованості можуть поступово зменшувати соціальну підтримку інновацій. Якщо процес упровадження інновацій не супроводжується пояснювальною роботою, широким залученням громадян і комунікацією, інноваційні рішення можуть сприйматися як нав'язані та непрозорі.

Важливою проблемою постає й ризик фрагментарності інновацій. Часто громади впроваджують окремі технологічні рішення чи управлінські підходи без їх інтеграції в загальну стратегію розвитку. Унаслідок цього виникає розрив між різними елементами інноваційної системи, що знижує її ефективність і призводить до дублювання функцій. Інновації мають працювати в комплексі, а не як окремі проєкти, інакше їхній потенціал не реалізується повною мірою.

Також ми не можемо оминати і ризик інформаційної вразливості, який у час війни набуває особливого значення. Відсутність сучасних засобів кіберзахисту або неналежне використання цифрових систем робить громади мішенню для атак, спрямованих на порушення управлінських процесів, викрадення даних або поширення фейкових повідомлень. Таким чином, інноваційні рішення без захищеного інформаційного середовища можуть створювати нові загрози замість того, щоб підвищувати рівень безпеки.

З вищесказаного можна зробити висновок, що реалізація інноваційного розвитку на місцевому рівні є надзвичайно складним процесом, що потребує врахування різноманітних ризиків. Утім ці ризики не слід розглядати як перешкоди, що унеможливають розвиток, а радше як чинники, які вимагають обережного, стратегічного та системного підходу. Для того щоб інновації стали реальним механізмом зміцнення місцевого самоврядування, необхідні стабільні інституційні умови, достатня ресурсна база, підтримка громадян та належний рівень інформаційної безпеки. Лише комплексне управління ризиками дозволить забезпечити успішну інноваційну трансформацію публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ragozin, Y. (2025). MODELING INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION. *Public Management and Policy*, (9(13)). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.02>
2. Масляк М. І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. *Вчені записки Таврійського національного університету* 13

Наталя Ковальська, Наталія Ланчук

РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах трансформації українського суспільства, спричиненої повномасштабною війною, соціально-економічні процеси в контексті розвитку територій набувають системоутворюючого значення. Саме тому, втрата інфраструктури, демографічні зрушення, економічна нестабільність та зростання безпекових ризиків вимагають нових управлінських підходів. Відповідно особливо важливим є науково обґрунтований аналіз соціально-економічних процесів, що визначають можливості подальшого розвитку громади, її інвестиційну спроможність та якість життя населення. В цих умовах зростає роль місцевого самоврядування та публічного управління в цілому.

Питаннями управління територіальними громадами та регіонального розвитку активно займаються такі науковці, як Борщевський В. В., Гончаренко І. В., Шевченко Л. С. Додаткової вагомості дослідженню надає необхідність інтеграції громад у національні та міжнародні програми підтримки («ЄВідновлення», «ЄОселя», «ЄРобота», UNDP, USAID, GIZ, ЄБРР, Світовий банк тощо), ефективність використання яких напряму залежить від рівня стратегічного планування (Коломієць Т. А., Кузьменко О. В.) та інституційної спроможності місцевої влади.

Публічне управління у цьому контексті можна розглядати як, стратегічний координатор, що формує бачення розвитку території, визначає пріоритети, розробляє програми та політики, які відповідають реальним потребам населення. Також публічне управління виступає як інституційна платформа для реалізації соціально-економічних ініціатив, забезпечуючи організаційну, правову та фінансову підтримку процесів відновлення та розвитку. Крім того, воно виконує функцію інтегратора — поєднує зусилля

державних структур, місцевого самоврядування, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

В цьому контексті соціально-економічні процеси ми розглядаємо як комплекс взаємопов'язаних змін у соціальній структурі, економічній активності, рівні життя населення, доступі до базових послуг, що відбуваються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Зрозуміло, що у системі публічного управління вони відіграють роль не лише об'єкта регулювання, а й є інструментом стратегічного планування, розподілу ресурсів, формування політики та оцінки ефективності управлінських дій. Наукові дослідження (Getzner & Moroz, 2022) засвідчують, що економічна динаміка регіонів України значною мірою корелює з якістю управлінських практик, інституційною спроможністю органів влади та рівнем соціального капіталу. Зокрема, «м'які» чинники — громадянська участь, довіра до інституцій, ефективність комунікацій — можуть мати не менший вплив на розвиток територій, ніж інвестиції в інфраструктуру.

Слід зазначити, що Херсонська міська територіальна громада, яка зазнала значних руйнувань унаслідок бойових дій, є показовим прикладом того, як соціально-економічні процеси можуть бути інтегровані в систему публічного управління. Після деокупації у 2022 році місцева влада ініціювала розробку комплексної програми відновлення, що базується на принципах сталого розвитку, інклюзивності та орієнтації на потреби мешканців. Стратегічне планування включало аналіз демографічної ситуації, економічного потенціалу, стану інфраструктури та соціальних очікувань. Було визначено пріоритетні напрями: реконструкція житлового фонду, підтримка малого та середнього підприємництва, модернізація медичних закладів, розвиток освітньої та цифрової інфраструктури. Такий підхід забезпечив формування адаптивної моделі розвитку, здатної реагувати на кризові виклики.

Управління ресурсами в умовах обмеженого фінансування передбачало оптимізацію бюджетних витрат, залучення донорських коштів та міжнародної технічної допомоги. Згідно з даними Херсонської міської військової

адміністрації (2024), у 2023–2024 роках основні фінансові потоки були спрямовані на відновлення критичної інфраструктури, медичних установ та реалізацію програм підтримки внутрішньо переміщених осіб. Важливою складовою управлінської діяльності стало залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. У Херсоні активно функціонують громадські ради, волонтерські штаби, ініціативні групи, що беруть участь у плануванні та реалізації проєктів. Така модель сприяє формуванню партнерських відносин між владою та громадянами, підвищенню легітимності управлінських рішень та зміцненню соціальної згуртованості.

Цифровізація управлінських процесів реалізується через платформу «Відновлення Херсона», яка забезпечує прозорість реконструкційних заходів, моніторинг використання ресурсів та інтерактивну взаємодію з мешканцями. Це свідчить про впровадження елементів Smart Governance, що передбачає використання цифрових технологій для підвищення ефективності, відкритості та підзвітності публічного управління.

Кадровий розвиток управлінців є необхідною умовою інституційної спроможності громади. Як зазначає Краєвська (2024), рівень професійної компетентності, здатність до міжсекторальної взаємодії та відкритість до інноваційних практик визначають якість управлінських рішень. У Херсоні реалізуються програми підвищення кваліфікації посадовців, що сприяє формуванню професійного управлінського корпусу.

Міжнародна допомога, зокрема співпраця з ПРООН, USAID, GIZ, ЄС, стала важливим ресурсом для реалізації проєктів у сфері водопостачання, енергоефективності, підтримки підприємництва. У 2024 році за фінансування ЄС модернізовано систему водопостачання, що забезпечило доступ до якісної питної води для понад 30 тисяч мешканців. Підтримка підприємництва реалізується через Центр підтримки МСП, який надає консультації, мікрогранти та освітні послуги. У 2023 році понад 200 підприємців скористалися програмами, що сприяло активізації економічної діяльності та створенню нових робочих місць.

Отже, соціально-економічні процеси є фундаментальним механізмом формування ефективного публічного управління та сталого розвитку міських територій. Інтеграція економічних, соціальних і управлінських підходів дозволяє створювати умови для збалансованого розвитку територій, підвищення соціальної стабільності, економічної конкурентоспроможності та довгострокового процвітання міських громад. Пріоритетними напрямками подальшого розвитку залишаються стимулювання економічної активності, модернізація промисловості та соціальної інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу та підвищення ефективності системи публічного управління. Реалізація зазначених заходів забезпечить соціальну та економічну стабільність Херсонської міської територіальної громади та сприятиме формуванню сучасного, конкурентоспроможного та сталого міського середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Getzner M., Moroz S. The economic development of regions in Ukraine: with tests on the territorial capital approach // *Empirica*. – 2022.
2. Дяконенко О. Соціальний капітал територіальних громад України в умовах війни // *Demography and Social Economy*. – 2023. – №2. – С. 45–58.
3. Краєвська Г. Соціальні чинники формування управлінської спроможності громад // *Державне управління та місцеве самоврядування*. – 2024. – №1. – С. 12–21.
4. Приліпко С.М. Публічне управління сталим розвитком територій // *Логос: зб. наук. праць*. – 2020. – №3. – С. 33–40.
5. Пелехатий А.О., Сторонянська І.З. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад // *Економіка України*. – 2014. – №7. – С. 25–31.
6. OECD. Smart Governance for Territorial Development. – Paris: OECD Publishing, 2020.
7. UNDP Ukraine. Local Governance and Recovery in War-Affected Communities [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine>

8. Херсонська міська військова адміністрація. Публічний звіт начальника Херсонської міської військової адміністрації за 2024 рік. – Херсон, 2024.
9. Скиба М.В. Концептуальні засади публічного управління соціально-економічним розвитком територій // *Регіональна економіка*. – 2020. – №4. – С. 58–65.
- 10.Кобильков Б.С. Публічне управління соціально-економічним розвитком сільських районів // *Наукові записки Поліського університету*. – 2023. – №2. – С. 74–82.
- 11.Бурик З. Публічне управління соціально-економічним розвитком територій: теоретичні і методологічні засади // *Public Management of the Socio-Economic Development of Territories*. – 2025. – №1. – С. 14–29.
- 12.Дегтяр А.О. Публічне управління розвитком територій у контексті децентралізаційних процесів // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2023. – №5.
- 13.Місцева економіка і публічне управління в умовах воєнного стану: аналітична доповідь / За ред. В. Литвина. – Київ: НІСД, 2024. – 98 с.
- 14.Програма розвитку ООН в Україні (UNDP). Оцінка соціально-економічного впливу війни на територіальні громади України. – Київ: ПРООН, 2023. – 120 с.

РЕКОМЕНДАЦІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Учасниками конференції визначено такі напрямки оптимізації сфери публічного управління:

1) у галузі кадрової політики

– перекваліфікація та перерозподіл функцій (наприклад, переорієнтація на координацію гуманітарної допомоги, роботу з ВПО, створення антикризових команд);

– дистанційна робота та гнучкий графік (максимальне використання інструментів дистанційної роботи), цифрова мобілізація кадрів;

– психологічна підтримка й безпека (організація тренінгів та надання психологічної допомоги, облаштування надійних укриттів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту);

2) у галузі фінансів і бізнесу:

– фінансова оптимізація (перегляд і переорієнтація видатків, створення стабілізаційних фондів);

– стимулювання місцевої економіки (локалізація ланцюжків постачання, релокація бізнесу);

3) у галузі е-урядування:

– цифрова трансформація та технологічна оптимізація (безпека та неперервність надання послуг, міграція даних і хмарні рішення, посилення кіберзахисту, електронні та віддалені послуги, пріоритет е-документообігу, максимальне надання послуг через ЦНАПи та Дію);

– інформаційна робота та комунікація (оперативне інформування населення, запровадження геоінформаційних систем);

4) у галузі підвищення кваліфікації публічних службовців:

– системна адаптація освітніх програм РЦПК та ЗВО до потреб ТГ у фахівцях із стратегічного планування, фінансів та цифрового управління;

– створення ефективної регіональної мережі менторства та обміну досвідом між успішними та новими громадами;

- забезпечення фінансової підтримки для навчання кадрів у невеликих та ресурсно обмежених ТГ через цільові державні та донорські програми;

- стимулювання розвитку таких ключових компетентностей, як лідерство, антикризове управління та комунікація;

5) у галузі управління людськими ресурсами:

- стратегічна трансформація HR-функції (Change Partnership);

- інтеграція HR-менеджерів (забезпечити участь HR-фахівців у розробленні та плануванні організаційних змін на етапі стратегії;

- створення посади «менеджера змін» (Change Manager);

- реформування системи оцінювання та мотивації (уведення термінів впровадження нової послуги, зменшення бюрократії);

- гнучкість оплати праці (забезпечити можливість гнучкого преміювання за успішне виконання проєктів);

- управління комунікацією та культурою (запровадити двоканальну комунікацію (згори-донизу та зворотний зв'язок);

- формування культури інновацій (заохочення «пілотних проєктів», «інкубаторів ідей» та «fail-safe» середовища);

- забезпечення інституційної стійкості (запровадження інструментів управління знаннями для збереження інституційної пам'яті під час кадрової плинності та реорганізацій;

- планування наступності (створення програм для виявлення та підготовки майбутніх керівників, які мають навички та схильність до управління змінами).

ПЕРЕЛІК АВТОРІВ

Марина Губа, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Євгенія Фролова, кандидатка юридичних наук, доцентка кафедри адміністративного і фінансового права, Національний університет «Одеська юридична академія».

Маргарита Фролова, старша викладачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Сергій Журило, кандидат юридичних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет.

Тетяна Курдоголова, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет.

Тарас Бідник, аспірант кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Володимир Демченко, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Людмила Дабіжа, методистка спеціальності «Публічне управління та адміністрування», КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Світлана Гузь, методистка спеціальності «Публічне управління та адміністрування», КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Ганна Коваль, докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг.

Олена Михайляк, магістерка екології, завідувачка лабораторії фізики та астрономії, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Ольга Блажко, методистка відділу «Ресурсний центр підтримки інклюзивної освіти», КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Павло Несененко, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет.

Дар'я Біла, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет.

Жанна Гринюк, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти центру заочної форми навчання, Одеський національний економічний університет.

Олена Приходько, старша викладачка кафедри галузевого перекладу та іноземних мов, Херсонський національний технічний університет.

Віталій Олійник, аспірант кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Петро Кухарчук, доцент кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління, доцент, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Олена Павленко, докторка педагогічних наук, професорка (державна служба, професор кафедри іноземної філології, перекладу та професійної мовної підготовки, Університет митної справи та фінансів,

Ксенія Діцман, проректорка із забезпечення якості освітнього процесу, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».

Кузьма Позичанюк, аспірант кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Геннадій Мазур, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, ЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Сергій Пойда, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Олена Поважук, докторка філософії з публічного управління та адміністрування, старша викладачка кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Олег Половцев, доктор державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Людмила Асланова, студентка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет.

Ольга Рябоконт, кандидатка географічних наук, доцентка, перша проректорка з науково-педагогічної роботи, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Наталія Тоцька, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Вікторія Філіппова, докторка державного управління, професорка, завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Єгор Фоменко, аспірант кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

Володимир Кухар, аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Іван Лопушинський, доктор державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, заслужений працівник освіти України.

Ігор Мусіловський, аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Дар'я Боярчук, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет.

Володимир Грінер, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії поза аспірантурою, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.

Анастасія Матченко, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування.

Oleh Serniak, Associate Professor at the Department of Public Management, Administration and National Security, Candidate of Science in Public Administration (PhD), Associate Professor, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

Nataliia Vynohradova, PhD Student at the Department of Public Management, Administration and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

Олександр Тестюєдов, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Петро Гудзь, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет «Запорізька політехніка».

Вероніка Долинюк, магістерка, Національний університет «Запорізька політехніка».

Олена Зубаль, студентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Ірина Мустеца, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів. обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.

Оксана Сенюк, студентка Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ.

Ірина Квеліашвілі, докторка наук з державного управління, професорка кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів.

Владислав Самокиш, студент групи ПУ24-1зм, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Університет митної справи та фінансів

Яна Коваль, кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри міжнародного менеджменту, Державний торговельно-економічний університет,

Микола Паланиця, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Оксана Проніна, кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Тетяна Кравченко, докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет «Запорізька політехніка».

Тарас Одинець, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди у Переяславі.

Олександр Татарченко, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Володимир Багненко, аспірант інституту психології ім. Г.С. Костюка.

Вікторія Базиченко, аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Руслан Молибога, докторант Інституту держави і права імені В.М. Корецького НАН України.

Деніс Пукір, аспірант Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут».

Сергій Орган, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі.

В'ячеслав Біленко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет

Марина Жадан, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Херсонський національний технічний університет.

Ірина Серняк, кандидатка економічних наук, доцентка кафедри міжнародних економічних відносин, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника.

Юрій Шелест, здобувач освітньо-наукової програми доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування, Національний лісотехнічний університет України.

Юлія Лихач, кандидатка наук з державного управління, директорка Вищої школи публічного управління.

Володимир Ференс, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Даниїл Живиця, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ІІ курсу факультету управління, Університет митної справи та фінансів.

Віталій Малімон, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Богдан Мелех, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.

Олександр Компанець, заступник директора Вищої школи публічного управління.

Надія Радух, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.

Тетяна Ринжук, здобувачка наукового ступеня (PhD) у галузі психології, Український державний університет імені Михайла Драгоманова.

Лариса Самойленко, кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.

Діана Синкумамі, студентка, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.

Володимир Січкарь, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.

Богдан Ільченко, студент групи ПУ24-1зм, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Університет митної справи та фінансів.

Леонід Ленко, аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет.

Роман Тузяк, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.

Ольга Швед, кандидатка історичних наук, доцентка, викладачка кафедри українознавства та філософії, Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького.

Олена Вольська, докторка державного управління, професорка, професорка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет.

Галина Долга, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.

Олексій Малярчук, кандидат економічних наук, ст. викладач, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.

Владислава Пасічник, здобувач другого (магістерського) рівня освіти, Херсонський національний технологічний університет.

Лідія Козакова, кандидатка філологічних наук, доцентка, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Юліана Рибак, студентка 2-го курсу, спеціальність 035 «Філологія», Херсонський національний технічний університет.

Олена Волкова, кандидатка економічних наук, доцентка, декан факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу, Херсонський національний технічний університет

Олександр Малюхов, доктор філософії зі спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування», докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського.

Маргарита Савіна, здобувачка вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління розвитком громад та територій», Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова.

Валерія Фролова, Збройні Сили України

Вадим Грушецький, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Наталя Ковальська, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Наталія Ланчук здобувачка вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Херсонський національний технічний університет

Наукове видання

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції

Редагування та комп'ютерна верстка:

Демченко В. М., доцент кафедри державного управління і місцевого
самоврядування Херсонського національного технічного університету,
кандидат філологічних наук, доцент

Здано до набору __.12.2025. Підписано до друку _____

Формат А5. Папір для КМА. Гарнітура Таймс.

Ум. друк. арк. __. Тираж 100 прим. Вид. № __.
