**Міністерство освіти і науки України**
**Національний університет «Львівська політехніка»**
**Навчально-науковий інститут адміністрування,**
**державного управління та професійного розвитку**

Кафедра публічного врядування
Кафедра регіонального та місцевого розвитку

# ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

# EUROPEAN INTEGRATION AND TRANSFORMATION OF PUBLIC GOVERNANCE IN UKRAINE

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції
4 квітня 2025 року

Львів – 2025

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ІАДУ НУ «Львівська політехніка» заборонено

Метою міжнародної науково-практичної конференції «Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні» був обмін досвідом та обговорення актуальних теоретичних і прикладних проблем демократичного врядування та публічного адміністрування в умовах сучасних геополітичних викликів на європейському континенті. У конференції взяли участь теоретики та практики публічного управління, науково-педагогічні працівники з Німеччини, Польщі, Латвії та України.

Матеріали та пристатейна література публікуються в авторській редакції. За достовірність фактичної інформації у публікаціях відповідальність несуть автори.

**Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні**: матер. наук.-практ. конф. (4 квітня 2025 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Дзяна Г. О., Федорчак О. В, Заяць Д. Д., Станович О. Я. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. – 315 с.

© Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», 2025.

**Програмний комітет конференції:**

**Голова:**

**Любомир Пилипенко** - д. е. н., професор, директор Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Заступник голови програмного комітету:**

**Тарас Кіцак** - канд.. держ. упр., доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Члени програмного комітету:**

**Микола Буник** - к. політ. н., доцент, завідувач кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Ористлава Сидорчук** - д. е. н., професор, завідувач кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Хольгер Франке** - доктор, професор Вищої школи публічного управління, поліції та права Федеральної землі Мекленбург-Передня Померанія (Гюстров, Німеччина).

**Вєслав Юхач** – доктор філософії, ректор Вищої Школи Підприємництва імені Князя Казимира Куявського (Іноврoцлав, Польща).

**Вікторія Рященко** – д. е. н. , професор, професор Вищої школи менеджменту інформаційних систем (Рига, Латвія)

**Організаційний комітет конференції:**

**Голова:**

**Тарас Кіцак** - канд.. держ. упр., доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Заступник голови оргкомітету:**

**Микола Буник** - к. політ. н., доцент, завідувач кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного університету «Львівська політехніка».

**Члени оргкомітету:**

**Катерина Бліщук –** к.е.н., доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Діана Заяць –** канд.. держ упр., доцент, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Христина Кохалик –** канд. держ упр., доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Андрій Горбатий –** провідний фахівець дирекції Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Ольга Станович –** провідний фахівець кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Наталія Шостак –** фахівець дирекції Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**ЗМІСТ**

**СЕКЦІЯ 1. ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ** ..... 14

*Ігор Дробот*
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ ..... 14

*Галина Дзяна, Ростислав Дзяний*
ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 16

*Сергій Мосейчук*
ПРІОРИТЕТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД ..... 19

*Микола Пінтоха*
ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 22

*Богдан Панчишин*
ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ..... 25

*Олександр Тарасюк*
РОЗВИТОК ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ ВІД СТАРОДАВНЬОГО РИМУ ДО ВІЙСЬКОВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ ..... 27

*Юрій Грицик*
РЕТРОСПЕКТИВА ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ..... 30

*Орест Сувало*
СФЕРА ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 34

*Микола Буник*
ТЕРМІНИ «ДЕРЖАВНЕ» ТА «ПУБЛІЧНЕ» В УКРАЇНСЬКІЙ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДУМЦІ: НА ПРИКЛАДІ „КОНСТИТУЦІЇ ПИЛИПА ОРЛИКА" ..... 38

*Руслан Гавінський*
ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІБЕРАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 40

*Роман Черніховський, Орест Красівський*
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЙОГО ПРІОРИТЕТИ ..... 42

*Орест Гадзіковський*
ПРІОРИТЕТИ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 44

*Ігор Бира*
СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЩОДО РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ..... 47

*Роман Бебешко*
РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ У СВІТОВОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 50

*Іван Тимочко*
ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ВЕТЕРАНАМ ВІЙНИ ..... 52

*Олег Тютюнник*
РОЛЬ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 55

*Артур Коваленко*
ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ..... 57

*Галина Хаварівська*
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНА СФЕРА УКРАЇНИ У ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ..... 60

*Ірина Бовсунівська*
ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ..... 62

*Juliane Wegner, Philip Krohn, Dr. Anne Melzer*
INTEGRATING AI INTO PUBLIC ADMINISTRATION CURRICULA: ENHANCING SKILLS AND COMPETENCIES FOR FUTURE CHALLENGES ..... 64

*Оксана Рокунець-Сорочан*
РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ..... 68

*Оксана Павлів*
ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 70

*Дар'я Ковбель*
ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ..... 72

*Вікторія Смелянська*
ПІДХОДИ ЄС ДО БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ: ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ ..... 74

*Микита Хорольський*
АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ДО УМОВ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ..... 76

*Раїса Нікітенко*
ЗМІЦНЕННЯ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА МІЖНАРОДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ..... 78

*Богдан Шевчук*
СТРАТЕГІЯ ТА НЕОЧЕВИДНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЕЇ ..... 81

*Віталій Мітін*
ПРЕСА І ПУБЛІЦИСТИКА ЯК ЗАСОБИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ІДЕЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ ..... 83

*Анастасія Ландарь*
КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 86

*Андрій Ревич*
ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ..... 89

*Андрій Худий*
НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ ..... 91

*Євген Котух, Марина Рябокінь, Ірина Мануковська*
ЦИФРОВА АСИМЕТРІЯ ВЛАДИ ЯК НОВИЙ ФЕНОМЕН ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ..... 95

*Юрій Шипов*
ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИХ ЕКСПЕРТНИХ КОМІСІЙ: СУЧАСНИЙ АСПЕКТ ..... 99

*Олег Дорош, Олег Смаченко, Ростислав Лебедь*
ОСОБЛИВОСТІ ТЕОРІЇ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 102

*Антон Меляков, Ольга Машкіна*
ОСВІТНІЙ ОМБУДСМАН ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ..... 105

*Веніамін Ігнатенко*
МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ, АДАПТОВАНІ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ ..... 107

*Mykhailo Yanyshivskyi*
FORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: BALANCING SECURITY PRIORITIES AND EUROPEAN INTEGRATION ..... 110

*Сергій Хомюк*
ПРО МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..... 115

*Ганна Замазєєва, Вікторія Колтун*
ВЗАЄМОВПЛИВ ЕНДОГЕННОГО ТА ЕКЗОГЕННОГО СЕРЕДОВИЩ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ..... 120

**СЕКЦІЯ 2. ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ У ЄВРОПІ ..... 123**

*Khrystyna Kokhalyk*
PROMOTING THE USE OF ENGLISH AS A LANGUAGE OF INTERNATIONAL COMMUNICATION IN UKRAINE ..... 123

*Михайло Наумко*
НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ ..... 125

*Віталій Коцан*
ПЕРСПЕКТИВИ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАННЯ ПРАВОВОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ..... 127

*Дмитро Ісаченко*
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ ..... 130

*Андрій Ханик*
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 132

*Микола Білецький*
ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... 134

*Андрій Харчун*
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ У НАПРЯМІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..... 136

*Олег Дідич*
ДЕРЖАВНО – ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ЗЕБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ..... 138

*Олег Єфанов*
ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ЗОНИ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС: ПРАВОВИЙ КОНТЕКСТ ..... 141

*Ольга Котовська, Тарас Чайківський*
АНАЛІЗ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ У 2022-2024 РОКАХ: РФ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ БЕЗПЕКИ ЄС ТА УКРАЇНИ ..... 143

*Микола Леськів*
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ ..... 146

*Петро Цімко*
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... 148

*Василь Пасічник*
РОСІЙСЬКА ЗАГРОЗА І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ ..... 151

*Анна Думініка*
УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄДИНОГО РИНКУ РОЗДРІБНИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ЄС ..... 155

*Ірина Волохова, Єлизавета Міхач*
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... 156

*Володимир Серіков*
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА БІРЖАМИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 159

*Вікторія Кульбаба*
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 161

*Taras Yanyshivskyi*
EUROPEAN INTEGRATION AS A FRAMEWORK FOR ADDRESSING SEPARATISM IN POST-COMMUNIST STATES: IMPLICATIONS FOR UKRAINE ..... 164

*Вадім Євдокимов*
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ ..... 167

*Ольга Домша*
ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ОБЛІКОВИМИ ДАНИМИ У СФЕРІ ОСВІТИ ..... 170

*Максим Музика*
ПРИНЦИПИ ЕТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ..... 172

*Ігор Микуш*
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ..... 175

*Ірина Кіянка*
АНАЛІЗ ВИБОРЧИХ ГАСЕЛ У ПАРЛАМЕНТСЬКИХ ВИБОРАХ НІМЕЧЧИНИ 2025 РОКУ ..... 179

*Роман Пилипець*
ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕТНОКУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ ..... 182

*Мирослава Туркало*
КУЛЬТУРА ПАМ'ЯТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛЬЩІ ..... 184

*Сергій Бондарук*
ПРИНЦИП ВИБОРНОСТІ У ФОРУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... 187

*Гретта Гукова-Кушнір*
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ..... 190

*Андрій Гулей*
ДІЯЛЬНІСТЬ НАГЛЯДОВИХ РАД У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ..... 192

*Юрій Пемпусь*
ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК ТА ФЕЙКІВ НА ПУБЛІЧНУ ПОЛІТИКУ США ..... 195

**СЕКЦІЯ 3. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ** ..... 199

*Євген Матвіїшин*
ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ ..... 199

*Орислава Сидорчук*
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СКЛАДНИХ СИСТЕМ ..... 203

*Катерина Бліщук*
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ..... 206

*Тарас Кіцак*
МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ АРХІТЕКТОНІКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ..... 209

*Олександра Нєма*
ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 213

*Олександра Войтик*
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У НАПРЯМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ..... 216

*Дмитро Пульча*
ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ ..... 218

*Назарій Цюк*
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 220

*Іван Прокопів*
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДОРОЖНІМ ГОСПОДАРСТВОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОРМАТИВНИЙ АСПЕКТ ..... 223

*Остап Кіт*
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ..... 225

*Володимир Ясінський*
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 227

*Микола Нарівний*
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ..... 230

*Руслан Байкевич*
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ..... 234

*Остап Короляк*
ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ ..... 237

*Назар Косаревич*
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 239

*Іванна Козак*
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ..... 243

*Віктор Петренко, Тетяна Лацко, Юлія Почтар*
ПРО ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ОРГАНІЗОВАНИХ ЛЮДСЬКИХ СПІЛЬНОТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ..... 245

*Анатолій Тимоха*
КОНЦЕПЦІЇ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕХАНІЗМАХ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ..... 248

*Мирослав Баран*
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АДАПТАЦІЇ АВТОМОБІЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ..... 251

*Віталій Ратушний*
ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ФІНАНСУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ ..... 253

*Василь Маринюк*
ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 255

*Віталіна Ярощук*
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ..... 259

*Марія Хоманська*
РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФОНДІВ ТА ГРАНТІВ У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ..... 262

*Роксоляна Мельничук*
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРАХ ..... 266

*Михайло Бабута*
БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ГРОМАД: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ269

*Олександр Груба*
ПРОБЛЕМАТИКА ОЦІНЮВАННЯ ТЕМПІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ..... 271

*Єлєна Коробова*
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 273

*Юрій Романюк*
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ..... 275

*Юрій Лагойда*
ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ФУНКЦІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ..... 278

*Віктор Петренко, Юлія Липовська, Анастасія Томяк*
ЗДОРОВ'Я ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 281

*Богдан Костюкевич*
ВЗАЄМОДІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА З СИСТЕМОЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 283

*Володимир Шуст*
ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КУЛЬТУРИ..... 286

*Ірина Дорош, Юліан Чаплінський, Роман Вей*
ПРОБЛЕМИ ВТРАТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ..... 289

*Nadiia Olesko*
PUBLIC MECHANISMS FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE ECOSYSTEM IN WARTIME: ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 291

*Тетяна Маматова, Олександр Ігнат*
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ, СМАРТИЗОВАНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ ISO ..... 293

*Ірина Бойко*
БЕНЧМАРКІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ..... 297

*Маркіян Гриньків*
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 299

*Володимир Савчин*
РОЛЬ І НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ..... 302

**КРУГЛИЙ СТІЛ. «МОЛОДЬ ЗА ЗМІНИ: ІДЕЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД УКРАЇНИ»..... 306**

*Юлія Долінська*
ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ В ЛЬВІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ..... 306

*Анастасія Іванець*
ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЛЬВІВЩИНИ ..... 308

*Анна Дорош*
ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ У М. ЛЬВОВІ ..... 310

*Марта Томц*
ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ..... 311

*Софія Татомир*
ПРОБЛЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЛЬВІВЩИНИ..... 313

## СЕКЦІЯ 1. ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Ігор Дробот**
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

### ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ

Реформування державного управління шляхом децентралізації полягає у передачі органам місцевого самоврядування окремих владних повноважень Центральних органів виконавчої влади. Адресна передача повноважень органам місцевого самоврядування спричинена намірами врегулювати правові відносини між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на місцях, упередити прояв нездорової конкуренції між ними, запобігти виникненню компетенційних спорів, протистояння у боротьбі за владу, запобігти корупційним діям, а отже, підвищити ефективність публічного управління в організації життєдіяльності на місцях.

В сучасних умовах державотворення реалізація означеної реформи супроводжується певними труднощами, що на думку науковців, політиків і практиків зумовлені низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників. Найбільш руйнівними серед них є запровадження у лютому 2022 р. правового режиму воєнного стану, складна політико-правова ситуація в країні, недостатнє нормативно-правове регулювання процесу провадження реформи децентралізації державного управління тощо.

Адміністративна реформа, на думку закордонних партнерів, вважається одною з найуспішніших реформ в Україні за час Незалежності. Однак, разом з позитивними результатами вона привнесла у розвиток державно-владних відносин й негативні явища, які полягають у зловживанні органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами своїм службовим становищем. Свідченням цьому є, постійно зростаюча кількість судових позовів фізичних та юридичних осіб до органів місцевого самоврядування про визнання протиправними їх рішень, дій або бездіяльності. Зокрема, за період з початку здійснення реформи децентралізації та станом на початок 2023 р. у Єдиному державному реєстрі судових рішень зареєстровано понад 320 тис. судових рішень у адміністративних справах, у яких спір виник щодо визнання

протиправними рішень, дій або бездіяльності органів місцевого самоврядування або їх посадових осіб [2].

З проблемою зловживання органами місцевого самоврядування тісно пов'язана й інша проблема, яка полягає у відсутності державного контролю за правомірністю рішень і дій органів місцевого самоврядування. Зі слів голови Центру політико-правових реформ (ЦППР) І. Коліушка, коли планувалася децентралізація, передбачалося, що в місцевих держадміністрацій залишаться тільки дві функції – координація територіальних органів державної влади й нагляд за законністю актів органів місцевого самоврядування. Тобто саме те, що й роблять префектури. І все це має бути пов'язано з представництвом держави на місцях. Натомість місцеві держадміністрації на сьогодні продовжують виконують звиклу для себе роль, яка не співпадає з Концепцією реформи децентралізації державного управління. Йдеться про те, що: по-перше**,** держадміністрації представляють державну владу в межах певної адміністративно-територіальної одиниці. Частково така ситуація відповідає моделі префектур. По-друге**,** держадміністрації фактично мають територіальні підрозділи деяких центральних органів виконавчої влади. Тоді як префектури зазвичай таких функцій не мають. Зокрема, префектури здійснюють нагляд і координацію роботи територіальних підрозділів ЦОВВ, але самі ними не є. І, по-третє**,** місцеві державні адміністрації фактично виконують функції виконавчих органів обласних і районних рад як органів місцевого самоврядування [1].

Виправлення ситуації з розмежуванням повноважень між центральними органами виконавчої влади та майбутніми префектурами і створення виконавчих органів обласних і районних Рад дозволило б держадміністраціям виконувати передбачені Концепцією дві функції: контроль над якістю публічних послуг, що надають органи місцевого самоврядування та територіальні органи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), і контрольно-наглядові функції у системі виконавчої влади. Однак такі зміни не були внесені і реформа децентралізації, за визначенням вітчизняних експертів зайшла у «глухий кут». Врегулювання означеної проблеми КМ України запропонував прийняттям перехідного закону про місцеві держадміністрації, (реєстраційний № 4298), який мав би впроваджувати нагляд за органами місцевого самоврядування. Втім, на думку експертів, і внесені, після розгляду у відповідному комітеті Верховної Ради, правки вихолостили з нього первинний зміст. Станом на сьогодні, законопроєкт № 4298 понад два роки знаходиться в очікуванні на розгляд в залі Верховної Ради.

З наведеного вище можна зробити висновки про те, що реформа децентралізації державного управління в Україні разом з позитивними результатами в частині адміністративно-територіального поділу країни не досягнула очікуваного результату в частині врегулювання відносин між державними адміністраціями, які так і не стали префектурами з контрольно-наглядовими функціями та органами місцевого самоврядування, які за відсутності з боку держави нагляду за дотриманням законності допускають зловживання своїм становищем у всіх напрямах діяльності.

***Список використаних джерел***

1. Коліушко І. Держнагляд за ОМС треба вводити терміново…**,** https://zn.ua/ukr/POLITICS/derzhnahljad-za-oms-treba-vvoditi-terminovo-adzhe-voni-ne-zavzhdi-dotrimujutsja-zakonu-holova-tsppr.html.

2. Судові рішення у справах про визнання протиправними рішень, дій чи бездіяльності органів місцевого самоврядування: інформація з Єдиного державного реєстру судових рішень станом на січень 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text].

**Галина Дзяна**
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

**Ростислав Дзяний**
кандидат хімічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

## ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Збільшення обсягу інформації, що циркулює в процесі діяльності органів публічної влади, потребує нових, ефективних механізмів її обробки, зберігання та використання. В даному контексті особливого значення набуває концепція відкритих даних, котрі завдяки своїй структурованості та доступності, сприяють вирішенню цієї проблеми, забезпечуючи можливість автоматизованої обробки та аналізу великих масивів інформації.

За визначенням ООН, відкриті державні дані – це публічна інформація, яку держава ініціативно оприлюднює он-лайн, забезпечуючи вільний доступ до неї, а також її подальше поширення та використання. У формі публічної інформації оприлюднюється більшість державних даних, окрім конфіденційної та таємної інформації [7].

В Україні відкриті дані регламентує Закон України «Про доступ до публічної інформації» [3]. Зазначений Закон визначає поняття відкритих даних та умови їх використання, а також порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації та інформації, що становить суспільний інтерес. Відповідно до частини 1 статті 10-1 Закону публічна інформація у формі відкритих даних – це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання [3].

«Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» та «Порядок щорічної оцінки стану оприлюднення та оновлення відкритих даних розпорядниками інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних» були затверджені Постановою КМУ від 21 жовтня 2015 року № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» [4]. Даними документами визначено формати, структуру, вимоги, перелік наборів відкритих даних, що обов'язкові до оприлюднення розпорядниками публічної інформації.

«Порядок ведення Єдиного державного веб-порталу відкритих даних», що був затверджений Постановою КМУ від 30 листопада 2016 р. № 867 «Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних» [2], визначає роботу Єдиного державного порталу відкритих даних України та взаємодію розпорядників інформації з ним.

Міністерство цифрової трансформації України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку, електронного урядування, цифрової економіки, інформаційної безпеки, розвитку інформаційного суспільства та забезпечує функціонування Єдиного державного веб-порталу відкритих даних.

На міжнародному рівні доступ до публічної інформації регулюється Міжнародною хартією відкритих даних, що була прийнята у 2015 році. Це важливий документ, який сприяє розвитку та поширенню принципів відкритих даних у всьому світі. Україна приєдналася до Міжнародної хартії відкритих даних у вересні 2016 року, підтвердивши своє прагнення до розвитку та поширення принципів відкритості та прозорості у діяльності органів державної влади.

Впродовж останніх років Україна досягла значних успіхів у сфері відкритих даних та займає високі позиції у міжнародних рейтингах. Стандарти оцінки прогресу країни у сфері відкритих даних задають щорічні міжнародні рейтинги Global Open Data Index, Open Data Barometer, Open Data Maturity, в яких бере участь Україна.

Ці рейтинги фокусуються на ефективності державної політики та вимірюють такі показники як законодавство, національний портал, використання даних та публікація пріоритетних наборів, моніторинг повторного використання та впливу відкритих даних. Міністерство Цифрової Трансформації, як орган, який формує та реалізує державну політику у сфері відкритих даних, забезпечує участь України у відповідних міжнародних рейтингах.

Так, за останнім рейтингом The Open Data Maturity 2024 (ODM) [6], Україна зайняла 3 сходинку цього рейтингу, як і в попередньому 2023 році, та задає напрямок у розвитку відкритих даних у Європі. В 2022 році Україна посідала друге місце після Франції [5]. Відкриті дані учасників дослідження оцінюються за понад 165 показниками, які об'єднують у чотири групи: політика відкритих даних, робота національного порталу, вплив відкритих даних на ключові сфери життя, якість опублікованих даних. Рейтинг показує, наскільки ефективно країни управляють,

розвивають та використовують відкриті дані. У дослідженні взяли участь 34 країни: першість отримала Франція, а друге місце посіла Польща.

Таким чином, рівень зрілості відкритих даних в Україні у 2024 році становив 97%, тоді як середній показник у Європі - 83%. Наша держава демонструє значний прогрес у сфері відкритих даних протягом останніх років. З 2020 року Україна піднялася у рейтингу відкритих даних із 17-го місця на 6-те у 2021 році та утримується у трійці лідерів упродовж 2022-2024 років [1].

Акцентуємо увагу на тому, що Україна – єдина країна у світі, яка розвиває сферу відкритих даних в умовах повномасштабної війни. Очевидно, що повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України стала серйозним випробуванням для багатьох сфер життєдіяльності країни, зокрема й для цифрових сервісів. З одного боку, війна завдала значного удару по їх функціонуванню, спричинивши перебої в роботі, пошкодження інфраструктури та інші проблеми. З іншого боку – ще раз підкреслила критичну важливість розвитку та забезпечення безперебійного функціонування сфери відкритих даних.

У зв’язку з війною низка розпорядників інформації обмежили доступ до публічної інформації у формі відкритих даних з метою захисту національної безпеки та територіальної цілісності. Це негативно вплинуло на бізнеси, побудовані на відкритих даних, антикорупційну політику України та знизило прозорість державних органів.

Рішення про обмеження доступу до інформації та відкритих даних приймалися на основі аналізу та оцінки можливих ризиків. Звісно, в умовах воєнного стану, коли час є критично важливим фактором, можуть виникати ситуації, коли рішення приймаються оперативно та потребують подальшого перегляду та уточнення.

Пошук балансу між безпекою та прозорістю є проблемним питанням безпеки відкриття наборів даних під час війни. З одного боку, необхідно забезпечити безпеку даних, які можуть бути використані ворогом, а з іншого - важливо зберегти доступ до інформації, яка є важливою для громадянського суспільства та бізнесу. Збалансований підхід до вирішення проблем безпеки відкриття наборів даних під час воєнного стану можна забезпечити шляхом розроблення чітких правил та критеріїв, постійному моніторингу та діалогу з громадськістю.

В даному контексті, для забезпечення національної безпеки в умовах війни, дані можна розділити на критичні, чутливі та нечутливі. Критичними даними є інформація, яка може завдати шкоди національній безпеці, обороні, критичній інфраструктурі або життю громадян і такі дані повинні бути повністю закритими. В такому випадку варто враховувати ризики розкриття інформації про переміщення військових сил та техніки, розкриття персональних даних громадян, використання даних для дезінформації та пропаганди. Інформація, яка може становити ризик для безпеки, але не є критичною, тобто чутливі дані, які можуть бути відкриті з певними обмеженнями (наприклад, анонімізація, агрегація). І нечутливі дані, тобто інформація, яка не становить ризику для безпеки і може бути відкритою без обмежень.

Отже, в умовах війни має працювати система моніторингу та аналізу за використанням відкритих даних, необхідно регулярно переглядати класифікацію даних та критерії оцінки ризиків, проводити аудит безпеки відкритих даних. Владним структурам, для налагодження конструктивного діалогу з громадськістю, необхідно проводити публічні консультації щодо відкриття даних, залучати громадськість до процесу розробки правил та критеріїв, забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень щодо відкриття та доступності даних.

***Список використаних джерел***


1. Відкриті дані під час війни: питання, що потребує відповіді. URL: https://voxukraine.org/vidkryti-dani-pid-chas-vijny-pytannya-shho-potrebuye-vidpovidi
2. Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних: Постанова КМУ від 30 листопада 2016 р. № 867. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/867-2016-%D0%BF#Text
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939–VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.
4. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 року № 835. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text
5. Open Data In Europe 2023. URL: https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2023
6. Open Data In Europe 2024. URL: 3https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2024
7. United Nations E-government Survey 2014. E-Government for the Future We Want. United Nations, New York, 2014. 264 p. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.



**Сергій Мосейчук**

аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»


## ПРІОРИТЕТИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Корупція залишається однією з найгостріших проблем в Україні, особливо у контексті поствоєнного відновлення. Війна значно вплинула на функціонування державних інституцій, механізмів контролю та розподілу ресурсів, що створило нові виклики у сфері запобігання та протидії корупції. Послаблення державного управління у воєнний період, масштабне залучення

міжнародної допомоги та необхідність швидкого відновлення інфраструктури підвищують ризики корупційних зловживань.

Водночас боротьба з корупцією є ключовим чинником для міжнародних партнерів України, які ставлять антикорупційні реформи серед пріоритетних умов подальшої фінансової та політичної підтримки. У зв'язку з цим постає питання ефективності державної політики у сфері запобігання та протидії корупції, її адаптації до нових реалій, а також відповідності міжнародним стандартам [1].

Після завершення активної фази бойових дій перед Україною стоятиме завдання системної модернізації антикорупційної політики. Ключові напрямки реформ є наступними:

1. Інституційні зміни та посилення незалежності антикорупційних органів.
2. Прозорість та цифровізація.
3. Відновлення роботи антикорупційної інфраструктури.
4. Посилення громадського контролю.

Зважаючи на масштабні виклики, перед Україною стоїть завдання створення дійсно ефективної та незалежної антикорупційної системи. Серед ключових рекомендацій можна виділити:

1. Розвиток цифрових антикорупційних інструментів, що зменшують людський фактор у прийнятті рішень.
2. Запровадження незалежного міжнародного контролю за розподілом міжнародної фінансової допомоги.
3. Посилення відповідальності посадовців за корупційні злочини, включаючи конфіскацію незаконно набутого майна.
4. Створення нових механізмів захисту викривачів корупції, що сприятиме виявленню зловживань.

Однією з головних перспектив у сфері антикорупційної політики є подальше наближення до стандартів Європейського Союзу. Україна, яка отримала статус кандидата в ЄС, має виконати низку вимог щодо зміцнення незалежності антикорупційних органів, підвищення ефективності судової системи та забезпечення прозорості державного управління. З цією метою необхідно забезпечити гармонізацію національного законодавства з Директивою ЄС про боротьбу з корупцією; впровадження рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO) та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECP) та посилення міжнародного контролю за реалізацією антикорупційних реформ.

Україна вже має потужні цифрові інструменти для боротьби з корупцією, такі як система електронних закупівель ProZorro, портал державних послуг «Дія» та Єдиний державний реєстр декларацій. У поствоєнний період важливо розширити цифровізацію державних послуг для мінімізації впливу чиновників на ухвалення рішень, автоматизувати процеси надання державної допомоги та розподілу міжнародних коштів, запровадивши публічні реєстри отримувачів фінансування та посилити механізми моніторингу і контролю електронних

декларацій, зокрема через впровадження штучного інтелекту для виявлення невідповідностей у статках посадовців.

Після війни постане питання оновлення системи правоохоронних органів та забезпечення їхньої незалежності. Для цього необхідно посилити спроможність НАБУ, НАЗК, САП та ДБР у розслідуванні корупційних злочинів, створити механізми захисту від політичного втручання в діяльність цих органів та підвищити рівень підзвітності силових структур через незалежні громадські ради та наглядові комісії [2].

Поствоєнна відбудова передбачає залучення значних міжнародних інвестицій та грантів. Важливим завданням стане запобігання нецільовому використанню цих коштів. Тому необхідно створити незалежний антикорупційний механізм контролю за розподілом коштів від міжнародних партнерів, забезпечити прозорість будівельних тендерів та державних контрактів через електронні платформи та запровадити міжнародний аудит фінансової допомоги для запобігання можливим корупційним схемам.

Громадянське суспільство відіграє ключову роль у боротьбі з корупцією. У поствоєнний період важливо створити постійні антикорупційні громадські ради при органах влади, розширити можливості журналістських розслідувань шляхом надання доступу до відкритих баз даних та розробити механізми захисту викривачів корупції, щоб стимулювати повідомлення про зловживання.

Окремо слід зробити наголос на потребі реформи судової системи, адже без незалежного правосуддя боротьба з корупцією не буде ефективною. Для цього необхідно оновити кадровий склад суддівського корпусу через відкриті конкурси, посилити відповідальність суддів за прийняття необґрунтованих рішень та впровадити антикорупційну перевірку суддів через незалежні міжнародні комісії.

У напрямі вдосконалення антикорупційного законодавства, зважаючи на те, що чинне антикорупційне законодавство потребує удосконалення, важливо забезпечити реалізацію наступних заходів. Перш за все, потрібно усунути законодавчі прогалини, що дозволяють уникати відповідальності за корупційні злочини. Необхідно запровадити конфіскацію незаконно набутого майна чиновників без необхідності доведення їхньої провини у кримінальному порядку (цивільна конфіскація), а також слід розширити механізми декларування доходів і витрат посадовців та їхніх родичів.

Запровадження незалежного контролю за фінансами посадовців також є важливою рекомендацією покращення державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні у поствоєнний період. Для цього необхідно вдосконалити механізми фінансового контролю шляхом розширення можливостей моніторингу банківських рахунків та витрат посадових осіб, автоматизованої перевірки відповідності рівня життя доходам державних службовців та запровадження механізму незалежної перевірки джерел доходів політиків.

Поряд із цим варто наголосити на важливості створення незалежного органу моніторингу державних закупівель. Так, корупційні ризики у сфері публічних закупівель можна зменшити через створення незалежного

моніторингового комітету для аналізу державних тендерів, впровадження автоматизованого аналізу ризиків у тендерних процедурах та залучення міжнародних експертів для контролю великих державних контрактів.

Загалом, успішна реалізація антикорупційної політики у поствоєнний період стане одним із ключових факторів стабільного розвитку України, її європейської інтеграції та залучення міжнародних інвестицій.

***Список використаних джерел***

1. Батиргареєва В.С. Щодо правових, інституційних та наукових складових протидії корупції в Україні. *Питання боротьби зі злочинністю*. Випуск 40. 2020. С. 23-32

2. Альмужна А.С. Корупція як негативний фактор в діяльності правоохоронних органів. *Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку*: матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених (м. Одеса, 6 червня 2022 р.) / уклад.: Ю. Д. Батан, В. С. Кучерявенко, Л.С. Бондарчук та ін; за ред. М. Р. Аракеляна, К. І. Спасової. Одеса: Фенікс, 2022. С. 142-144

**Микола Пінтоха**

аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні питання забезпечення безпеки банківської системи набуває критичного значення для стійкості національної економіки. Банківський сектор є стратегічно важливою складовою фінансової системи держави, а його стабільність безпосередньо впливає на економічне зростання, інвестиційний клімат та довіру громадян до фінансових інститутів. З одного боку, банки повинні відповідати викликам кіберзагроз, фінансового шахрайства та економічної нестабільності. З іншого боку, необхідно враховувати геополітичні фактори, що посилюють ризики зовнішнього втручання, санкційного тиску та макроекономічної турбулентності [1].

До ключових викликів у банківській сфері можна віднести:

1. Кіберзагрози та фінансове шахрайство. Зростання кількості хакерських атак, фішингових схем і незаконних фінансових операцій ставить під загрозу безпеку банківських установ. Основні типи кіберзагроз включають:

- фішинг та соціальна інженерія. Шахраї використовують підроблені електронні листи, сайти та телефонні дзвінки для отримання конфіденційних даних клієнтів;

- зловмисне програмне забезпечення. Віруси, трояни та програми-вимагачі можуть паралізувати роботу банківських систем, вимагаючи викуп за розблокування доступу;

- DDoS-атаки. Хакери перевантажують сервери банків, унеможливлюючи надання послуг клієнтам;

- злом внутрішніх систем. Недостатній рівень захисту внутрішніх мереж дозволяє зловмисникам отримати доступ до критично важливих фінансових даних.

2. Макроекономічна нестабільність. Інфляційні процеси, коливання валютного курсу та боргові кризи можуть спричинити серйозні фінансові потрясіння. Основні фактори макроекономічної нестабільності в сучасних умовах:

- різкі зміни валютних курсів. Девальвація або ревальвація національної валюти може суттєво впливати на фінансові показники банків;

- інфляція. Високий рівень інфляції знижує купівельну спроможність населення та зменшує обсяги депозитів;

- банківські кризи. Недостатність ліквідності, паніка серед вкладників та проблеми з капіталізацією можуть спричинити банкрутство банківських установ.

3. Геополітичні ризики. Санкційний тиск, економічні блокади та міжнародні конфлікти безпосередньо впливають на діяльність банківських установ. Основні аспекти геополітичних викликів можна охарактеризувати наступним чином:

- санкції проти фінансових установ. Обмеження на міжнародні транзакції можуть ускладнити діяльність банків;

- політична нестабільність. Конфлікти та політичні зміни можуть призводити до посилення регуляторного контролю та обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків;

- торгова війна та економічні блокади. Обмеження на торгівлю та фінансові операції можуть призвести до значних фінансових втрат.

4. Регуляторні виклики. Постійне оновлення законодавства та посилення вимог щодо фінансового моніторингу вимагають від банків швидкої адаптації до нових умов. До регуляторних викликів можна віднести наступні:

- зміни у податковій політиці. Нові податки та збори можуть впливати на прибутковість банківської діяльності;

- посилення вимог до звітності. Регулятори впроваджують нові стандарти звітності, що ускладнює роботу банків;

- боротьба з відмиванням грошей. Збільшення контролю за фінансовими операціями потребує значних інвестицій у системи моніторингу та відповідність міжнародним нормам [2].

Для забезпечення стабільності банківської системи необхідно чітке визначення державних пріоритетів. Основні пріоритети державної політики в цій сфері включають:

1. Посилення фінансового моніторингу та контролю. Регулятори повинні вдосконалювати механізми виявлення та запобігання незаконним фінансовим операціям, зокрема щодо відмивання коштів та фінансування тероризму
2. Розвиток кібербезпеки. Впровадження сучасних технологій захисту інформації, підвищення рівня цифрової грамотності працівників банківського сектору та створення спеціалізованих центрів реагування на кіберзагрози
3. Підвищення стійкості банків до економічних шоків. Створення механізмів швидкого реагування на фінансові кризи, посилення вимог до капіталізації банків та диверсифікація їхніх активів
4. Міжнародна співпраця. Взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями, обмін досвідом у сфері регулювання банківського сектора та впровадження міжнародних стандартів безпеки

Для ефективного впровадження державної політики у банківській сфері необхідні такі заходи:

- посилення контролю за діяльністю банків через незалежні аудитори та державні органи;
- створення механізмів підтримки фінансових установ у разі кризових ситуацій;
- інвестиції у новітні технології для підвищення безпеки банківських операцій;
- посилення санкцій за порушення у фінансовій сфері та вдосконалення механізмів їхнього розслідування.

Отже, публічна політика у банківській сфері має бути орієнтована на забезпечення її стабільності та безпеки. Врахування сучасних загроз і викликів дозволить підвищити довіру до фінансових установ та сприятиме зміцненню економічної безпеки країни.

***Список використаних джерел***

1. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. Випуск 41. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497
2. Тимошик Н., Крилова О., Мирошниченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022, 5(46), 40–53. *https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3905*

**Богдан Панчишин**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Управління фінансуванням розвитку територіальних громад є одним із ключових аспектів забезпечення їх стійкого економічного зростання та соціального добробуту. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від впровадження сучасних механізмів публічного управління, залучення інноваційних фінансових інструментів та раціонального використання бюджетних коштів.

Бюджет територіальної громади є ключовим інструментом для фінансового планування та реалізації місцевих програм. Станом на 2024 рік, більшість територіальних громад України стикаються з проблемою недостатності власних доходів. За даними Державної служби статистики України, податкові надходження громад становлять приблизно 60% їхнього загального бюджету, а інші 40% – це державні трансферти (субвенції та дотації). Найбільшу частку власних надходжень складають податки на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 62-65% місцевих бюджетів [1].

У розвинених країнах застосовуються такі основні моделі фінансування розвитку територіальних громад [2]:

1. Бюджетне фінансування.
2. Місцеві бюджети.
3. Приватні інвестиції.
4. Міжнародні фінансові інституції.

Ресурси, що надаються місцевим органам влади в багатьох європейських країнах, відіграють важливу роль, оскільки забезпечують їх фінансову незалежність. У скандинавських і балтійських країнах, Німеччині та Польщі існує чотири основні категорії надходжень до місцевих бюджетів: податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, трансферти. Однак основними джерелами залишаються податкові доходи та дотації і субвенції.

Бюджетна залежність від державних трансфертів означає, що громади мають обмежену фінансову автономію. У сільських громадах частка субвенцій сягає 70-80% бюджету, що робить їх надзвичайно вразливими до змін у державній фінансовій політиці. Це підкреслює важливість збалансованого планування і пошуку нових джерел фінансування. Ефективне фінансування розвитку територіальних громад вимагає запровадження сучасних методів бюджетного планування, зокрема програмно-цільового методу. Його

застосування дозволяє забезпечити більш раціональний розподіл бюджетних ресурсів та їх використання відповідно до стратегічних пріоритетів громади.

Основні заходи, реалізовувані в контексті програмно-цільового методу, є такими:

- запровадження середньострокового бюджетного планування;
- автоматизація процесів обліку та контролю фінансових потоків;
- удосконалення механізму громадського контролю за виконанням місцевих бюджетів.

Зменшення залежності громад від державних субвенцій та трансфертів сприяє їх фінансовій незалежності та гнучкості у реалізації власних проєктів розвитку. Для цього важливо розширювати джерела фінансування шляхом:

- залучення інвестицій, у тому числі через державно-приватне партнерство;
- використання грантових програм та міжнародної технічної допомоги;
- розвитку місцевого бізнесу та розширення бази місцевого оподаткування.

Загалом, диверсифікація джерел фінансування дозволяє територіальним громадам забезпечити стабільність доходів і зменшити фінансові ризики. Одним із перспективних напрямів є використання механізмів партисипативного фінансування, що передбачає активну участь громади у процесі залучення коштів через краудфандингові платформи та добровільні внески. Також слід розглядати можливості впровадження муніципальних облігацій як інструменту залучення додаткового капіталу на реалізацію важливих інфраструктурних проєктів. Важливим аспектом є розвиток місцевого самозабезпечення через підтримку малого та середнього підприємництва, що сприятиме наповненню місцевого бюджету та створенню нових робочих місць.

Для підвищення ефективності фінансового управління доцільно застосовувати інструменти фінансового аналізу та прогнозування, а також впроваджувати цифрові рішення, які дозволяють автоматизувати бюджетні процеси.

Об’єднання ресурсів кількох територіальних громад для спільного фінансування інфраструктурних або соціальних проєктів сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності реалізації місцевих ініціатив. Форми такого співробітництва можуть включати:

- спільне фінансування інвестиційних проєктів;
- створення міжмуніципальних підприємств;
- координацію зусиль у сфері залучення міжнародної допомоги.

Отже, підвищення ефективності публічного управління фінансуванням розвитку територіальних громад є важливим завданням для забезпечення їхнього сталого розвитку. Оптимізація бюджетного планування, диверсифікація джерел фінансування, використання сучасних фінансових інструментів та міжмуніципальне співробітництво є ключовими напрямами покращення фінансової політики місцевого самоврядування. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової спроможності громад та реалізації стратегічних програм їхнього розвитку.

***Список використаних джерел***

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

2. Robert H. Pittman, Rhonda Phillips, Amanda Sutt. Rebooting Local Economies: Howto Build Prosperous Communities. Publisher by Business Expert Press. 2022. 164 p.

**Олександр Тарасюк**

аспірант кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет "Львівська політехніка", Центральне управління безпеки військової служби Збройних Сил України

## РОЗВИТОК ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ ВІД СТАРОДАВНЬОГО РИМУ ДО ВІЙСЬКОВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

Вогонь вважається однією із найбільш небезпечних стихій нашої планети. На даний час є багато наукових праць, щодо виникнення людства, цивілізацій, розвитку, розбудови їхнього соціального і політичного устрою. Проте питання історії виникнення і розвитку пожежної охорони є мало відомим і мало вивченим, що в свою чергу потребує проведення досліджень з питань розвитку пожежної справи, яка є стародавньою професією. З часу, коли людина винайшла вогонь, зуміла його видобувати і зберігати, виникла потреба його приборкання так, як вогонь який виходить з-під контролю спричиняє пожежу.

Історія людства – це боротьба за виживання та пристосування людини до природних стихій, які вона в результаті розвитку зуміла в деякій мірі контролювати і в подальшому використовувати та удосконалювати для розвитку суспільства. Однією із головних небезпек і стихій є вогонь, який може як допомагати так і руйнувати. Рушійна сила вогню всім відома, його порівнюють із силою богів. [3, 18-20].

Пожежа може виникнути в будь-який час і в будь-якому місці з причин, яких ви не очікуєте**.** Руйнівна сила пожеж стала причиною масового вимирання і переселення людей. Масові пожежі можуть перетворити в попіл не тільки будинки і місцевість, а призводити до нищення цілих міст і сіл. Прикладом масових пожеж є міста - Рим в 64 р. н. е., Лондон - в 1666 р., москва - в 1812 р., Гамбург - в 1943 р. [2, 2-6].

Щороку у світі виникає близько 6 мільйонів пожеж, що призводять до численних жертв та матеріальних збитків. В Україні щоденно фіксується орієнтовно 120-140 пожеж, на яких гине близько 7 осіб.

Історія боротьби з пожежами сягає давніх часів. Для боротьби з пожежами общини об'єднувалися і намагалися прибокати вогонь разом, адже це загрожувало існуванню общини.

У Стародавньому Римі були перші професійні пожежні команди, засновані Марком Крассом та імператором Августом. Дані команди вже мали спеціальне обладнання і тактику гасіння. Також на початковому етапі розвитку пожежних команд була своя особливість, перші команди були приватні і, якшо виникала пожежа, пожежники займалися більше домовленосттями про викуп житла, ніж приборканням вогню. Прибувши до палаючого будинку пожежна команда пропонувала власнику будинку його викупити, за не справедливу ціну і поки власник думав погоджуватися йому чи ні – вогонь швидко розповсюджувався і палало вже декілька будинків, чи ціла група будинків, оскільки забудова була дуже щільною і переважно для будівництва використовувалися горючі матеріали. Згодом приватні пожежні команди замінили муніципаліні пожежні команди так, як пожежі почали загрожувати місту.

Датою початку створення пожежної безпеки вважається V століття до н.е., а саме введення в Римі перших законів щодо пожежної безпеки, в яких було визначено, що мешканці міста зобовязані мати засоби пожежогасіння.

На території Київської Русі перші згадки про пожежі датуються 1017 роком. Князь Ярослав Мудрий перший запровадив правила пожежної безпеки та визначив покарання і відповідальність за навмисний підпал, або відмову у наданні допомоги чи пожежного інвентарю під час боротьби з вогнем.[3,48-52].

Документально підтверджено перші згадки про гасіння пожеж в церковних статутах, "Руській Правді", виданих Ярославом Мудрим, де було визначено основні правила пожежної безпеки, зокрема обов'язок громадян гасити пожежу спільно з громадою.

Перші організовані пожежні команди в Україні почали формуватися у XVI–XVII століттях. Запорізькі козаки, також приділяли значну увагу протипожежним заходам, створювались спеціальні протипожежні загони для гасіння пожеж і захисту військових розташувань і поселень.

У XVIII столітті в містах, що перебували під владою російської імперії та Речі Посполитої, почали формуватися пожежні команди, оснащені найпростішим інструментом для гасіння полум'я.

Розвиток пожежної охорони в Україні в XIX столітті був пов'язаний із стрімкою індустралізацією і будівництвом промисловості і міст.

У 1834 році у Києві було створено першу пожежну частину. Виробництво і розвиток пожежної техніки у східній Європі завдячують Галицьким майстрам і інженерам-винахідникам зі Львова, які працювали над виробництвом пожежного насоса – ручної помпи.

Проаналізувавши історичні події, факти і документи ми можемо прийти до висновку, що пожежна охорона була і є дотичною до військової служби і військової справи.

Питання військової пожежної безпеки є важливою складовою системи національної безпеки України. У сучасних умовах воєнного стану захист

військових об'єктів і об’єктів критичної інфраструктури від пожеж є дуже важливим і являється складовою національної безпеки держави.

На цей час у Збройних Силах України і Міністерстві оборони України функціонує відомча пожежна охорона, управління пожежної безпеки Центрального управління безпеки військової служби Збройних Сил України є головним органом управління, щодо забезпечення пожежної безпеки і реалізації державної політики у сфері пожежної безпеки та здійснює організацію гасіння пожеж в системі Міністерства оборони України. Також у Збройних Силах України функціонують відомчі пожежно-рятувальні підрозділи основним завданням яких є реалізація державної політики щодо забезпечення пожежної безпеки на підзвітних військових об’єктах, які також відіграють дуже важливу роль у запобіганні та ліквідації пожеж, що виникають у військових частинах, складах пально-мастильних матеріалів, боєприпасів та інших стратегічних об'єктах.

Формування військової пожежної безпеки в Україні має тривалу історію засновниками слід вважати українських козаків, які першими утворили спеціальні пожежні команди для забезпечення протипожежної безпеки таборів і розташувань.

За часів Речі Посполитої і російської імперії, захист військових об'єктів забезпечувався спеціальними військовими командами, що діяли при гарнізонах. У період існування Радянського Союзу функціонувала централізована військова пожежна охорона, в склад якої входили управління, відділи, служби пожежної безпеки та відомчі пожежні підрозділи по охороні військових частин і стратегічних об’єктів, було створено централізовану систему військової пожежної охорони, яка включала штатні пожежні підрозділи при військових частинах і стратегічних об'єктах. Також існувала своя відомча система навчання, підготовки і перепідготовки військовослужбовців за напрямком пожежна безпека, для солдатів, сержантів, старшин та офіцерів.

Після проголошення Незалежності України система загально державної і військової пожежної охорони зазнавала значних змін і потрясінь. Із скороченням військового потенціалу зменшувалась кількість військових частин та відповідно чисельність відомчої військової пожежної охорони і відповідно державне фінансування на зазначені заходи. Управління пожежної безпеки було підзвітне міністру оборони України через визначеного заступника міністра.

Таким чином на даний час у системі Міністерства оборони України функціонує управління, відділи, служби і пожежно-рятувальні підрозділи, які забезпечують пожежну безпеку на підзвітних об’єктах та є підзвітними Головнокомандувачу Збройних Сил України через заступника Головнокомандувача Збройних Сил України.

З 2013 року росія розпочала військову агресію проти України, що спричинило окупацію Автономної Республіки Крим та частини Луганської й Донецької областей, яка з 24 лютого 2022 року перейшла у повномасштабні бойові дії, що зумовило введення на всій території України правового режиму воєнного стану.

Військові пожежники зіткнулися із новими небезпеками і загрозами спричиним війною. Постійні атаки російських військ, зокрема ракетно-бомбові удари, артилерійські обстріли та атаки дронів завдають нищівних ударів по військових і цивільних об'єктах, що призводить до значних втрат, в тому числі військовослужбовців і цивільного населення.

Наші військові вогнеборці – це мужні героїчні люди, які неодноразово ризикуючи своїм життям доводять громадянам України та країнам–партнерам, про значущість розвитку військової професії.

У 2025 році в Україні військова пожежна охорона потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Серед головних проблем можемо виділити потребу у забезпечені сучасними пожежними автомобілями, пожежно-технічному оснащенні, спеціальному споряджені та засобів індивідуального захисту. Для гарантування безпеки і оборони України нам необхідно провести модернізацію пожежно-рятувальних підрозділів, яку потрібно розпочати із авіаційних частин та об'єктів підвищеної небезпеки, а також покращення навчання і підготовки пожежників для роботи на сучасній пожежній техніці і озброєнні.

Окремим важливим проблемним питанням, яке потребує вивчення і впровадження є розвиток військової пожежної охорони, який є дуже важливим, адже є складовою національної безпеки і оборони України. Подальший розвиток військової пожежної охорони потребує державної підтримки і оновлення нормативно-правової бази та матеріально-технічної бази із імплементацією зарубіжного досвіду країн-партнерів і набутого досвіду Збройних Сил України в умовах воєнного стану.

***Список використаних джерел***

1. Мирослав Коваль, Дмитро Бондар, Володимир Демчук, Дмитро Чалий, Віталій Гринько та ін.. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: навчальний посібник.- Львів, ЛДУБЖД, 2023.- 306 с.
2. Рожков А.П. Пожежна безпека. Навчальний посібник. - Київ., 1999.- 256с.
3. Сергій Котельников. Вогнеборці. Історія пожежництва на теренах сучасної України: науково-популярне видання. - Київ., УНДІЦЗ, 2018. - 444 с.

**Юрій Грицик**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## РЕТРОСПЕКТИВА ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Питання формування колективу в органах місцевого самоврядування (ОМС) є важливим аспектом ефективного управління громадою, адже саме від

професійності, згуртованості та мотивації працівників залежить якість надання адміністративних послуг, реалізація місцевої політики та забезпечення сталого розвитку територій. Процес становлення колективів ОМС має довгу історію, яка охоплює різні етапи державотворення, починаючи від магдебурзького права та перших форм громадського самоврядування до сучасної децентралізації та цифровізації управління. В кожний період розвитку місцевого самоврядування процес формування для ОМС кадрового потенціалу зазнавав трансформацій, зумовлених суспільно-політичними, економічними та законодавчими змінами.

Формування колективу в органах місцевого самоврядування безпосередньо пов'язане з розвитком адміністративно-територіального устрою та функціонуванням громад. У період Київської Русі та Великого князівства Литовського місцеве управління здійснювалося через громади, які формували власні колективи на основі виборності старост, сотників і війтів. У добу Гетьманщини (XVII–XVIII ст.) міське самоврядування розвивалося за магдебурзьким правом, що передбачало обрання міських посадовців. Колективи складалися переважно з представників місцевої еліти, ремісників та купців, що сприяло створенню автономної системи управління. Однак із входженням українських земель до складу Російської імперії місцеве самоврядування зазнало централізації, що вплинуло на кадрову політику, перетворюючи її на бюрократичну структуру з призначеними чиновниками.

З проголошенням незалежності України в 1991 році розпочалася нова фаза становлення ОМС, що супроводжувалася законодавчим закріпленням принципів місцевого самоврядування. Прийняття Закону України «Про місцеве самоврядування» (1997 р.) [2] визначило основні засади кадрової політики, підходи до комплектування колективу та роль професійних кадрів у розвитку громад. Однак протягом 1990-х – початку 2000-х років спостерігалися проблеми кадрового дефіциту, низького рівня професіоналізму та відсутності єдиних стандартів відбору службовців. У цей період значна частина колективів формувалася на основі радянських бюрократичних традицій, що обмежувало ефективність самоврядування та стримувало впровадження інноваційних підходів у роботі органів влади.

Формування колективів в ОМС України пройшло значну еволюцію, особливо в контексті децентралізаційних реформ останніх років. Починаючи з 2014 року, реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади сприяла передачі повноважень і ресурсів на базовий рівень, що вимагало нових підходів до формування та управління колективами в ОМС. Зокрема, створення об'єднаних територіальних громад призвело до необхідності інтеграції працівників з різних населених пунктів, формування нових структурних підрозділів та впровадження сучасних методів управління персоналом. Важливим чинником стало створення кадрового резерву, підвищення професійних стандартів для муніципальних службовців та впровадження цифрових інструментів у кадрове адміністрування. Нині колективи в ОМС формуються з урахуванням принципів прозорого відбору, професійного розвитку та ефективного управління людськими ресурсами [1]. Однак залишаються виклики, пов'язані з відтоком кадрів, низьким рівнем

зарплат і необхідністю подальшого удосконалення організаційної культури місцевих органів влади.

У 2020 році Верховна Рада України прийняла новий Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3], який набув чинності у 2021 році. Цей закон запровадив сучасні процедури та інструменти управління персоналом, визначив статус службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб, а також встановив механізми реалізації їхніх гарантій. Зокрема, було впроваджено нові підходи до адаптації новопризначених посадових осіб, що сприяло підвищенню ефективності роботи ОМС та покращенню взаємодії між працівниками [5].

Крім того, у 2022 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробило Методичні рекомендації щодо процедури адаптації новопризначених посадових осіб в ОМС. Ці рекомендації містять детальні інструкції щодо організації процесу адаптації, включаючи розподіл ролей учасників, форми інформаційних листів, програми адаптації та зворотного зв'язку. Впровадження цих рекомендацій сприяє швидшій інтеграції нових працівників у колектив, підвищенню їхньої професійної компетентності та ефективності роботи органів місцевого самоврядування [4].

Виходячи із ретроспективи можемо виділити низку ключових чинників, від яких залежало формування колективу в органах місцевого самоврядування України та які визначали його якісний склад, рівень професійної підготовки, функціональну ефективність та здатність до адаптації в умовах реформ. Основні чинники, що впливали на цей процес наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники впливу на формування колективу в ОМС України

| № | Чинники | Деталізація |
|---|---|---|
| 1 | Законодавчі та адміністративні | Реформа децентралізації (2014–2021 рр.) – укрупнення громад, перерозподіл функцій, створення нових органів управління, що спричинило необхідність перегляду кадрової політики в ОМС |
| | | Ухвалення ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановило нові вимоги до компетентностей посадовців, їхньої відповідальності та механізмів відбору |
| 2 | Соціально-економічні | Рівень фінансового забезпечення громад визначав потенційні можливості для залучення кваліфікованих спеціалістів |
| | | Рівень урбанізації та демографічні процеси – у містах кадрова база була більш розвиненою, тоді як у сільських громадах спостерігалася нестача спеціалістів. Старіння населення та міграція молоді ускладнювали формування професійних команд |
| | | Мотиваційні аспекти – соціальні пакети, можливість кар'єрного зростання та навчання відігравали вирішальну |

| | | |
|---|---|---|
| | | роль у залученні молодих фахівців до роботи в ОМС |
| 3 | Технологічні та організаційні | Цифровізація управління призвела до необхідності розвитку нових навичок серед працівників ОМС, зокрема щодо роботи з електронними документами, реєстрами та платформами електронного врядування |
| | | Розвиток кадрового резерву та професійне навчання сприяв підвищенню ефективності роботи працівників, дозволяв швидко адаптуватися до змін у законодавстві та впроваджувати сучасні підходи в управлінні |
| | | Міжмуніципальне співробітництво впливало на формування колективів шляхом обміну досвідом, реалізації спільних проєктів та підготовки управлінських команд для розвитку територіальних громад |

Таким чином, формування колективів в ОМС відбувалося під впливом змін у державній політиці, соціально-економічних умов, технологічного розвитку та внутрішньо організаційних реформ. Важливими залишаються питання мотивації працівників, кадрової політики та впровадження ефективних управлінських механізмів для забезпечення стабільного розвитку місцевого самоврядування.

Підсумовуючи можемо зазначити, що формування колективу в ОМС в Україні проходить складний шлях від автономних громадських об'єднань до сучасних муніципальних управлінських структур. Незважаючи на позитивні зміни, пов'язані із законодавчим закріпленням нових стандартів кадрової політики, залишаються проблеми, що потребують вирішення, зокрема, питання дефіциту кваліфікованих кадрів у малих громадах, низький рівень оплати праці службовців, необхідність подальшої цифровізації управління та вдосконалення системи навчання працівників ОМС. Врахування історичного досвіду формування колективів, аналіз сучасних викликів та розробка ефективних стратегій управління персоналом дозволять посилити інституційну спроможність місцевого самоврядування та забезпечити його стабільний розвиток у майбутньому.

Повномасштабна війна здійснила значний вплив на формування колективів органів місцевого самоврядування, оскільки внаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури та вимушеної міграції значна частина службовців була змушена залишити свої громади або перекваліфікуватися для виконання нових завдань. Важливим викликом стало формування гнучких команд, здатних оперативно реагувати на виклики воєнного часу, а також залучення нових спеціалістів для відновлення територій після завершення бойових дій.

### *Список використаних джерел*

1. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування України в умовах децентралізації державного управління та правового режиму воєнного стану. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Випуск 29. С. 174-178.

2. Про місцеве самоврядування: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text.

4. Проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування. НАДС. 2022. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia/provedennia-adaptatsii-novopryznachenykh-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia.

5. У НАДС презентували посібник про новації законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. НАДС. 23.05.2024. URL: https://nads.gov.ua/news/u-nads-prezentuvaly-posibnyk-pro-novatsii-zakonodavstva-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia.

**Орест Сувало**
аспірант кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## СФЕРА ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна має як негайні, так і довгострокові наслідки для здоров'я людини. Вона супроводжується смертями, пораненнями, насильством, порушенням прав людини та відсутністю доступу до належної медичної допомоги. Війна може вплинути на людей на будь-якому етапі життя — від дитинства до зрілого віку [12]. Російське вторгнення та анексія східних регіонів України та Криму у 2014 році, а також війна, яка триває з лютого 2022 року, завдали Україні надзвичайної шкоди, зокрема, масового переміщення населення та значних фізичних та психічних травм. Ці події створюють величезне навантаження на загальну систему охорони здоров'я, охорони психічного здоров'я [13], та соціального захисту.

Триваюча війна має глибокий вплив як на місцеву, так і на глобальну економіку [14], а також на інфраструктуру та загальний добробут людей. Тривалість війни в поєднанні з несприятливою економічною ситуацією, невизначеністю, тривожними інформаційними повідомленнями, мають довготривалий вплив на психічне здоров'я населення. Згідно даних ВООЗ, три роки повномасштабної війни в Україні призвели до безпрецедентного тиску на систему охорони здоров'я, що вимагає значного збільшення підтримки у сферах

психічного здоров'я, лікування травм та реабілітації. З початку війни ВООЗ зафіксувала понад 2254 атаки на заклади охорони здоров'я, що суттєво ускладнило надання медичних послуг населенню. Крім того, економічні та соціальні наслідки війни значно вплинули на фінансування системи охорони здоров'я, що ускладнює доступ до медичних послуг та лікарських засобів для населення. Згідно з оцінкою потреб у сфері охорони здоров'я в Україні у жовтні 2024 року, 68% українців повідомляли про погіршення свого здоров'я порівняно з довоєнним періодом. Найпоширенішими проблемами зі здоров'ям були проблеми з психічним здоров’ям, які вражали 46% людей [2].

Виклики, які виникли внаслідок війни, демонструють критичну важливість продовження реформ у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, ветеранської політики та інших сферах. В умовах війни особливо важливо забезпечити доступність послуг в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, оскільки велика частина людей стикаються з гострим стресом, тривогою, депресією та іншими порушеннями в сфері психічного здоров’я. Розширення доступу до таких послуг є критичним для підтримки добробуту населення, відновлення можливостей функціонувати та залучення до суспільних процесів.

Незважаючи на війну, у 2017 році Уряд України затвердив Концепцію розвитку охорони психічного здоров’я в Україні на період до 2030 року (затверджена Розпорядженням Кабінету міністрів України № 1018-р від 27.12.17)[1]. У цьому документі вперше зафіксовано мету створення цілісної, ефективної системи охорони психічного здоров’я, яка функціонує в єдиному міжвідомчому просторі, забезпечує покращення якості життя та дотримання прав і свобод людини. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Концепції був прийнятий в 2021 році та затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2021 - 2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року N 1215-р від 6 жовтня 2021 р.»[8]. У травні 2022 року Постановою Кабінету Міністрів було створено Міжвідомчу координаційну раду з питань охорони психічного здоров’я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України [7]. В червні 2022 року Олена Зеленська ініціювала Національну програму психічного здоров’я та психосоціальної підтримки [4], що є надзвичайно важливими для країни кроками, оскільки відбувається не лише реагування на гуманітарні потреби, а й формується лідерство в розвитку політики в сфері психічного здоров’я та психосоціальної підтримки. У грудні 2022 року спільними зусиллями місцевих сторін та міжнародних партнерів були опрацьовані та представлені Пріоритетні багатосекторні заходи з психічного здоров’я та психосоціальної підтримки в Україні під час та після війни: оперативна дорожня карта Відкритий документ (5 грудня 2022 року) [6].

У березні 2023 року Постановою Кабінету Міністрів України «Про утворення Координаційного центру з психічного здоров’я» було створено «Координаційний центр з психічного здоров’я - тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, що утворюється для забезпечення

узгодження дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань підготовки і проведення заходів загальнодержавного значення з метою швидкого та ефективного розроблення та впровадження Всеукраїнської програми психічного здоров'я в Україні, забезпечення системного підходу до організації та координації заходів з виконання Програми, планування відповідних заходів, проведення моніторингу та аналізу стану їх здійснення» [5]. У червні 2024 року Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 рокуN 572-р від 21червня 2024 р.» [9] було затверджено план заходів, який повинен бути реалізований через написання та затвердження обласних планів заходів.

Після повномасштабного вторгнення в Україні велика увага приділяється сфері психічного здоров'я та психосоціальній підтримці як на національному, так і на місцевому рівнях. Враховуючи потреби, які зростають та трансформації в різних сферах, а також зменшення зовнішньої підтримки існує потреба в підвищенні місцевих спроможностей, консолідації зусиль та заповнення існуючих прогалин в сфері психічного здоров'я. Новоприйнятий Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я» [3] описує систему психічного здоров'я, її складники та суб'єкти. Виокремлення сфери психічного здоров'я в систему, яка регулюється окремим Законом, потребуватиме подальшої гармонізації та узгодження з іншими сферами державної політики, повноваженнями суб'єктів виконавчої влади та реалізації політик з метою вирішення викликів в суспільному житті. Розробка підзаконних актів для реалізації цього Закону потребуватиме широкого обговорення з метою дотримання євроінтеграційних зобов'язань України [10], інтеграції сфери психічного здоров'я у всі політики [11] та формування кращих відповідей на потреби населення в сфері психічного здоров'я, які зростають в умовах війни.

### *Список використаних джерел*

1. Верховна Рада України (2017). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018-р «Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text (дата звернення 05.03.25)

2. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). Три роки війни: Зростаючий попит на підтримку психічного здоров'я, лікування травм та реабілітацію. Всесвітня організація охорони здоров'я. https://www.who.int/europe/news/item/24-02-2025-three-years-of-war-rising-demand-for-mental-health-support-trauma-care-and-rehabilitation (дата звернення 05.03.25)

3. Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text (дата звернення 11.03.25)

4. Олена Зеленська обговорила Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки з представниками неурядового сектору. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: https://www.president.gov.ua/news/olena-zelenska-obgovorila-nacionalnu-programu-psihichnogo-zd-75861 (дата звернення 05.03.25)

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2023 № 301 «Про утворення Координаційного центру з психічного здоров'я» URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D0%BF#Text(дата звернення 05.03.25)

6. Пріоритетні багатосекторні заходи з психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні під час та після війни: оперативна дорожня карта. Відкритий документ (5 грудня 2022 року). URL: https://knowledge.org.ua/operativna-dorozhnja-karta-z-psihichnogo-zdorov-ja-ta-psihosocialnoi-pidtrimki-v-ukraini/ (дата звернення 05.03.25)

7. Про утворення Міжвідомчої координаційної ради з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539-2022-%D0%BF#Text (дата звернення 05.03.25)

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Про затвердження плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-%D1%80#Text (дата звернення 05.03.25)

9. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Про затвердження плану заходів на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року N 572-р від 21 червня 2024 р. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2024-%D1%80#Text (дата звернення 05.03.25)

10. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 11.03.25)

11. CommunicationfromthecommissiontotheEuropeanParliament, the Council, theEuropeaneconomic and socialcommittee and theCommitteeoftheregions. 07.06.2023. URL: https://health.ec.europa.eu/publications/comprehensive-approach-mental-health_en(дата звернення 11.03.25)

12. Goto, Ryunosukeetal. Waris a publichealthemergency.TheLancet, Volume 399, Issue 10332, 1302

13. Pinchuk, Irinaetal.TheLancetPsychiatryCommissiononmentalhealthin Ukraine.TheLancetPsychiatry, Volume 11, Issue 11, 910 – 933

14. Seleznova, V., Pinchuk, I., Feldman, I. etal. Thebattleformentalwell-beingin Ukraine: mentalhealthcrisis and economicaspectsofmentalhealthservicesinwartime. Int J Ment Health Syst 17, 28 (2023). URL: https://doi.org/10.1186/s13033-023-00598-3(дата звернення 11.03.25)

**Микола Буник**
кандидат політичних наук, доцент, завідувач кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка

# ТЕРМІНИ «ДЕРЖАВНЕ» ТА «ПУБЛІЧНЕ» В УКРАЇНСЬКІЙ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДУМЦІ: НА ПРИКЛАДІ „КОНСТИТУЦІЇ ПИЛИПА ОРЛИКА“

В українській дискусії щодо використання термінів *державного* і *публічного* не рідко звертаються до традиції. Роблять це переважно «державники». Апелюючи до „тисячолітньої історії українського державотворення“ вони відкидають термін публічне як чужоземне запозичення, що нав’язується нам глобалістами, лібералами та космополітами.

Чи дійсно українська управлінська традиція є такою державоцентричною, чи дійсно це саме українська традиція, а не традиція нав’язана нам російським та радянським імперіалізмом?

Щоб відповісти на це питання розглянемо пам’ятку української політико-управлінської думки, можливо найбільш відому пам’ятку початку XVIII століття, до якої апелюють усі без винятку українські політики як до свідчення українського державотворення і передових досягнень у цій царині не тільки в Україні, але й в усьому світі. Йдеться про «Договори і Постановлення прав і вольностей Війська Запорозького», широко відомих як «Конституція Пилипа Орлика» [2].

Цей історичний документ примітний тим, що він написаний двома мовами – староукраїнською і латинською. Це означає, що ми можемо не просто передати деякі з уживаних там термінів сучасною українською мовою, як це здебільшого роблять, але й порівняти їх з латинськими відповідниками і відповідно краще зрозуміти їх значення.

Почнемо з «держави». Тут є два аспекти: використання власне терміну «держава» і використання терміну «панство», яку сучасною мовою перекладають як «держава». Термін *держава* зустрічається, насправді, тільки два рази у словосполученні «дєржавѣ Полской», що латинською передано як «regno Poloniae», тобто «королівства Польського», а також «под ихъ пєрсональною дєржавою zостаютъ», тобто «у їхньому індивідуальному володінні залишаються». «Панство», яке за традицією перекладу з польської мови, передають як «держава», латинською подано як regnum або dominium, які позначають відповідно королівство або володіння. Термін «панство» використовується у словосполученнях «Панства Крымского» (Dominii Crymensis), «Панствѣ єго ж в[ε]л[и]ч[ε]ства» (Regno Maiestatis), «Яко всякоє Панство» (Sicut omne dominium), «восточному панству» (Imperio Orientali), «єдны Панства и Народы» (una regna gentesque), «іновѣрными панствами» (exoticae Religionis Dominia), «Если въ Панствах самодєржавныхъ» (Si in

absolutis Dominiis), «посторонних Панствъ» (extraneis regnis), «з посторонними Панствами и Народами» (cum exoticis dominiis ac gentibus). Отже, використані в тексті терміни *держава* і *панство*, мають близьке значення, але позначають вони не держави в сучасному найширшому значенні, а королівства і володіння. Це підтверджується й тим, що стосовно свого східного сусіда автори не використовують ці терміни, а пишуть «Г[осу]д[а]рство Московскоє», що латинською передано як Imperium Moscoviticum, а Польщу називають здебільшого «Рѣч Посполита Полска» (Respublica Polonica). Також вживання терміну *державець* є аргументом саме такого трактування: «дєржавцовъ д[у]ховных и свѣцких» (tenutariorum spiritualium seculariumque), тобто «володарів духовних і світських». Свій політико-управлінський устрій козаки називають не державою, а Військом Запорозьким (Exercitus Zaporoviensis). Карл XII, який затвердив ці домовленості, також не називає козацьку владну систему державою, натомість використовує термін Republic.

Щодо «публічного», то в тексті знаходимо такі словосполучення: «состоянію публичному полєзный заховуєтся порядок», «приватныє и публичныє обыкли отправоватися Рады», «публичных совѣтниковъ», «дѣлєхъ публичных», «публичныє справы», «сєкрєтных и публичных Радахъ», «үкажєт публичнє на Радѣ єго вєлможности выговорити», «потрєбу публичную войсковую», «о цѣлости пүбличной». Як бачимо, термін *публічне* широко використовується, до того ж у звичному для європейської традиції значенні, яка бере звій початок ще з Арістотеля, де *публічне* протиставляється *приватному* [1]. Окрім того, автори документа наголошують на необхідності розмежування публічної і приватної сфер, а їх змішування називають корупцією.

Отже, аналіз змісту «Конституції Пилипа Орлика» показує, що українська політична еліта того часу добре володіла європейською класичною термінологією і адекватно її застосовувала. Концептуальне розмежування приватного і публічного було усталеною практикою, тоді як термін держава для позначення козацької республіки не використовувався. Це, звичайно, не означає, що потрібно повністю відмовитися від терміну держава, йдеться про те, щоб узгодити його використання як з українською (європейською) традицією, так і з сучасними термінологічними тенденціями.

### *Список використаних джерел*

1. Арістотель Політика. Переклад з давньогрецької Олександр Кислюк – К.: Основи, 2003. – 239с.

2. Конституція Пилипа Орлика https://uk.wikisource.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%9F%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D0%B0_%D0%9E%D1%80%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0

**Руслан Гавінський**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІБЕРАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Європейська інтеграція відіграє ключову роль у поширенні та впровадженні ліберальних цінностей серед країн-членів Європейського Союзу (ЄС) та держав, які прагнуть приєднатися до європейської спільноти. ЄС заснований на принципах демократії, верховенства права, прав людини, соціальної справедливості та економічних свобод, що відповідають основним засадам лібералізму. У цьому контексті європейська інтеграція сприяє адаптації правових норм, реформуванню інституцій та модернізації суспільно-політичних процесів у країнах, які прагнуть відповідати європейським стандартам.

Одним із головних механізмів впровадження ліберальних цінностей є Копенгагенські критерії, встановлені на засіданні Європейської ради в Копенгагені у червні 1993 року. Ці критерії визначають основні вимоги для вступу до ЄС, включаючи стабільність демократичних інституцій, дотримання прав людини, забезпечення ринкової економіки та прийняття зобов'язань, що випливають із членства в ЄС. Відповідно, країни, що інтегруються до ЄС, повинні адаптувати свої правові системи до європейських стандартів, запроваджувати механізми захисту громадянських свобод, забезпечувати прозоре управління та соціальний захист [4].

Окрім правових і політичних змін, європейська інтеграція сприяє соціально-культурному розвитку. Ліберальні цінності, такі як толерантність, рівноправність, свобода слова та совісті, поширюються через освітні програми, культурні ініціативи та міжнародну співпрацю. Завдяки програмам обміну, таким як Erasmus+, формується європейська ідентичність та зміцнюється громадянське суспільство. У країнах, які пройшли процес євроінтеграції, спостерігається посилення громадянських свобод, розширення економічних можливостей та підвищення рівня соціального добробуту, що підтверджує значну роль ЄС у впровадженні ліберальних цінностей [2].

Важливо зазначити, що європейські цінності, закріплені в статті 2 Договору про Європейський Союз [1], включають повагу до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та прав людини. Ці принципи є фундаментом для політичних та правових систем країн-членів ЄС і служать орієнтиром для держав, які прагнуть доєднатися до Союзу. Таким чином, європейська інтеграція виступає потужним чинником впровадження та закріплення ліберальних цінностей у сучасному світі [3].

Європейська інтеграція залишається актуальним чинником впровадження ліберальних цінностей навіть в умовах війни. Більш того, війна підкреслює важливість демократії, верховенства права, прав людини та економічної свободи – ключових засад лібералізму, які Європейський Союз (пропагує серед своїх членів та партнерів. Для України, яка у 2022 році отримала статус кандидата на вступ до ЄС, європейська інтеграція стала не лише інструментом реформ, а й важливим елементом стратегічного розвитку та цивілізаційного вибору.

З одного боку, війна загострила потребу у зміцненні демократичних інституцій, посиленні громадянського суспільства та реалізації принципів відкритого управління. ЄС підтримує ці процеси шляхом надання фінансової та консультативної допомоги для реформ у сфері правосуддя, боротьби з корупцією, захисту прав людини та свободи медіа. Крім того, європейські країни стали головними донорами гуманітарної допомоги для України, сприяючи захисту прав внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни. Згідно з даними Європейської комісії, за роки війни ЄС виділив понад 100 мільярдів євро для підтримки України у військовій та цивільній сферах [5].

З іншого боку, війна створює виклики для європейської інтеграції, зокрема в питанні забезпечення безпеки та збереження демократичних стандартів в умовах воєнного стану. Незважаючи на необхідність централізованого управління, ЄС підтримує Україну у збереженні демократичних механізмів, таких як вільні вибори, свобода слова та незалежність судової влади. Водночас європейські партнери стимулюють Київ до проведення реформ у сфері оборони, економічного розвитку та інтеграції до європейського ринку, що сприяє впровадженню принципів вільного ринку та соціальної відповідальності.

Отже, європейська інтеграція в умовах війни є не лише важливим зовнішньополітичним пріоритетом, а й механізмом внутрішньої трансформації України. Вона сприяє впровадженню ліберальних цінностей через підтримку демократичних реформ, зміцнення громадянського суспільства та забезпечення прав людини, що набуває особливого значення в часи збройного конфлікту.

### *Список використаних джерел*

1. Консолідовані версіїДоговору про Європейський Союз. Офіційний вісник Європейського Союзу. 30.03.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text.

2. Корнієнко В. О. Україна в Європі і світі : електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. URL: https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/index.html.

3. Макогон О. Потенціал удосконалення підходів до розроблення нового та вдосконалення чинного трудового законодавства в рамках євроінтеграційного курсу України. Аналітичні матеріали за результатами представлення Європейською комісією звіту щодо наближення законодавства України до законодавства ЄС. КИЇВ. 2023. URL: https://rdo.in.ua/sites/default/files/document_a4.pdf.

4. Хільченко А.А. Копенгагенські критерії як умова вступу до ЄС: український аспект. Інтернет конференція. 18.05.2023. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-4363/.

5. Як ЄС підтримує Україну: від санкцій до військової та гуманітарної допомоги. EU NEIGHBOURSEAST 20.12.2024.URL: https://euneighbourseast.eu/uk/news/explainers/yak-yes-pidtrymuye-ukrayinu-vid-sankczij-do-vijskovoyi-ta-gumanitarnoyi-dopomogy/.

**Роман Черніховський**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

**Орест Красівський**
доктор історичних наук, професор, професор кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЙОГО ПРІОРИТЕТИ

В умовах війни, попри певні досягнення, публічне управління сферою охорони здоров'я стикається з рядом викликів, з яких значним є фінансовий аспект. За даними Міністерства охорони здоров'я України, бюджет відомства на 2023 рік становив приблизно 174 мільярди гривень [1].

Так, до ключових проблем у цій сфері можна віднести:

- нерівномірний доступ населення до медичних послуг через регіональні диспропорції у фінансуванні та кадровому забезпеченні;
- недостатній рівень цифровізації та інтеграції медичних інформаційних систем;
- низька ефективність управлінських рішень через бюрократизацію та недостатню прозорість процесів;
- обмеженість бюджетного фінансування та відсутність дієвих механізмів контролю за витратами [2].

З огляду на це, подальше покращення публічного управління в сфері охорони здоров'я в умовах війни є нагальною необхідністю. Тому доцільно детально розглянути основні пріоритети покращення публічного управління в сфері охорони здоров'я:

1. Оптимізація фінансування та ресурсного забезпечення. Для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів необхідно:

- розширити механізми державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у медичну сферу;
- вдосконалити систему медичного страхування, забезпечивши її сталість та фінансову ефективність;
- впровадити більш прозорі механізми розподілу державних коштів на основі результатів діяльності медичних закладів (принцип «гроші йдуть за пацієнтом»).

2. Цифровізація управлінських процесів. Інформаційні технології можуть значно підвищити ефективність публічного управління, забезпечуючи автоматизацію процесів, облік витрат та контроль за якістю послуг. У цьому напрямі доцільним є:
- розширення функціоналу електронної системи охорони здоров'я ehealth, забезпечивши її інтеграцію з іншими державними реєстрами;
- впровадження аналітичних платформ для моніторингу ефективності медичних закладів та їх фінансового стану;
- розвиток телемедицини для покращення доступу до медичних послуг у віддалених регіонах.

3. Підвищення прозорості та ефективності управління. Підвищення рівня прозорості управлінських процесів сприятиме зменшенню корупційних ризиків та більш ефективному використанню державних коштів. Основними заходами в цьому напрямі є:
- відкритий доступ до інформації про закупівлі, фінансування медичних закладів та їхні результати діяльності;
- розвиток механізмів громадського контролю за управлінськими рішеннями у сфері охорони здоров'я;
- впровадження системи оцінювання якості медичних послуг та управлінської діяльності на основі показників ефективності.

4. Управління кадровим потенціалом у медичній сфері. Забезпечення якісної роботи медичних закладів неможливе без достатньої кількості висококваліфікованих кадрів. Для цього необхідно:
- впровадити ефективні механізми стимулювання медичних працівників, зокрема через підвищення заробітних плат та соціального захисту;
- покращити систему підготовки та перепідготовки кадрів, орієнтуючи її на сучасні потреби медицини;
- вдосконалити кадрову політику, враховуючи регіональні особливості та дефіцит фахівців у певних сферах медицини.

Виходячи із розглянутих напрямів, можна аргументувати очікувані результати покращення публічного управління у сфері охорони здоров'я України в сучасних умовах. Зокрема, впровадження зазначених заходів дозволить:
- підвищити якість, ефективність та доступність медичних послуг для населення;
- оптимізувати витрати державного бюджету на охорону здоров'я в країні;
- покращити управлінську ефективність і прозорість у сфері медицини;

- забезпечити більш справедливий розподіл ресурсів та кадрового потенціалу;
- розширити використання інноваційних технологій у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, ефективне публічне управління у сфері охорони здоров'я є важливою складовою забезпечення якісних медичних послуг та підвищення рівня здоров'я населення. Впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та фінансових механізмів дозволить значно підвищити ефективність діяльності медичних закладів та створити більш стійку систему охорони здоров'я в Україні.

***Список використаних джерел***

1. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: https://moz.gov.ua/
2. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*, 2023, №53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80

**Орест Гадзіковський**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРІОРИТЕТИ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Реформа місцевого самоврядування в Україні є одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на забезпечення демократичного розвитку, підвищення ефективності управління та створення сприятливих умов для соціально-економічного зростання територіальних громад. Однак повномасштабна військова агресія проти України значно ускладнила реалізацію цієї реформи, висвітливши низку нових викликів, які потребують невідкладного вирішення [1].

Реформування місцевого самоврядування в Україні у поствоєнний період повинно здійснюватися за кількома ключовими напрямами, що охоплюють правові, адміністративні, фінансові та соціально-економічні аспекти [2].

В умовах відновлення країни реформа цієї сфери має стратегічне значення для ефективного управління територіями, забезпечення стабільного розвитку громад та підвищення якості життя населення. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, демографічні зміни та економічний спад у

багатьох регіонах. Тому вкрай важливо створити дієву систему управління на місцевому рівні, яка зможе ефективно реагувати на виклики, забезпечувати сталий розвиток та відновлення територій. При цьому потрібно розглянути ключові стратегічні напрями реформи місцевого самоврядування у післявоєнний період, включаючи децентралізацію, фінансову автономію громад, просторове планування, цифровізацію, громадську участь та кадрову політику.

1. Децентралізація та зміцнення фінансової автономії громад. Одним із головних викликів післявоєнної відбудови є створення спроможних громад, здатних самостійно управляти своїми ресурсами та приймати ефективні рішення. Для цього необхідно здійснити наступні заходи:

- продовжити процес децентралізації, передавши більше повноважень місцевим органам влади, щоб вони могли оперативно реагувати на виклики відновлення та розвитку;
- забезпечити стабільні джерела фінансування для громад, включаючи місцеві податки, державні субвенції та міжнародну фінансову підтримку;
- розробити механізми розумного перерозподілу бюджетних коштів між громадами, враховуючи потреби постраждалих регіонів;
- запровадити механізми громадського контролю за використанням бюджетних коштів для забезпечення прозорості та ефективності.

2. Відновлення інфраструктури та просторове планування. Багато населених пунктів зазнали значних руйнувань, тому ключовими аспектами відбудови повинні стати:

- розробка державної програми відновлення інфраструктури громад із залученням міжнародних партнерів;
- створення муніципальних фондів відновлення, які зможуть акумулювати фінансову допомогу та спрямовувати її на першочергові потреби;
- використання сучасних урбаністичних підходів та принципів сталого розвитку при реконструкції міст і сіл;
- впровадження сучасних технологій в будівництві, енергоефективних рішень та екологічно чистих матеріалів;
- розвиток транспортної інфраструктури та громадського транспорту, що сприятиме мобільності населення та економічному розвитку регіонів.

3. Розвиток цифрового самоврядування. Цифровізація процесів місцевого управління сприятиме підвищенню ефективності роботи органів влади, мінімізації корупції та покращенню надання послуг населенню. Важливі напрями, які потрібно реалізувати в даному контексті:

- розширення електронного документообігу, що дозволить прискорити адміністративні процеси;
- впровадження «розумних міст» та цифрових сервісів для громадян, таких як онлайн-запис до держустанов, електронні медичні картки, цифрові муніципальні платформи;
- створення єдиних інформаційних систем для громад, що забезпечать швидку взаємодію між органами місцевого самоврядування та державними структурами;

- підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних у цифрових платформах.

4. Зміцнення місцевої демократії та громадянської участі Активне залучення громадян до прийняття рішень сприятиме підвищенню довіри до місцевої влади та формуванню відповідального громадянського суспільства. Для цього необхідно здійснити наступне:

- розширити механізми громадського контролю та участі, такі як громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції;
- підтримувати ініціативи громадянського суспільства та розвивати волонтерські програми;
- впровадити навчальні програми для активних громадян щодо управління місцевими ресурсами та прийняття рішень;
- розвивати місцеві медіа та інформаційні платформи для забезпечення прозорості діяльності органів влади та донесення важливої інформації до населення.

5. Реформа кадрової політики у місцевих органах влади Ефективність місцевого самоврядування значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації посадових осіб. Важливо забезпечити здійснення наступних дій:

- запровадити системи підвищення кваліфікації посадовців, які включатимуть навчальні програми, стажування та обмін досвідом;
- стимулювати залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування шляхом надання стипендій, грантів та кар'єрних можливостей;
- забезпечити конкурентоспроможні умови праці для службовців, включаючи гідну оплату та соціальні гарантії;
- впровадити антикорупційні механізми та систему моніторингу роботи чиновників для підвищення довіри громадян до влади.

Загалом, реформа місцевого самоврядування в воєнний період є невід’ємною складовою відбудови України. Вона сприятиме створенню ефективних та самодостатніх громад, розвитку демократичного управління та підвищенню добробуту населення.

### *Список використаних джерел*

1. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 2 (43), 2022. С. 118-125

2. Лисяк Л.В., Качула С.В. Фінансове забезпечення розвитку територій в умовах децентралізації. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (31.10. 2020 року). Харків. 2020. С. 147-149

**Ігор Бира**
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЩОДО РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління особливого значення набуває розвиток інформаційної мобільності державних службовців. Так, з огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій, державним службовцям потрібно не лише володіти базовими навичками і вміннями взаємодіяти з інформаційно-комунікаційними технологіями, а й постійно вдосконалювати свою цифрову компетентність. Адаптація державних службовців до постійного оновлення знань і навичок у галузі цифрових технологій є необхідною з огляду на теперішні вимоги до роботи з великими обсягами аналітичних даних, використання техніко-технологічного інструментарію для автоматизації процесів і забезпечення прозорості в публічному управлінні [1, с. 7–13]. Водночас розвиток інформаційної мобільності державних службовців має передбачати не лише здатність працювати з конкретними програмними інформаційно-комунікативними продуктами, а й гнучкість у освоєнні нових технологій, швидке реагування на зміни в цифровому середовищі, постійну інтеграцію цифрових інструментів в усі напрями виконання посадових обов’язків.

Примітно, що забезпечення інформаційної мобільності не можна досягти в короткий термін, оскільки цей процес передбачає комплексний підхід і вимагає значних зусиль на всіх етапах: від навчання і розвитку цифрових навичок до впровадження новітніх технологій. Відповідно, перехід системи публічного управління до активного впровадження цифрових комунікацій має відбуватися послідовно, і на кожному етапі, щоб досягти успіху, потрібно передбачити набір завдань та інструментарій їх вирішення. Вважаємо, що такий поетапний підхід забезпечить стабільний розвиток і дозволить уникнути можливих помилок чи затримок у процесі цифрової трансформації публічної політики.

В умовах війни здійснення цифрової модернізації публічної політики стає значним викликом державних інституцій через численні фактори, які обмежують можливості для швидкої та ефективної трансформації. Проблеми, пов’язані з безпекою, пошкодженням інфраструктури, а також ресурсною

нестачею, можуть серйозно ускладнити цей процес [2, с. 381–392]. Проте навіть у таких умовах існують можливості для адаптації та пошуку ефективних рішень, які дозволяють поступово впроваджувати цифрові технології в управлінські процеси та забезпечувати розвиток інформаційної мобільності державних службовців.

Вважаємо, що одним із ключових завдань в контексті розвитку інформаційної мобільності державних службовців є покращення їх цифрових компетенцій та навчання новітнім цифровим інструментам і технологіям. Йдеться про: (1) підвищення кваліфікації через безперервне навчання та постійне оновлення цифрових навичок, (2) забезпечення доступу до необхідних цифрових ресурсів і підтримки для інформаційно-комунікаційної роботи, (3) упровадження систем підтримки і моніторингу для оцінювання ефективності інформаційної мобільності державних службовців та можливості швидкого коригування процесів у разі необхідності, (4) адаптацію робочих процесів державних службовців до цифрових технологій, включаючи автоматизацію адміністративних та управлінських процедур, (5) створення інформаційно-комунікаційних платформ для швидкого обміну даними в системі публічного управління.

Досвід багатьох країн підтверджує вагоме значення розроблення та реалізації програм безперервного навчання для державних службовців, що включають основи роботи з цифровими інструментами, кібербезпеки, управлінськими системами, спеціалізованими платформами для публічного адміністрування [3, с. 137–150]. Також для швидкої адаптації до цифрових інструментів корисними будуть менторські програми, де більш досвідчені співробітники допомагають менш досвідченим освоювати нові технології. Втім, при використанні різних підходів, формування у державних службовців глибоких знань і навичок, здатних гарантувати ефективне використання інформаційних систем, потребує як достатнього часу, так і значних ресурсів.

Доречно відмітити необхідність посилення якості роботи державних інституцій в напрямі впровадження єдиної цифрової платформи для обміну даними та комунікації з бізнесом і громадянами. Багатьма країнами вже доведено, що включення таких інструментів, як електронний документообіг і автоматичні системи для обробки запитів, здатне суттєво знизити навантаження на державних службовців [4, с. 32–51]. Поряд з тим, для підвищення ефективності роботи державних службовців в умовах війни повинні бути розроблені гнучкі моделі дистанційної роботи з використанням цифрових платформ для комунікації та спільної високопродуктивної праці. Державні службовці мають мати доступ до необхідних інформаційних ресурсів і документів з будь-якого місця, що особливо важливо, коли потрібно приймати оперативні рішення в умовах обмеженого доступу до робочих місць.

Післявоєнний період має стати не лише етапом відновлення, а й важливим кроком до прискореного переходу державних службовців до використання інформаційно-комунікаційних технологій. Так, враховуючи післявоєнні руйнування, потрібно прискорити відновлення цифрової інфраструктури, забезпечити як найшвидше доступ державних установ до

високошвидкісного Інтернету, активно модернізувати технічні засоби для роботи службовців.

З іншого боку, післявоєнний період потребує особливої уваги до створення стабільних і безпечних каналів для обміну та зберігання даних. Зважаючи на важливість інформаційних ресурсів для державного управління, важливо забезпечити ефективні резервні системи для збереження даних у разі технічних проблем або кібератак. Тут нашій країні потрібно посилити інтеграцію з глобальними цифровими платформами та участь у міжнародних ініціативах з реформування публічного управління. Попри це існує необхідність не лише відновити, а й впровадити нові інноваційні цифрові рішення, що дозволять державним службовцям працювати з більшою ефективністю та швидкістю. Зокрема, це може передбачати використання штучного інтелекту для аналізу даних, автоматизації процесів і покращення надання публічних послуг.

Таким чином, розвиток інформаційної мобільності державних службовців є не лише важливою складовою цифрової трансформації, але й критичним фактором для успішного відновлення країни, забезпечення ефективного управління та інтеграції з міжнародними цифровими ініціативами. Забезпечення належного рівня цифрових компетенцій державних службовців створює основу для адаптації системи публічного управління до нових реалій, сприяє покращенню доступу громадян до державних послуг і підвищує загальний рівень довіри до державних інституцій. Важливо врахувати, що розвиток інформаційної мобільності державних службовців повинен бути послідовним і добре спланованим процесом, враховуючи численні виклики та потенційні можливості для недопущення їх негативного впливу.

### *Список використаних джерел*

1. Баштанник О. В. Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 7–13.

2. Бєлікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»*. 2022. № 8. С. 381–392.

3. Якимець М. М. Становлення та розвитку публічного управління в Україні: історичний екскурс. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1 (29). С. 137–150.

4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 32–51.

**Роман Бебешко**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ У СВІТОВОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Формування позитивного іміджу держави під час війни є критично важливим інструментом для залучення зовнішньої підтримки та зміцнення міжнародної солідарності. У випадку України, яка протистоїть військовій агресії, публічна інформаційна політика спрямована на зміцнення репутації країни, делегітимізацію дій агресора та мобілізацію світової спільноти. Позитивний міжнародний образ України під час війни є ключовим фактором у залученні військової, фінансової та гуманітарної допомоги від союзників.

Дослідження формування позитивного іміджу країн та територій є важливим напрямом у сфері міжнародних відносин та публічної дипломатії. Багато українських та іноземних науковців присвятили свої роботи цій тематиці, серед яких: В. Вакуленко, О. Балуєва, С. Гончарова, М. Мальська, Л. Дорош, О. Івасечко, Я. Турчин, СаймонАнхольт, Філіп Котлер та інші.

В умовах повномасштабного вторгнення ми спостерігаємо безпрецедентне зростання позитивного міжнародного іміджу та образу України – від країни, що раніше була маловідомою або асоціювалася з пострадянськими стереотипами, до нації, яка героїчно бореться за демократичні цінності.

***Метою доповіді*** є визначення ролі соціальних мереж та цифрової дипломатії у формуванні позитивного іміджу України під час війни. У роботі розглянуто стратегії використання платформ Twitter (X), Facebook, YouTube та інших засобів цифрової комунікації українськими державними установами, дипломатами та громадянським суспільством для протидії дезінформації, залучення міжнародної підтримки та посилення присутності України в глобальному інформаційному просторі.

Важливо проаналізувати основні напрями використання соціальних мереж у формуванні міжнародного іміджу України. Серед ключових аспектів, які визначають ефективність цифрової дипломатії, можна виділити такі:

**1. Використання соціальних мереж як інструменту дипломатії.**

В умовах інформаційної війни росія задіює масштабну пропагандистську машину, витрачаючи щотижня близько 27 мільйонів доларів на інформаційні операції. У проєкті бюджету на 2025 рік передбачено 137,2 млрд рублів (1,42 млрд доларів) на державну пропаганду[1]. В таких умовах формування позитивного іміджу України значною мірою залежить від ефективного використання соціальних мереж та цифрової дипломатії. Українські державні установи, дипломати та громадянське суспільство активно застосовують

платформи, такі як X (колишній Twitter), Facebook, YouTube та інші, для інформування світової спільноти про події в країні, протидії дезінформації та мобілізації міжнародної підтримки.

**2. Офіційні канали комунікації.**

Українські офіційні установи ефективно використовують соціальні платформи для комунікації з міжнародною аудиторією. Президент Володимир Зеленський регулярно публікує відеозвернення у форматі "селфі", що створює ефект автентичності та наближає його до світової аудиторії, зміцнюючи довіру до українського лідерства. Міністерство закордонних справ України через свій офіційний акаунт у X оперативно інформує про ситуацію в країні, дипломатичні ініціативи та закликає до підтримки України на міжнародній арені.

**3. Креативні стратегії комунікації.**

Українські офіційні канали активно використовують нестандартні методи взаємодії – меми, сарказм, емоційні історії – для привернення уваги міжнародної спільноти. Такий підхід дозволяє не лише інформувати, а й викликати емпатію, формуючи персоніфікований наратив навколо України та її боротьби.

**4. Протидія дезінформації.**

Україна створила Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (SPRAVDI) – мета якого бути одним з механізмів протидії дезінформації спільними зусиллями держави і громадянського суспільства. Робота Центру сфокусована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам, зокрема — інформаційним атакам російської федерації[2].

Також було створено Міжнародний центр протидії дезінформації, який, подібно до попереднього, спрямований на боротьбу з фейками та маніпуляціями. Його діяльність охоплює аналіз інформаційного простору, виявлення та спростування дезінформації, а також підвищення рівня медіаграмотності серед громадян.

**5. Міжнародна взаємодія через цифрову дипломатію.**

Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами для поширення правдивої інформації. Наприклад, кампанія "United24 Media" спрямована на англомовну аудиторію та сприяє популяризації української культури, поширенню правдивої інформації та боротьбі з фейками.

Також варто згадати за фонд United24 як один з цифрових інструментів дипломатії. United24 – це офіційна платформа збору коштів для підтримки України, яка об'єднує міжнародну спільноту навколо допомоги державі у сфері оборони, гуманітарної підтримки, медичної допомоги та відбудови країни. Завдяки активному використанню цифрових комунікацій, ця ініціатива допомогла залучити значні фінансові ресурси та привернути увагу світової спільноти до ситуації в Україні.

Важливу роль у просуванні United24 відіграють амбасадори – всесвітньо відомі діячі культури, спорту, науки та бізнесу, які допомагають поширювати інформацію про Україну та залучати міжнародну підтримку. Серед них – актор Марк Гемілл, режисер Мішель Азанавічус, співачка БарбраСтрейзанд, боксер

Олександр Усик, футболіст Андрій Шевченко та багато інших. Завдяки їхньому авторитету та впливу, фонд отримує ширше охоплення у світових медіа, що сприяє збільшенню пожертвувань і підтримки України на міжнародному рівні.

**Висновки**

Соціальні мережі стали потужним інструментом цифрової дипломатії України під час війни. Завдяки креативним комунікаціям, ефективному використанню цифрових платформ і залученню громадянського суспільства, Україна змогла сформувати позитивний імідж демократичної держави-лідера у боротьбі за свободу. Подальший розвиток цих стратегій дозволить Україні не лише забезпечити міжнародну підтримку в короткостроковій перспективі, але й закріпити свій статус як прогресивної європейської держави.

***Список використаних джерел***

1. Артемчук О. РФ підніме витрати на пропаганду до історичного рекорду – 27 мільйонів доларів в тиждень. https://epravda.com.ua/. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/10/7/720251/ (дата звернення: 14.03.2025).
2. Про Центр. Центр стратегічних комунікацій. URL: https://spravdi.gov.ua/pro-nas/ (дата звернення: 14.03.2025).
3. ПРЕЗИДЕНТ ЗЕЛЕНСЬКИЙ ОБ'ЄДНАВ ДОВКОЛА ДОПОМОГИ УКРАЇНІ ЛІДЕРІВ ДУМОК З УСЬОГО СВІТУ. ВОНИ – АМБАСАДОРИ UNITED24. UNITED24 - TheinitiativeofthePresidentofUkraine. URL: https://u24.gov.ua/uk/ambassador (дата звернення: 14.03.2025).

**Іван Тимочко**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ВЕТЕРАНАМ ВІЙНИ

Упродовж минулого року соціальні послуги отримали 82 028 людей, які мають статус учасників бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни. Загалом їм було надано понад 160 тисяч соціальних послуг. Серед найбільш затребуваних – психологічна допомога, послуги адаптації та супроводу, стаціонарний та домашній догляд, короткотермінове проживання, представництво інтересів, транспортні послуги, консультування. Також понад 37 тисяч осіб – членів родин загиблих військовослужбовців скористалися соціальними послугами. Їм було надано понад 69 тисяч послуг, серед яких: соціальна адаптація, інформування та консультування [1].

В Україні у 2020 році прийнято Класифікатор соціальних послуг та визначено їх перелік [2]. Цей Класифікатор призначено для обов'язкового

застосування суб'єктами системи надання соціальних послуг при плануванні надання соціальних послуг, проведенні їх обліку та фінансування, залученні недержавних надавачів соціальних послуг до їх безпосереднього надання та проведенні відповідної інформаційно-роз'яснювальної роботи. У цьому Класифікаторі соціальним послугам присвоюється код, який використовується в Інформаційно-аналітичній системі управління соціальною підтримкою населення України для кожного процесу і в Реєстрі надавачів та отримувачів соціальних послуг.

Від 16 лютого 2023 року структурним підрозділам з питань соціального захисту населення обласних та Київської міської державних адміністрацій, які забезпечують збір та узагальнення інформації у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці щодо надавачів соціальних послуг, а також надавачам соціальних послуг більше не потрібно подавати таку інформацію до Мінсоцполітики. Відтепер реєстратори з використанням програмних засобів ЄІССС самостійно здійснюють внесення інформації про надавачів соціальних послуг до розділу про надавачів соціальних послуг Реєстру.

Відповідно до Закону України “Про соціальні послуги” надавачі соціальних послуг – юридичні особи та фізичні особи-підприємці, включені до розділу “Надавачі соціальних послуг” Реєстру. Якщо говорити про користувачів, для яких призначений Реєстр, то ними повинні бути внутрішні користувачі:

– Мінсоцполітики, Мінфін та Нацсоцслужба – для перегляду та здійснення аналізу відомостей, що містяться у Реєстрі;

– органи місцевого самоврядування, обласні, Київська міська держадміністрації, районні, районні у м. Києві держадміністрації, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад та їх посадові особи (реєстратори, уповноважені особи суб’єктів реєстрації).

Станом на сьогодні триває робота реєстраторів у тестовому середовищі розділу про отримувачів соціальних послуг Реєстру. За результатом завершення тестового періоду зазначені реєстратори зможуть працювати у промисловому середовищі для внесення інформації про отримувачів соціальних послуг. Водночас Мінсоцполітики працює над розвитком ЄІССС в частині створення електронних кабінетів надавачів соціальних послуг для внесення такими надавачами інформації про такого надавача соціальних послуг та про отримувачів соціальних послуг.

При цьому надавачі соціальних послуг надають такий перелік послуг, який доцільно уніфікувати для стандартизації послуг та зменшення міжвідомчого дублювання повноважень. Зокрема, серед таких послуг:

– допомога в аналізі життєвої ситуації, визначенні основних проблем, шляхів їх вирішення, складання плану виходу зі складної життєвої ситуації; психологічне консультування; надання інформації про соціально безпечну поведінку

– організація навчання та просвіти (лекції, бесіди, вистави, акції, створення та розповсюдження рекламно-інформаційних та просвітницьких

матеріалів тощо); організація простору безпеки та розвитку; консультування; представництво інтересів; посередництво; інформування з питань соціальних послуг, стосовно здорового способу життя, профілактики суспільно небезпечних хвороб, протиправної поведінки, інституалізації дітей та дорослих з інвалідністю;

– навчання, формування та розвиток соціальних навичок, умінь, соціальної компетенції; представництво інтересів; корекція психологічного стану та поведінки в повсякденному житті; надання психологічної підтримки; посередництво та консультування; допомога в оформленні документів; сприяння працевлаштуванню; допомога у зміцненні/відновленні родинних та суспільно корисних зв'язків; організація клубів за інтересами, клубів активного довголіття, університетів третього віку; допомога в організації денної зайнятості та дозвілля; сприяння організації та діяльності груп самодопомоги;

– допомога в оформленні документів; допомога в отриманні реєстрації місця проживання/перебування; сприяння в отриманні житла, працевлаштуванні тощо; корекція психологічного стану та поведінки в повсякденному житті; надання психологічної підтримки; допомога у зміцненні/відновленні родинних та суспільно корисних зв'язків; сприяння організації та діяльності груп самодопомоги; сприяння в отриманні послуги перекладу, вивчення державної мови; сприяння у встановленні зв'язків із національно-культурними організаціями співвітчизників;

– допомога та догляд, фізичний супровід для забезпечення самостійності та інтеграції у суспільство; сприяння реалізації прав у сферах соціального захисту, зайнятості, охорони здоров'я, освіти і науки, доступність інфраструктури та інші;

– короткотермінове проживання, проведення психологічного консультування та психолого-педагогічної корекції; сприяння в отриманні освітніх послуг; здійснення трудової адаптації; інформування та/або консультування; представництво інтересів; розвиток, формування та підтримка соціальних навичок; надання допомоги в отриманні медичних послуг; повернення дитини до біологічної родини;

– надання продуктів харчування, предметів і засобів особистої гігієни, санітарно-гігієнічних засобів та засобів догляду, одягу, взуття та інших предметів першої необхідності; організація харчування; забезпечення паливом; пошиття одягу, ремонт одягу та/або взуття; перукарські послуги; прання білизни та одягу; ремонтні роботи; обробіток присадибної ділянки, косіння трави біля будинку, рубання та розпилювання дров; косметичне, вологе, генеральне прибирання тощо.

Опис основних послуг, які надаються надавачами соціальних послуг, представлений на соціальному веб-порталі Мінсоцполітики – https://soc.gov.ua/ [3]. До прикладу, у Львівській області у Львівському районі зареєстровано 108 надавачів соціальних послуг (станом на лютий 2025 року), загальна кількість адрес надання соціальних послуг: 141, загальна кількість отримувачів соціальних послуг: 3. Натомість дані щодо отримувачів соціальних послуг – зареєстровано 2 договори у Львівському районі Пустомитівська ТГ (с. Наварія,

надання притулку, соціальна адаптація для осіб старше 60 років) [4]. Це вказує на низку проблемних питань у даній сфері, зокрема, щодо критеріїв для визначення суб'єктів надання послуг, переліку послуг, їх змістового навантаження, питань матеріально-технічного забезпечення тощо.

***Список використаних джерел***

1. Понад 82 тисячі ветеранів війни отримали соціальні послуги у 2024-му році. Офіційний веб-портал Мінсоцполітики. URL : https://www.msp.gov.ua/news/24504.html
2. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг : Мінсоцполітики України; Наказ, Класифікатор від 23.06.2020 № 429. URL : https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/z0643-20#Text.
3. Соціальний портал Мінсоцполітики. URL : https://soc.gov.ua/welcome.
4. Дані про отримувачів соціальних послуг. Соціальний веб-портал Мінсоцполітики. URL : https://soc.gov.ua/edata/receipts-list.

**Олег Тютюнник**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## РОЛЬ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Російська агресія загострила в українському суспільстві проблеми національної самоідентифікації і роль української мови та культури у ній, проблеми духовних і культурних цінностей українського народу, розвитку його національної самобутності та цивілізаційної єдності.

В умовах війни українські культурні цінності стали символом незламності українського народу, «м'якою силою» популяризації України у світі та формування її іміджу, а забезпечення розвитку та стійкості культурної сфери України, формування єдиного українського соціокультурного простору та створення інноваційних конкурентоспроможних українських культурних продуктів – пріоритетними національними інтересами задля збереження та розвитку самобутності Української держави.

Проблеми української національної ідентичності є предметом досліджень українських науковців. Зокрема, питання етнічності, національної ідентичності та консолідації нації досліджували К. Вітман, В. Євтух, І. Кресіна, Г. Луцишин, О. Нельга, П. Надолішній, В. Наулко, О. Рафальський, М. Шульга.

*Метою доповіді* є розкрити роль культурного чинника у формуванні української національної ідентичності в умовах війни.

Етнокультурні особливості українського державотворчого етносу є важливим та об'ємним елементом української національної ідентичності. Адже українська нація формується під впливом української культури, яка слугує її презентаційною карткою на міжнародній арені. Культура пронизує систему національних цінностей держави, є одним із маркерів національної ідентичності.

Як зазначав А. Сміт, в культурному началі, зокрема, міфах, спогадах, цінностях, символах і характерних стилях особливих історичних конфігурацій міститься ядро етнічності, а культурна й мовна диференціація є однією із семи характерних рис, які детермінують націю, на рівні із такими як: територія і мобільність; великі розміри; зовнішні відносини; групові відчуття і лояльність; громадянські права, тобто ступінь політизації; економічна інтеграція [1, с. 97-98].

Усвідомлення спільної культури та історії, любов до своєї землі, міфи і символи, що здатні породжувати емоційні зв'язки – це «ядро національної ідентичності», «головні компоненти національної ідентичності», без яких немає соціальної солідарності та згуртованості [4, с.200].

Культурний код динамічний по своїй суті і здатний змінюватися залежно від конкретно-історичних умов розвитку тієї чи іншої соціокультурної системи. Духовне начало, що виражається в мові, релігії, системі моральних та культурних цінностей є основою самоорганізації та самозбереження будь-якого етносу. Тому культурні чинники впливають на функціонування суспільної організації у будь-якій її формі, відображаються у суспільній свідомості, передаються з покоління в покоління, слугують платформою для формування національної ідентичності.

Як зазначає В. Кириченко, в умовах війни основною логічною схемою національної ідентичності є біполярна система ідентифікації, яка пояснює процеси диференціації та сегрегації всередині соціуму. Біполярна система ідентифікації дозволяє сформувати низку антагоністичних механізмів протидії ворожій культурі, де протилежний полюс етнічного сприйняття заперечується у будь-якому прояві, наприклад, у мовному, релігійному чи ціннісному. В умовах війни росії проти України прояви російської культури сприймаються менш вартісними за українську культуру, в особливих формах культурної сегрегації – знищуються та не допускаються для подальшого поширення [2].

Відповідно, це актуалізує питання на рівні публічного управління, – забезпечити умови щодо розвитку української культури як основи української національної ідентичності, популяризувати її на світовій арені, формувати якісну пропозицію культурного продукту для міжнародних партнерів. З цією метою Українським культурним фондом було започатковано програму «Культура під час війни». Її пріоритетами є:

– створення культурного продукту/контенту, який рефлексує на виклики воєнного часу та згуртовує суспільство; адаптація, створення та просування у взаємодії з державними інституціями та недержавними ініціативами культурного продукту/контенту для української культурної дипломатії;

– забезпечення безбар’єрного доступу до культурних практик для всіх; культурні продукти для дітей та молоді; інклюзивні та адаптивні практики працевлаштування та зайнятості у культурі та креативних індустріях;

– розвиток партнерських програм для підтримки митців та діячів культури, розвитку креативних індустрій, людського капіталу та культурного спротиву російській агресії [3].

Втрата культурної ідентичності в умовах війни може призвести до асиміляції, чого й прагне Росія, політика якої спрямована назаперечення української національної самобутності, привласнення українських культурних надбань.Тож забезпечення на державному рівні розвитку української культури в умовах війни – це інвестиція в імідж, безпеку та позиціонування України у світі, у підкреслення і розвиток української національної самобутності та ідентичності. Органи публічного управління у сфері культури разом із неурядовими організаціями повинні сприяти розвитку української культури як основи національної ідентичності і забезпечити їй належне місце у світовій культурній спадщині.

***Список використаних джерел***

1. Гібернау М. Ідентичність націй. Київ: Темпора, 2012. 304 с.

2. Кириченко В.В. Особистість у сучасному інформаційному суспільстві. Житомир : Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2020. 245 с.

3. Культура під час війни. URL: https://ucf.in.ua/m_programs/6759772c7037c b75722c6572

4. Сміт Е.Д. Культурні основи націй: ієрархія, заповіт і республіка. Київ, 2010.

**Артур Коваленко**

студент Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв, Україна). Науковий керівник: Світлана Бульбенюк кандидат політичних наук, доцент, професор кафедри політичних технологій

## ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

За словами Дмитра Кулеби, Міністра закордонних справ України: «Імідж та репутація країни формуються не тільки інструментами публічної дипломатії. Публічна дипломатія є лише складовою стратегічних комунікацій держави, а процес формування позитивного іміджу України у світі потребує тісної координації з усіма дотичними інституціями, як державними, так і недержавними» [1].

Загалом, публічна дипломатія – це комплекс заходів, які через конкретні комунікаційні канали використовуються для формування та просування іміджу країни у світі й використовує широкий спектр інструментів, таких як: культурні обміни, освітні програми, інформаційні кампанії, діалог з громадянським суспільством та ЗМІ.

Відповідно до Доктрини інформаційної безпеки України, затвердженою Указом Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017, стратегічні комунікації – це скоординоване й належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави [2].

Цілями публічної дипломатії є:

– формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені (участь країни в економічних, культурних, інформаційних, цифрових, спортивних, науково-освітніх заходах світового рівня);

– підвищення рівня довіри до країни та її політики (участь у вирішенні глобальних проблем, спрямованих на сталий розвиток людства, реформи та внутрішні зміни у державі);

– розвиток співпраці з іншими країнами (обмін досвідом з іншими державами, організація сучасних заходів з брендування України в світі);

– захист національних інтересів (зміцнення політичної і соціальної стабільності, забезпечення розвитку та функціонування української мови як державної, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз);

– протидія дезінформації та пропаганді (реагування на дезінформаційні атаки, різноманітні формати співпраці у сфері протидії дезінформації на різних рівнях).

Для того. щоб публічна дипломатія була успішною, вона повинна бути: стратегічною (мати чіткі цілі й завдання), цілеспрямованою (орієнтуватися на певну аудиторію), креативною (використовувати різноманітні методи й інструменти), правдивою (ґрунтуватися на фактах й об'єктивній інформації), послідовною (проводитися на постійній основі).

Також ефективна публічна дипломатія має базуватися на чітко визначеній стратегії, яка б враховувала особливості цільової аудиторії, використовувала сучасні комунікаційні технології та гнучко реагувала на зміни в інформаційному просторі. Тому, Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 448/2021, затверджена Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, що встановлює чіткі й вимірювальні цілі та завдання на 2021-2025 роки і визначає сім ключових напрямів публічної дипломатії: культурна, експертна, економічна, кулінарна, цифрова, науково-освітня, спортивна [3].

Для просування іміджу України на міжнародній арені у Стратегії визначено принципи публічної дипломатії, чільне місце серед яких займає людиноцентричність – визнання і утвердження поваги до людського життя та гідності, прав і свободи як найвищих цінностей; захист, сприяння реалізації, просування прав та законних інтересів громадян України за кордоном, прав і законних інтересів закордонних українців в інших державах.

Як відомо, публічна дипломатія не лише посилює бренд країни на світовій арені, але й створює умови для протистояння громадськості негативним інформаційним впливам, підвищуючи довіру до суспільства та влади. Доречно згадати аналітичну записку Т. Черненко, експертки НІСД, у якій розглянуто актуальні питання впровадження публічної дипломатії в Україні, визначено низку проблем, запропоновано можливі кроки для їх розв'язання [4].

Фактично сьогодні можна виділити такі виклики для публічної дипломатії України:

– по-перше, російська агресія. Адже повномасштабний напад росії на Україну став серйозним викликом для нашої держави. Тому зростає потреба у протидії ворожій пропаганді, поширенні правдивої інформації про війну, згуртуванні міжнародної підтримки;

– по-друге, внутрішні реформи. Боротьба з корупцією, зміцнення демократії та верховенства права, продовження реформ – позитивні зміни, на яких ґрунтується успішна публічна дипломатія;

– по-третє, нові технології. Це дасть можливість використовувати онлайн-інструменти та платформи для поширення інформації про Україну, спілкуватися з іноземною аудиторією та залучати людей до підтримки нашої держави.

Тому системність дій, стратегічне планування й координація є ключовими компонентами, що сприяють ефективному лідерству України у сфері міжнародної діяльності.

Таким чином, публічна дипломатія є важливим інструментом зміцнення національної стабільності та боротьби із гібридними загрозами, дезінформацією та фейками, забезпечує реалістичний і позитивний підхід за умови ефективного та професійного підходу до національного іміджу і має стати дієвим інструментом для просування бренду України на міжнародній арені.

### *Список використаних джерел*

1. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України 2021-2025. URL: http://surl.li/bgpmb

2. Указ Президента України від 25.02.2017 № 47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України». URL: https://www.president.gov.ua/documents /472017-21374

3. Указ Президента України від 26.08.2021 № 448/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України». URL: https://www.president.gov.ua/ documents/4482021-40017

4. Черненко Т. Стан впровадження публічної дипломатії як складової системи стратегічних комунікацій. URL: http://surl.li/rxlao

**Галина Хаварівська**
кандидат наук з державного управління, ст.викладач кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНА СФЕРА УКРАЇНИ У ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Соціально-гуманітарна політика завжди відігравала доволі важливу роль у процесі суспільної життєдіяльності та системі національної економіки загалом. У сучасних воєнних умовах, в яких зараз перебуває наша держава, даний вид політики набув виняткової актуальності, оскільки найбільш вразливі верстви населення вимагають зосередження доволі більшої уваги. Від ефективності реалізації державної політики у соціальній та гуманітарній сферах залежить не лише стабільність суспільного розвитку, але й стан національної безпеки країни.

Наразі відсутнє єдине визначення поняття «соціально-гуманітарна політика». Втім, на нашу думку, цей термін слід розуміти як комплекс заходів, спрямованих на виконання державою своїх соціальних функцій, забезпечення громадянських прав та інтересів, розвиток соціально-гуманітарної сфери та загальне покращення якості життя суспільства. Метою соціально-гуманітарної політики є створення сприятливих умов для розвитку суспільних відносин, всебічного розкриття творчого потенціалу особистості та задоволення суспільних потреб [2]. Сьогодні Україна докладає значних зусиль для вирішення актуальних проблем у соціальній та гуманітарній сферах. Крім того, Верховна Рада в тісній співпраці з Урядом реалізує низку заходів, спрямованих на оперативне реагування щодо гуманітарної кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням [3].

Варто підкреслити, що сучасні реалії вимагають консолідації та узгодженості всіх сфер державної політики – соціальної, культурної, освітньої, наукової, етнонаціональної, релігійної, молодіжної та інших. Повномасштабне вторгнення росії в Україну ще раз підтвердило, що наша держава є демократично розвиненою та соціально орієнтованою, а її фундамент базується на принципі свободи слова, демократії, та верховенства права. Водночас стратегічний курс України на європейську інтеграцію має залишитися ключовим орієнтиром не тільки у внутрішній, а й у зовнішній політиці. Військові дії та окупація завдали значних психологічних і матеріальних втрат, що стали одними з найважливіших викликів для суспільного життя. Внаслідок цього з кожним днем зростає кількість громадян із складними життєвими обставинами, які потребують різноманітної соціальної та гуманітарної підтримки з боку держави.

Три роки героїчного опору російської агресії, звільнення значної частини території України у поєднанні зі постійною, тривалою військовою та економічною підтримкою західних партнерів зміцнюють впевненість українців у наближенні перемоги. Досягнення миру, післявоєнне відновлення та поступове впровадження європейських реформ стали спільною метою для громадянського суспільства та влади України. З цією метою призначена група громадських експертів для координації Коаліції «Реанімаційний Пакет Реформ», що об'єднує 26 громадських організацій, Школи політичної аналітики які підготували документ «Бачення України: реформування та відновлення соціально-гуманітарної сфери в перспективі 2030 року», що пропонує стратегічне бачення майбутнього країни [1]. Документ зосереджується на таких сферах:

– національна ідентичність;
– громадянське суспільство та медіа;
– гендерна політика та права людини;
– освіта, наука та інновації;
– система охорони здоров'я;
– молодіжна політика та спорт;
– підтримка людей з інвалідністю та ветеранів.

Зокрема, йдеться, що державна підтримка ветеранів повинна охоплювати як пільги, так і послуги, спрямовані на їхню успішну реінтеграцію та підвищення добробуту. Важливо також забезпечити активну участь родини ветеранів у цьому процесі, сприяючи його адаптації до мирового життя. Формування ветеранської політики, оцінка актуальності наявних послуг та визначення потреб у реформуванні мають забезпечуватися за участі самих ветеранів як основних бенефіціарів. Будь-яке планування реформ у цій сфері повинно базуватися на комплексному, міжсекторальному підході із залученням відповідних державних установ. Як будуть реалізовані якісні зміни у всіх цих сферах ми зможемо спостерігати вже найближчими роками.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що прогалини в управлінні у соціальній та гуманітарній сферах можуть катастрофічно позначитися на суспільному розвитку в посткризовий період. Через це, головним завданням органів влади виступає організація загальнодержавного комплексу реабілітації військовослужбовців та цивільного населення їх фізичного та ментального здоров'я, що вимагатиме достатнього фінансування, внутрішньої та зовнішньої підтримки, часу та інших ресурсів.

### *Список використаних джерел*

1. Бачення України 2030: якою має бути соціально-гуманітарна сфера? URL: https://rpr.org.ua/news/bachennia-ukrainy-2030-iakoiu-maie-buty-sotsialno-humanitarna-sfera/

2. Безпаленко О.В. Вектори соціальної політики для України в умовах викликів війни. Проблеми сучасних трансформацій. 2022. № 4. С. 1-8.

3. Іванов А.В. Соціальна та гуманітарна політика в умовах війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/10.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/10

**Ірина Бовсунівська**
кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування ФЕБА, ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ

Війна, яка розпочалася в Україні у 2022 році, стала найбільшим викликом для національної публічної політики за всю історію незалежності. Вона суттєво змінила державні пріоритети, спричинила кризу в багатьох секторах та поставила нові завдання для уряду. Дане дослідження аналізує ключові аспекти публічної політики України в умовах війни, визначає головні виклики та пропонує стратегічні підходи до післявоєнного відновлення.

*Виклики публічної політики під час війни:*

*1. Безпека та оборона.* Основним пріоритетом державної політики в умовах війни стало забезпечення національної безпеки. Для цього було здійснено низку заходів: *збільшення військового бюджету* (у 2023 році витрати на оборону сягнули понад 50% державного бюджету*)* [1]; *міжнародна військова допомога* (Україна активно співпрацює з НАТО, США та ЄС, отримуючи сучасне озброєння, навчання та підтримку розвідки); *мобілізаційна політика* (розширення мобілізації та створення резервних батальйонів для оборони ключових регіонів).

*2. Економічні виклики.* Війна завдала значних збитків економіці України, зокрема: збитки від війни перевищують 400 мільярдів доларів (за оцінками Світового банку), відновлення економіки вимагає стратегічних реформ та міжнародної підтримки; знищення промислових підприємств (особливо в Донецькій, Луганській та Харківській областях); падіння ВВП (за оцінками Світового банку, у 2022 році ВВП України скоротився на понад 30%); втрата ринків збуту (блокада портів ускладнила експорт зерна та металопродукції) [1].

Для стабілізації економіки уряд запровадив низку ініціатив, зокрема державні програми підтримки бізнесу, релокацію підприємств та створення податкових пільг для критично важливих галузей.

*3. Соціальні виклики.* Війна призвела до масштабної гуманітарної кризи: вимушене переміщення населення (понад 8 мільйонів українців стали біженцями, ще 5 мільйонів – внутрішньо переміщеними особами (ВПО)); безробіття (рівень безробіття зріс до 30%, особливо у східних регіонах); доступ до медицини та

освіти (зруйновано сотні лікарень і шкіл, що ускладнило доступ до базових послуг).

*Стратегія післявоєнного відновлення:*

*1. Відбудова інфраструктури.* Для ефективного відновлення критично важливих об'єктів уряд має запровадити такі заходи: національна програма реконструкції (відновлення житлового фонду, транспортної та енергетичної інфраструктури); залучення міжнародних інвестицій (співпраця з ЄС, МВФ та Світовим банком для фінансування відновлення); децентралізація відновлення (передача повноважень місцевим громадам для ефективнішого розподілу ресурсів) [1].

*2. Економічне зростання та реформи.* Після війни необхідно здійснити структурні реформи для підвищення конкурентоспроможності економіки: диверсифікація експорту (зменшення залежності від окремих ринків та розвиток переробної промисловості); реформа енергетичного сектору (перехід до відновлюваних джерел енергії та підвищення енергонезалежності); податкові стимули для бізнесу (зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес для створення робочих місць) [1].

*3. Соціальна політика та реінтеграція населення.* Після війни необхідно приділити особливу увагу соціальному відновленню: програми реінтеграції ВПО та ветеранів (підтримка житлом, робочими місцями та соціальною адаптацією); реформа освіти (модернізація шкільної та вищої освіти відповідно до нових умов ринку праці); психологічна реабілітація (створення центрів підтримки для військових та цивільного населення).

Публічна політика України в умовах війни та післявоєнного відновлення повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову перспективу. Основними напрямками мають стати:

– *Безпека та оборона*: продовження реформ у військовій сфері, інтеграція до НАТО та посилення обороноздатності держави.

– *Економічна стабілізація та розвиток*: підтримка малого та середнього бізнесу, інвестування у стратегічні галузі та забезпечення енергетичної незалежності.

– *Соціальна адаптація та підтримка громадян*: розширення програм реабілітації ветеранів, допомога внутрішньо переміщеним особам та модернізація системи освіти.

– *Міжнародне співробітництво*: активна співпраця з ЄС, США та міжнародними організаціями у сфері відновлення та модернізації країни.

Успішна реалізація цих заходів стане запорукою не лише післявоєнного відновлення України, але й її довгострокового розвитку як стійкої, економічно сильної та безпечної держави.

### *Список використаних джерел*

1. Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. Економічна правда. 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/

**Juliane Wegner**
Researcher in Higher Education & Media Didactics, Educational Sciences, University of Applied Sciences for Public Administration, Police and Judicial Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania

**Philip Krohn**
Criminal counsellor, Head of Studies & Training (§16), Lecturer, University of Applied Sciences for Public Administration, Police and Judicial Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania

**Dr. Anne Melzer**
Deputy Director of Teaching and Research, Lecturer for Social Sciences, University of Applied Sciences for Public Administration, Police and Judicial Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania

# INTEGRATING AI INTO PUBLIC ADMINISTRATION CURRICULA: ENHANCING SKILLS AND COMPETENCIES FOR FUTURE CHALLENGES

## Introduction

The integration of Artificial Intelligence (AI) into the curricula of public administration represents a central challenge for higher education. Considering rapid technological developments and their impact on administrative processes, it is essential to not only equip students with technological skills but also empower them to use AI responsibly and critically. This article explores how AI competencies can be systematically integrated into the training of public administration scholars and examines the challenges and opportunities associated with this integration. Particular attention is given to the AIComp model, which serves as a foundation for imparting AI competencies and as a reference point for course development. The analysis is based on the results of an evaluation that investigates the user experience with AI-powered research tools, highlighting both their potential and risks [2].

## The AI Comp Model and Its Application in Education

The AI Comp model provides a theoretical framework for the development of AI-related competencies, categorizing them into three core domains. These domains reflect the diverse demands placed on individuals in an increasingly digitalized and AI-driven world. The model's three primary areas encompass:

1. Working and Innovating with and for AI: This dimension pertains to the application and advancement of AI technologies in professional settings. It involves

designing and implementing AI systems to address administrative tasks, as well as comprehending the underlying algorithms and processes.

2. Personal Competencies for AI-Related Contexts: This area focuses on the skills necessary to act responsibly and critically in an AI-influenced society. It includes ethical considerations in the use of AI technologies and engagement with broader societal implications.

3. Shaping the Social Environment with and for AI: This domain highlights the responsible application of AI in social and professional contexts, as well as the promotion of interdisciplinary collaboration to establish new AI-oriented fields of action.

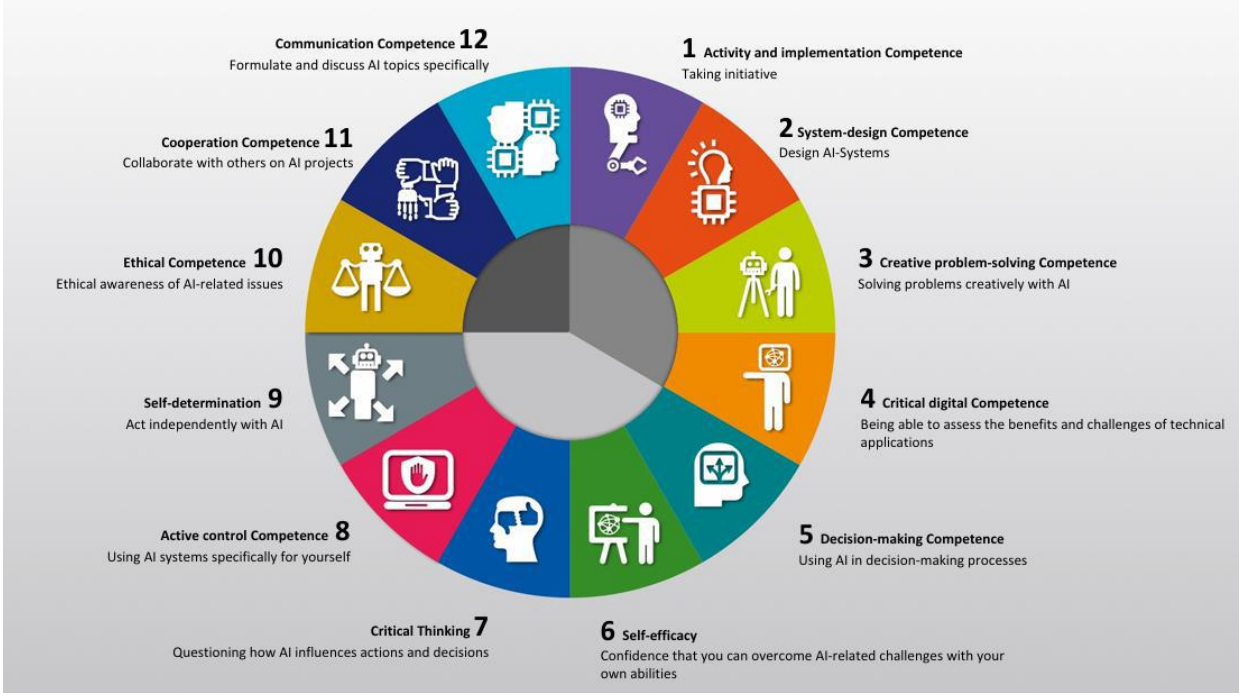


Figure 1. Ehlers, U.-D., Lindner, M., Rauch, E. (2023): AI Comp – Future Skills for an AI-Shaped World, Karlsruhe, p. 7. URL: https://next-education.org/downloads/2024-03-20-21-AIComp-FutureSkills-Modell.pdf.

These competence areas serve as the conceptual basis for structuring the academic course under analysis. They enable the development of a well-rounded, application-focused educational approach that integrates technical proficiency with ethical reflection.

**Course on AI in Public Administration**

The presented course is designed to train students across the various competency areas outlined in the AI Comp model. Structured into four distinct phases, the curriculum aligns with the model's key competence areas:

1. Introductory Phase

This phase emphasizes *critical digital literacy*, guiding students to examine the opportunities and challenges of digital technologies. Participants analyze the relevance and limitations of AI tools in administrative contexts, fostering analytical thinking while building a foundational understanding of AI systems.

2. Practical Exercise: Application and Implementation

Here, the focus shifts to the *active utilization and implementation of AI*. Through hands-on engagement with diverse AI tools, students enhance their creative problem-solving skills by independently exploring novel approaches to data acquisition and analysis.

3. Reflection and Discussion

Centered on *ethical competency*, this phase encourages critical evaluation of AI's role in administrative decision-making. Students collaboratively address ethical dilemmas, proposing context-sensitive solutions while refining their *communication skills* through structured debate and argumentation.

4. Conclusion and Feedback

The final phase prioritizes *self-efficacy*. Learners assess their progress, co-design feedback mechanisms, and actively shape their development trajectories. This stage reinforces *learner autonomy*, empowering students to take ownership of their competency growth.

**Evaluation of AI-Supported Literature Research**

A central component of the course was the AI-supported literature research conducted using various tools, including Elicit, Scite, Google Scholar, and library catalogues. Students were required to document and critically reflect on their research experiences. The evaluation results demonstrate both the potentials and challenges of AI-assisted research methods [7].

Perceived Potentials

Students appreciated the time efficiency, diversity of sources, and structured presentation of information. The user-friendliness and efficiency of AI tools were particularly emphasized, with 57% of respondents rating the tools as "acceptable" or "very helpful". The main benefits were seen in the automation of routine tasks and faster literature searches, aligning with established findings about AI's potential to increase research efficiency and enable personalized search approaches [10].

Challenges and Risks

Despite these advantages, significant challenges were identified. A substantial number of respondents (51%) expressed concerns about over-reliance on AI and the associated decline in critical thinking skills [4]. Additional risks included error sources such as unreliable citations and superficial content requiring manual filtering of results. Technical issues like slow response times and the need for precise search queries also presented obstacles. Furthermore, ethical considerations were highlighted, particularly regarding data misuse and algorithmic bias, with 18% of respondents specifically noting these concerns [1].

**Conclusion and Outlook**

The integration of AI into public administration education offers promising opportunities to prepare students for an AI-permeated world. While AI tools effectively support the preliminary research phase, questions remain about the scholarly validity of results [6]. Critical evaluation of findings remains essential to ensure the relevance and reliability of researched information.

The evaluation underscores the need for the continued development of AI tools and careful consideration of their application in academic practice [9]. In the future,

curricula should increasingly incorporate interdisciplinary approaches to familiarize students not only with the technical aspects of AI but also with its ethical, social, and political dimensions [3]. The advancement of AI tools and their thoughtful implementation in both academic and administrative practice are crucial for realizing their full potential. Continuous reflection and adaptation of teaching methods are necessary to enable students informed and responsible use of AI. In coming years, expanded AI integration across various public administration disciplines is expected. This will be driven by pilot courses and curriculum development in collaboration with university leadership, along with the establishment of an AI working group. Recommendations for technology implementation and curriculum development will play a central role in equipping future administrators with necessary AI competencies [5].

### *References*


1. Abuljadail, M, Khalil, A., Talwar, S. & Kaur, P. (2023). Big data analytics and e-governance: Actors, opportunities, tensions, and applications. *Technological Forecasting & Social Change* 193.

2. David, G. (2024). Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges for Public Administration. *Canadian Public Administration*, 67, 388–406.

3. Giest, S. N. & Klievink, B. (2024). More than a digital system: how AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. *Public Management Review*, 26(2), 379-398.

4. Habib, S. Vogel, T. & Thorne, E. (2025). Student perspectives on creative pedagogy: Considerations for the Age of AI. *Thinking Skills and Creativity* 56.

5. Hjaltalin, I. T. & Sigurdarson, H. T. (2024). The strategic use of AI in the public sector: A public values analysis of national AI strategies. *Government Information Quarterly* 41.

6. Jin, Y., Yan, L., Echeverria, V., Gašević, D. & Martinez-Maldonado, R. (2025). Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guidelines. *Computers and Education: Artificial Intelligence* 8.

7. Knoth, N., Decker, M., Laupichler, M. C., Pinski, M., Buchholtz, N., Bata, K. & Schultz, B. (2024). Developing a holistic AI literacy assessment matrix – Bridging generic, domain-specific, and ethical competencies. *Computers and Education Open* 6.

8. Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J. & Gasco, M. (2023). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*.

9. Neumann, O., Guirguis, K. & Steiner, R. (2024) Exploring artificial intelligence adoption in public organizations: a comparative case study. *Public Management Review*, 26(1), 114-141.

10. Noordt, C. van & Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration. *Government Information Quarterly* 40.

**Оксана Рокунець-Сорочан**
аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Проблематика пошуку ефективних моделей публічної політики в сфері громадського здоров'я знаходить своє відображення у наукових пошуках українських та зарубіжних дослідників. Так, зарубіжні науковці (K. Moutselos, I. Maglogiannis, 2020) відзначають, що науково обґрунтована політика є важливим напрямком розвитку Європейського Союзу, що підтверджується його стратегічними ініціативами у сфері громадського здоров'я. На думку дослідників, спостерігається зростання уваги до доказової політики, як у науковому середовищі, так і у практичній площині. Втім, ефективне впровадження такої політики вимагає доступу до широкомасштабних порівняльних даних, що дозволяють обґрунтовувати управлінські рішення [4].

Для підтвердження своєї позиції ці ж науковці зазначають, що у стратегічному плані Генерального директорату ЄС з питань охорони здоров'я вказується на складнощі отримання достовірних доказів у новаторських та дискусійних питаннях, що перешкоджає формуванню ефективних моделей публічної політики у сфері громадського здоров'я та знижує обґрунтованість регуляторних рішень. Для подолання цих викликів ЄС впроваджує ініціативи, такі як Програма охорони здоров'я та програма «Горизонт 2020», спрямовані на фінансування досліджень та розширення доказової бази у сфері громадського здоров'я. Одним із ключових проєктів у цьому напрямку є Crowd Health, що передбачає інтеграцію великих обсягів даних з метою підтримки розробки ефективних політичних рішень. Важливу роль у цьому відіграє інструментарій розробки політки (Policy Development Toolkit, PDT), що забезпечує моделювання та оцінку політики за допомогою аналітичних інструментів. Модель політики у сфері громадського здоров'я (PHPM) є інструментом, яка дозволяє формувати комплексні політичні рішення на основі доступних даних та прогнозних моделей. Використання зазначеного інструментарію в межах цієї моделі дає змогу ефективно оцінювати можливі сценарії впровадження політики та їх вплив на суспільство. Особлива увага приділяється механізмам адаптації моделей політики до реальних умов та використанню великих даних для прийняття зважених управлінських рішень [4]. З цієї позиції, можемо наголосити на доцільності вивчення досвіду та особливостей застосування зазначеної моделі та відповідного інструментарію в умовах ризиків та кризових явищ.

У наукових здобутках виокремлюються моделі публічної політики, які призначенні для подолання епідемій і пандемій та передбачають використання

певних інструментів у плануванні громадського здоров'я. Їх призначення полягає у розробці ефективних заходів реагування на пандемії та нові інфекційні захворювання. Моделі дозволяють зрозуміти динаміку поширення захворювання, прогнозувати можливі сценарії розвитку ситуації та формувати обґрунтовані стратегії втручання. Ці моделі продемонстрували свою ефективність та важливість моделювання для інформування політики у сфері громадського здоров'я під час пандемій ВІЛ, спалаху атипової пневмонії (2003 рік), грипу А (H1N1) (2009 рік) та пандемії COVID-19 (2020 рік) [2].

Європейська комісія впровадила програму «EU4Health» на 2021-2027 роки та визнала важливість інтеграції науково обґрунтованих моделей у процес формування публічної політики. Ця програма, з бюджетом 5,3 мільярда євро, спрямована на зміцнення систем охорони здоров'я, підвищення їх стійкості та покращення готовності до майбутніх криз. Зокрема, «EU4Health» підтримує ініціативи, що базуються на доказових підходах, включаючи розробку та застосування моделей публічної політики у сфері громадського здоров'я. Україна приєдналася до цієї програми в липні 2022 року, отримавши можливість залучати фінансування для реалізації проєктів, спрямованих на покращення охорони здоров'я на рівних умовах з країнами-членами ЄС. Впровадження таких програм свідчить про зростаюче усвідомлення важливості використання науково обґрунтованих моделей у формуванні публічної політики, що дозволяє ефективніше реагувати на виклики у сфері громадського здоров'я та забезпечувати добробут населення [1].

Серед великої кількості моделей, слід виокремити модель публічної політики громадського здоров'я в США. Попри значні фінансові ресурси, система охорони здоров'я США демонструє певні диспропорції, зумовлені соціально-економічною та географічною нерівністю. Для подолання цих викликів запропоновано комплексну модель публічної політики громадського здоров'я, що поєднує заходи з підвищення доступності медичних послуг, покращення фінансування та врахування соціальних детермінантів здоров'я. Ключовими напрямами реформ є розширення страхового покриття (наприклад, програми Medicaid), удосконалення моделей оплати медичних послуг та інтеграція соціальних і економічних факторів у політику охорони здоров'я. Інвестиції в освіту, зайнятість та розвиток громад є критично важливими для зменшення структурних бар'єрів та забезпечення рівного доступу до медичних послуг [3].

Ця модель політики громадського здоров'я США, орієнтована на соціальні детермінанти здоров'я та включає: політики, що впливають на доступ до медичної допомоги, зокрема через страхове покриття (Medicaid); політики, що спрямовані на покращення якості медичних послуг, такі як альтернативні моделі оплати; політики, що формують ширший соціально-економічний контекст, включаючи освіту, зайнятість і розвиток громад; адвокацію справедливості в охороні здоров'я для подолання історичних структурних нерівностей [3].

Така модель підкреслює, що результати у сфері громадського здоров'я залежать не лише від медичних послуг, а й від управлінських, соціальних, економічних та політичних чинників [3].

Підсумовуючи зазначимо, що ефективні моделі публічної політики у сфері громадського здоров'я вимагають комплексного підходу, який враховує не лише медичні послуги, а й соціальні, економічні та політичні детермінанти здоров'я. Програми, спрямовані на розширення доступу до медичних послуг, інтеграцію соціальних і економічних чинників, а також розвиток доказової бази. Важливість використання науково обґрунтованих моделей та їх адаптація до реальних умов є необхідними для ефективного реагування на глобальні виклики у сфері охорони здоров'я.

***Список використаних джерел***

1. EU4Health: відповідь на пандемію COVID-19 та підготовка до кризових ситуацій в ЄС. *Центр громадського здоровя МОЗ України*: URL: https://phc.org.ua/eu4health

2. How modelling can better support public health policy making: the Lancet Commission on Strengthening the Use of Epidemiological Modelling of Emerging and Pandemic Infectious Diseases. *The Lancet*. 2024. Vol. 403. Iss. 10429. P. 789-791. DOI: https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)02758-7

3. Joynt Maddox K.E. The role of health policy in improving health outcomes and health equity. *Transactions of the american clinical and climatological association*. 2024. Vol. 134. P. 200-213. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/pmc11316889/

4. Moutselos K., Maglogiannis I. Evidence-based Public Health Policy Models Development and Evaluation using Big Data Analytics and Web Technologies. *Med Arch*. 2020. Vol. 74(1). P. 47-53.DOI: https://doi.org/10.5455/medarh.2020.74.47-53

**Оксана Павлів**
аспірантка Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Земельні ресурси виступають об'єктом виробничих, екологічних, соціальних, економічних та правових відносин.

Публічна політика регулювання земельних відносин — це багатовимірна система економічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на розвиток, удосконалення або докорінну зміну земельних відносин у пріоритетному для держави напрямі, що здійснюються державними органами з метою раціоналізації використання та охорони землі, забезпечення

продовольчої безпеки країни і створення екологічно безпечних умов для ведення господарської діяльності та проживання громадян [2].

Під час дії воєнного стану земельні відносини регулюються з урахуванням особливостей передбачених ст. 27 Перехідних положень Земельного кодексу України. Частина 2 ст. 27 врегульовує земельні відносини у період, коли функціонування Державного земельного кадастру призупинено на всій території України.

На початку повномасштабного вторгнення з 24.02.2022 року до травня 2022 року функціонування Державного земельного кадастру було призупинено, що зумовило зупинку ринку земель, унеможливило проведення цивільно-правових угод, набуття спадкових прав, унеможливило початок нового будівництва та реконструкцію існуючого та інших дій, які потребують доступу до відомостей Державного земельного кадастру. На сьогодні, функціонування Державного земельного кадастру призупинено лише на тимчасово окупованих територіях. На решті території України Державний земельний кадастр функціонує у штатному режимі.

На період воєнного стану державна політика у сфері земельних ресурсів не змінилася щодо власників об'єктів нерухомого майна. Дані особи мають право на безоплатну приватизацію земельних ділянок на яких знаходяться відповідні об'єкти на підставі ст. 121 Земельного кодексу України, проте, порушуються права інших громадян, які не використали право на безплатну приватизацію земельної ділянки, оскільки відповідно до п. 5 ст. 27 Перехідних положень Земельного кодексу України безоплатна передача земель державної, комунальної власності у приватну власність, надання дозволів на розроблення документації із землеустрою з метою такої безоплатної передачі, розроблення такої документації забороняється. Положення цього підпункту не поширюються на безоплатну передачу земельних ділянок у приватну власність власникам розташованих на таких земельних ділянках об'єктів нерухомого майна (будівель, споруд), а також на безоплатну передачу у приватну власність громадянам України земельних ділянок, переданих у користування до набрання чинності цим Кодексом [1].

Загалом, державна політика у сфері земельних відносин на тилових територіях та територіях вільних від проведення бойових дій на практиці не дуже відчутно змінилась. Суттєвим обмеження є лише заборона на проведення безоплатної приватизації громадянами передбаченої ст. 121 Земельного кодексу України.

Варто зазначити, що продовжується державна політика щодо інвентаризації лісів, яка підкріплена Порядком проведення національної інвентаризації лісів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 р. №392. Також, 5 квітня 2023 р. прийнято постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання проведення національної інвентаризації лісів у період воєнного стану», яка регламентує проведення інвентаризації лісів на період дії правового режиму воєнного стану та протягом двох років з дня його припинення.

Враховуючи вищенаведене, публічна політика у сфері земельних відносин в умовах війни проводиться зважаючи на ризики та загрози, які існують на тимчасово окупованих територіях та територіях проведення бойових дій, проте, на решті території України земельні відносини функціонують у штатному режимі і з можливістю автентифікованого доступу до відомостей Державного земельного кадастру.

***Список використаних джерел:***

1. Земельний кодекс України від 01.01.2002 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#n3344

2. Титаренко Т.Г. Формування та реалізація державної політики регулювання земельних відносин в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр.: спец.: 25.00.02 "механізми державного управління" / Титаренко Т.Г. — Івано-Франківськ, 2016. — 22 с.

**Дар'я Ковбель**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Податкова політика є важливим інструментом державного регулювання, що спрямований на забезпечення стабільних надходжень до бюджету держави та досягнення соціально-економічних цілей. Важливим аспектом податкової політики є забезпечення балансу між інтересами держави та платників податків. Вона має враховувати взаємні потреби та інтереси цих суб'єктів. Таким чином, податкова політика виконує не лише фіскальну функцію, а й сприяє розвитку економіки та соціальної стабільності в країні.

Податкова політика держави є невід'ємною складовою фінансової політики. Вона не має самостійного характеру, оскільки податки як інструмент впливу на економіку застосовуються в комплексі з іншими методами її регулювання. Система оподаткування – частина загальної податкової політики держави [1, с. 4].

Система оподаткування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного зростання на загальнодержавному, регіональному та корпоративному рівнях. Для ефективного виконання державою своїх завдань на різних рівнях управління необхідне стабільне бюджетне фінансування, яке формується переважно за рахунок податкових надходжень. Хоча сплата податків є конституційним обов'язком кожного громадянина, на практиці не всі платники податків виконують його добросовісно. Функції контролю за дотриманням податкового законодавства та своєчасністю і повнотою податкових надходжень до бюджету виконує Державна податкова служба України.

Введення воєнного стану призвело до фундаментальних змін у механізмах оподаткування в країні. Зокрема, було запроваджено мораторій на проведення податкових перевірок, а також зменшено податкові зобов'язання для громадян і бізнесу. Ці заходи були спрямовані на підтримку економічної стабільності в умовах війни. Крім того, держава звільнила платників податків від відповідальності за несвоєчасне виконання податкових зобов'язань за умови, що вони виконають ці зобов'язання протягом шести місяців після завершення дії воєнного стану. Такий підхід покликаний забезпечити безперервне функціонування системи оподаткування та сприяти подоланню економічних труднощів, викликаних воєнними діями.

Державна податкова політика у воєнний час переважно спрямована на підтримку економіки та забезпечення обороноздатності. Уряд запроваджує податкові пільги, зокрема зниження ставок або тимчасове звільнення від сплати певних податків для бізнесу, який постраждав від війни. Наприклад, у 2022 році в Україні було введено спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% від обороту для підприємств, що сприяло збереженню активності бізнесу. Однак, такі заходи, хоч і допомагають економіці, негативно позначаються на обсягах податкових надходжень [2].

Одним із найбільш помітних наслідків війни є значне зниження обсягів податкових надходжень через втрату територій, інфраструктури та виробничих потужностей. У зонах активних бойових дій бізнес вимушено припиняє діяльність або скорочує масштаби операцій, що призводить до зменшення бази для нарахування основних податків, таких як: податок на прибуток підприємств, ПДФО та ПДВ. Додатковим чинником є внутрішня міграція, яка скорочує кількість економічно активного населення в певних регіонах.

На сучасному етапі в Україні діє податкова система, яка за своїм складом та структурою подібна до податкових систем розвинутих європейських країн. Законодавство з питань оподаткування розроблено з урахуванням норм європейського податкового законодавства, а також аспектів податкової політики ГАТТ/СОТ та інших міжнародних економічних організацій. Однак, на відміну від країн ЄС, податкова система України не є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави, не сприяє зростанню економічної активності суб'єктів господарювання. Наявна система формування державних доходів відображає недосконаліть податкової політики та має переважно фіскальний характер. Реформування економіки супроводжувалося неодноразовими спробами вдосконалити податкову систему шляхом прийняття окремих законодавчих актів, визначальними рисами яких є неузгодженість окремих норм, відсутність боротьби із значними обсягами тіньових оборотів [3]. Ситуація не покращилася і в період дії воєнного стану.

Успішність податкової реформи залежить від забезпечення ефективного та цільового використання бюджетних коштів. Це дозволить встановити прямий зв'язок між сумою сплачених податків та обсягом і якістю суспільних благ, отриманих платниками. Отже, реформування в цій сфері має на меті створення такої податкової системи, яка сприятиме економічному зростанню

України. Для цього необхідно передбачити вдосконалення бюджетної політики держави.

У воєнний час ефективне використання бюджетних коштів є критично важливим через зростання витрат на оборону та соціальну підтримку. Водночас зниження податкових надходжень створює ризики бюджетного дефіциту. Тому, податкова реформа має бути гнучкою, щоб одночасно підтримувати бізнес і забезпечувати стабільне фінансування державних потреб.

***Список використаних джерел***

1. Литвиненко Я.В. Податкова політика: підручник. К.: МАУП, 2003. 224с.

2. Найденко О.М. Вплив воєнних дій на податкову систему України.2022. URL: https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/90636b12-0317-45c7-bf56-ccf44dba92a8/content

3. Реформування податкової системи. *Міністерство юстиції України*. URL: https://minjust.gov.ua/11350

4. Процьків А.Р. Сучасний стан податкової системи України: проблеми і шляхи їх розв'язку. 2017. URL: http://intkonf.org/protskiv-ar-kentomnyuk-tl-suchasniy-stan-podatkovoyi-sistemi-ukrayini-problemi-i-shlyahi-yih-rozvyazku/

**Вікторія Смелянська**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## ПІДХОДИ ЄС ДО БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ: ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Корупція в оборонному секторі становить серйозну загрозу національній безпеці, знижуючи ефективність військових сил, підриваючи довіру до державних інституцій та створюючи умови для зловживань. Європейський Союз (ЄС) має розвинуті механізми протидії корупції в оборонній сфері, які базуються на принципах прозорості, підзвітності та міжнародної співпраці. Досвід ЄС може стати цінним орієнтиром для України, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Згідно з Індексом сприйняття корупції за 2024 рік, оприлюдненим Transparency International, Україна отримала 35 балів зі 100 можливих, що відповідає 105 місцю серед 180 країн [1]. Найбільш корумпованими залишаються сфери державних закупівель, ліцензування, розподілу бюджетних коштів та квотування. Це вимагає посилення антикорупційного моніторингу особливо вразливих секторів безпеки та реформування системи підбору кадрів у силових структурах.

ЄС активно підтримує боротьбу з корупцією в Україні, сприяючи реформуванню правоохоронних органів, зміцненню механізмів контролю за

бюджетними витратами та підвищенню прозорості в державному управлінні. У 2018 році ЄС виділив 22,9 млн. євро на реалізацію проєкту «Антикорупційна ініціатива», який допоміг впровадити електронну систему декларування майна чиновників. Основні принципи антикорупційної політики ЄС включають: прозорість фінансових операцій та управління ресурсами; незалежність антикорупційних органів; залучення громадянського суспільства до контролю над владою [2].

Ключовим міжнародним документом у цій сфері є Конвенція ООН проти корупції, підписана всіма країнами ЄС. Вона вимагає від держав-учасниць запровадження ефективних механізмів запобігання корупції, кримінального переслідування винних і міжнародної співпраці. Одним із найефективніших прикладів є система електронного врядування e-Estonia в Естонії, яка мінімізувала корупційні ризики у державному секторі, забезпечивши прозорість взаємодії громадян і держави. Україна вже рухається в цьому напрямку завдяки впровадженню системи Prozorro, що дозволяє здійснювати електронні державні закупівлі, скорочуючи корупційні схеми та заощаджуючи державні кошти [3].

Досвід розвинених країн показує, що антикорупційне законодавство повинно передбачати найсуворіші покарання за корупційні злочини – максимально великі штрафи і терміни ув'язнення, заборону професійної діяльності на майбутнє, позбавлення пенсії та соціальних пільг тощо. При цьому, відповідальність за вчинення корупційних діянь є невідворотною і не має строку давнини. Конфіскація коштів та майна, набутих злочинним шляхом, відбувається незалежно від їхнього кінцевого власника. Максимально широке оприлюднення, прозорість та комп'ютеризація окремих процесів прийняття управлінських рішень у секторі безпеки (насамперед, щодо бюджетного планування, державних закупівель, аудиту, добору, атестації та призначення керівних кадрів) дозволить вивести їх із зони корупційних ризиків, а також позитивно позначиться на загальному іміджі силових структур. Професійне навчання фахівців (військовослужбовців та службовців) сектору безпеки слід розглядати як обов'язкову передумову поширення в силових структурах ідеології патріотизму, морально-етичної поведінки, несприйняття корупції.

Отож, можна виділити такі основні підходи ЄС до боротьби з корупцією в оборонному секторі [4], які слід запровадити і в Україні:

– використання електронних систем закупівель (наприклад, EU Tenders Electronic Daily) для мінімізації ризиків корупції, вимога оприлюднення контрактів та тендерних документів, запровадження незалежного нагляду за оборонними закупівлями;

– функціонування спеціалізованих органів на зразок Європейської прокуратури (EPPO), підрозділи якої розслідують зловживання у сфері оборонних фінансів. Також допоможуть регулярні антикорупційні аудити з боку незалежних агентств та громадських організацій, а також використання механізмів внутрішнього контролю в оборонних відомствах;

– впровадження жорстких санкцій за корупційні злочини в оборонній сфері, запровадження механізмів захисту викривачів корупції, співпраця з міжнародними правоохоронними органами у розслідуванні корупційних схем;

– встановлення суворих правил щодо ротації посадових осіб у сфері оборонних закупівель. Слід застосовувати обмеження щодо переходу колишніх чиновників до роботи у приватних оборонних компаніях, запровадити обов'язкове декларування доходів та активів представниками оборонного сектору;

– співпраця з Європейським оборонним агентством (EDA) для впровадження єдиних стандартів у закупівлях. Варто запроваджувати кращі практики НАТО у сфері оборонного менеджменту та боротьби з корупцією, використовувати механізми контролю фінансування оборонних проєктів ЄС.

Підсумовуючи, можна сказати, що Україні вкрай необхідно провести реформування оборонного сектору, варто значно посилити антикорупційні механізми, запозичуючи найкращі європейські практики. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності оборонних витрат та зміцненню довіри як з боку громадян, так і міжнародних партнерів.

***Список використаних джерел***

1. Міжнародний досвід боротьби з корупцією в секторі безпеки: висновки для України: Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/mizhnarodniy-dosvid-borotbi-z-korupcieyu-v-sektori-bezpeki

2. Боровик А. В. Зарубіжний досвід протидії корупційним кримінальним правопорушенням та можливість його застосування в Україні. *Правові новели*. 2021. № 14. С. 33–39. URL: http://legalnovels.in.ua/journal/14_2021/7.pdf

3. Зайцев В. О. Співпраця України з державами Європейського Союзу у сфері боротьби з корупцією: кваліфікац. робота магістра. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2025. 81 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/7246/1/2025_Zaitsev_281_ПУ_Mag.pdf

4. Легка О. В. Вплив корупційних ризиків на трансформацію оборонних закупівель в Україні. *Правова позиція*. 2024. № 1 (42). С. 64-68. URL: https://www.legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/1/14.pdf

**Микита Хорольський**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ДО УМОВ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ

Російська агресія проти України створила безпрецедентні виклики для публічного врядування та державної політики. В умовах воєнного стану Україна змушена оперативно реформувати механізми управління, щоб забезпечити ефективне функціонування держави, підтримку населення та продовження курсу на європейську інтеграцію. Тож наразі актуально

досліджувати основні виклики та антикризові стратегії адаптації публічної політики України.

Економічна політика зазнала значних змін, спрямованих на підтримку критичних секторів. Було запроваджено спеціальні податкові стимули для бізнесу, зменшено бюрократичні перепони для підприємців, які працюють в умовах воєнного часу, що сприяло тому, що у 2023 році показники відкриття нових ФОПів був майже на рівні 2021-го року. А в червні 2023 року навіть була зареєстрована рекордна їхня кількість: трохи менше 134 тисяч нових справ [1]. Особливу увагу приділено розвитку військово-промислового комплексу, що забезпечує армію основними ресурсами. Також розширено підтримку внутрішньо переміщених осіб шляхом надання фінансової допомоги, спрощенням отримання робочих місць. Було наближено національне податкове і митне законодавство до норм ЄС. Це – результат системної підтримки з боку Європейської комісії, насамперед через програму EU4PFM [2].

Соціальна політика адаптована до викликів війни через механізми соціального захисту та гуманітарної підтримки. Державні програми спрямовані на підтримку постраждалого населення, забезпечення житлом та доступом до медицини. Реалізуються ініціативи з психологічної реабілітації військових і цивільних, що зазнали травм війни. Особливий акцент зроблено на інтеграції ветеранів у суспільство, включаючи професійну перепідготовку та соціальну адаптацію. Війна спричинила масштабну гуманітарну кризу, змусивши мільйони українців залишити свої домівки [3]. Це створило додаткове навантаження на соціальну політику, оскільки необхідно забезпечити житло, робочі місця та доступ до медицини та освіти для внутрішньо переміщених осіб та біженців. Реформа системи управління державними ресурсами стала важливим аспектом адаптації публічної політики. Оптимізовано витрати бюджету, скорочено непріоритетні витрати та посилено контроль над розподілом державних коштів [3]. Важливим елементом стало впровадження механізмів прозорості, що зменшує рівень корупції. Особливу увагу приділено ефективному використанню іноземної допомоги та гуманітарних ресурсів.

Україна вимушено трансформує свою публічну політику, адаптуючи економічні, соціальні та управлінські механізми до воєнних умов. Впроваджені заходи спрямовані на підтримку населення, забезпечення обороноздатності та збереження економічної стабільності. Незважаючи на виклики, країна продовжує курс на європейську інтеграцію та вдосконалює державне управління задля ефективної адаптації до реалій війни.

### *Список використаних джерел*

1. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023.

2. Денис Улютін. Міністерство фінансів України. Access Denied. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/reformuvannia_sistem_upravlinnia_derzhavnimi_finansami_i_publichnimi_investitsiiami_kritichno_vazhlive_dlia_zabezpechennia_oboroni_ta_bezperebiinogo_nadannia_derzhavnikh_poslug_-_denis_uliutin-4942.

3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Public administration aspects*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54. URL: https://doi.org/10.15421/152243.

**Раїса Нікітенко**
кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри хірургії, променевої діагностики, радіаційної медицини, терапії та онкології, Одеський національний медичний університет

## ЗМІЦНЕННЯ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА МІЖНАРОДНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність проблематики щодо зміцнення систем охорони здоров’я полягає в необхідності забезпечення їхньої стійкості та ефективності в умовах глобальних викликів, таких як пандемії та кризові ситуації. Зміцнення систем охорони здоров’я та зусилля, спрямовані на безпеку здоров’я, є важливими аспектами глобальної стратегії, яка повинна бути інтегрованою та уникати вертикальних або фрагментованих підходів для досягнення стійкості та ефективності на різних рівнях управління. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) підкреслює, що сильні, всеосяжні системи охорони здоров'я сприяють забезпеченню безпеки здоров'я, а безпека здоров'я, в свою чергу, допомагає зміцненню таких систем. Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я (UHC) та безпека здоров'я є взаємодоповнюючими цілями, які вимагають інтегрованого, багатосекторального підходу для створення стійких і ефективних систем охорони здоров'я. Це, в свою чергу, сприяє покращенню доступу до медичних послуг для всіх груп населення та досягненню справедливих результатів у галузі охорони здоров'я [3].

Також, з боку ВООЗ наголошено, що в умовах надзвичайних ситуацій зміцнення інтегрованих систем охорони здоров’я включає підвищення стійкості через основні функції громадського здоров'я, розвиток міжсекторального партнерства та залучення приватного сектору. Важливою складовою зміцнення систем охорони здоров’я є їхня роль у впровадженні Міжнародних медико-санітарних правил (2005) на національному та субнаціональному рівнях. Згідно з рекомендаціями ВООЗ, такі зусилля сприяють досягненню глобальних цілей безпеки здоров'я та забезпеченню універсального охоплення послугами охорони здоров'я [3].

У червні 2024 року ВООЗ представила методичні рекомендації для країн щодо розбудови стійкості системи охорони здоров’я до викликів громадському здоров’ю. Для забезпечення ефективності системи необхідні комплексні підходи, які включають належний рівень фінансування, стратегічне планування та адаптацію до конкретних умов. Головною метою цієї концепції є створення

умов для загального охоплення послугами охорони здоров’я, забезпечення безпеки здоров’я та покращення якості життя населення [2].

Стійкість системи охорони здоров'я визначається її здатністю адаптуватися до викликів, підтримувати функціональність під час кризових ситуацій та розвиватися відповідно до потреб суспільства та включає: зміцнення основних функцій громадського здоров'я; інтеграцію міжсекторальних підходів; розробку механізмів реагування на надзвичайні ситуації; інвестування в кадровий потенціал та матеріально-технічну базу [2].

Для ефективного зміцнення стійкості системи охорони здоров’я необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на її адаптацію до різних контекстів. Важливим кроком є розробка стратегічної дорожньої карти, яка містить конкретні механізми та рішення, що сприятимуть підвищенню ефективності системи. Необхідно забезпечити стабільне фінансування, зокрема через залучення міжнародних донорів та державних ресурсів. Значну роль відіграє розвиток партнерств між державним і приватним секторами, а також міжсекторальна співпраця, що дозволяє об’єднувати ресурси та експертні знання для досягнення спільних цілей. Використання ефективних управлінських моделей сприятиме покращенню координації та ухваленню рішень на всіх рівнях. Важливим напрямом є впровадження інноваційних технологій, які підвищать доступність медичних послуг та сприятимуть швидкому реагуванню на кризові ситуації [2].

Досягнення стійкості системи охорони здоров’я можливе лише за умови активної участі всіх зацікавлених сторін. Важливу роль відіграють міжнародні організації та донори, які надають фінансову підтримку реформам у сфері охорони здоров’я. Політики та особи, що приймають рішення на національному та регіональному рівнях, визначають стратегічні пріоритети та забезпечують їхнє впровадження. Установи, що безпосередньо реалізують заходи з розвитку охорони здоров'я, здійснюють практичну імплементацію програм та ініціатив. Керівники медичних закладів і представники громадянського суспільства відіграють ключову роль у реалізації змін, забезпечуючи їхню ефективність на місцевому рівні. Злагоджена співпраця всіх цих суб’єктів сприятиме створенню стійкої, адаптивної та ефективної системи охорони здоров’я [2].

У методичних рекомендаціях ЮНІСЕФ, які стосуються зміцнення систем охорони здоров'я, визначено стратегії вдосконалення секторальних систем у секторі охорони здоров'я, включаючи нарощування потенціалу, покращення надання послуг та забезпечення сталих змін у поведінці. У документі пояснюється, як ці підходи застосовуються в усьому світі для підвищення ефективності системи охорони здоров'я. Розробка підходу до зміцнення систем охорони здоров’я можлива на основі вироблення комплексного підходу, що робить її більш доступною, стабільною та ефективно. Це передбачає вплив на різні її компоненти, зокрема: людські ресурси, фінансові механізми, інформаційні системи, ефективне управління та підтримку з боку урядів. Також надано рекомендації для країн щодо зміцнення систем охорони здоров'я у таких напрямках [1]:

1) формування потенціалу: удосконалення, впровадження та підтримка рамок компетенцій і механізмів розвитку потенціалу для управління персоналом; розробка та впровадження навчальних планів для працівників охорони здоров'я; посилення спроможності надавати допомогу та інформацію, що орієнтовані на людину; підвищення доступності та можливостей медичних працівників у віддалених і сільських районах; зміцнення кадрового потенціалу для формування політики на основі фактичних даних;

2) забезпечення якісного, орієнтованого на людину програмування: навчання медичних працівників наданню допомоги, орієнтованої на людину, через покращення міжособистісної комунікації; розробка політик і керівних принципів для підтримки безпечного надання послуг; підтримка активної участі громади у прийнятті рішень; розробка механізмів моніторингу громади; розширення можливостей пацієнтів, людей та громад для покращення якості та безпеки медичної допомоги;

3) побудова/підтримка прозорих інформаційних систем та технологій: створення культури прийняття рішень на основі фактичних даних, вплив на діалоги щодо політики, реформ, керівництво впровадженням тощо;

4) зміцнення підтримуючих інститутів, врядування та лідерства: підтримка уряду в інтеграції та розбудові потенціалу для формування попиту на вакцинацію; підтримка уряду у розбудові лідерської та управлінської спроможності на субрегіональному та місцевому рівнях; розбудова спроможності громадянського суспільства/громади для посилення впливу та покращення адвокації;

5) підтримка секторального системного фінансування: забезпечення достатнього фінансування основних функцій громадського здоров'я, розвиток фінансових систем для забезпечення рівного доступу до охорони здоров'я, надання фінансових стимулів для належної поведінки пацієнтів [1].

Узагальнюючи, зазначимо, що зміцнення систем охорони здоров’я є стратегічно важливим завданням, яке потребує комплексного та інтегрованого підходу. В умовах глобальних викликів, таких як пандемії, кризи та надзвичайні ситуації, ключовими аспектами ефективності системи є її стійкість, здатність до адаптації та розвиток міжсекторального співробітництва. Згідно з методичними рекомендаціями ВООЗ та ЮНІСЕФ, стійкість системи охорони здоров’я визначається її спроможністю функціонувати під час криз, забезпечувати якість медичних послуг та адаптуватися до змін. Серед ключових напрямів зміцнення системи виокремлюють розвиток кадрового потенціалу, впровадження програм, орієнтованих на пацієнта, модернізацію інформаційних систем, підвищення ефективності управління, забезпечення сталого фінансування тощо.

### *Список використаних джерел*

1. Build capacity and supportive systems. Health Systems Strengthening. An example of integrating SBC into a sector. *UNICEF*. URL: https://www.sbcguidance.org/do/health-systems-strengthening

2. Building health system resilience to public health challenges: guidance for implementation in countries. *World Health Organization*. 2024. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240094321

3. Integrated health systems strengthening. *World Health Organization*. URL: https://www.who.int/teams/primary-health-care/health-systems-resilience/integrated-health-system-strengthening

**Богдан Шевчук**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## СТРАТЕГІЯ ТА НЕОЧЕВИДНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА НЕЇ

Стратегія є відображенням моральних цінностей і ідеалів народу і є ключовим фактором, що впливає на прийняття важливих рішень. Загалом вичерпного, загальноприйнятого та однозначного визначення поняття «стратегія» не існує. Існує велика кількість визначень цього поняття, які відображають філософські, політичні, економічні, військові, соціологічні і т. д. аспекти цієї категорії.

Можна визначити характерні складові стратегії і визначити один із варіантів поняття. Стратегія не передбачає плану конкретних дій, а лише встановлює загальні напрямки діяльності в довгостроковій перспективі. Стратегія має ймовірнісний характер, що обумовлено використанням неточної та неповної інформації при розробці, передбачає взаємодію із зовнішнім середовищем у найширшому розумінні та ставить за мету досягнення визначених цілей.

Отже, стратегія це планований напрям поведінки для досягнення визначених цілей в умовах невизначеності, невідомого та непередбачуваності в довгостроковій перспективі.

Будь-яке планування передбачає, що існує велика кількість ситуацій, які неможливо в сучасних умовах передбачити. Прогнози, як правило, відрізняються від реальності, так як завжди існують не враховані фактори, які можуть привести до непередбачуваних наслідків. «Невідоме/невизначеність є головним об’єктом стратегії» [2].

Формування стратегії повинно враховувати невідоме. Ш. Кент (Sherman Kent), засновник стратегічної розвідки у США, виділяв три види інформації:

1) відоме в принципі і відоме конкретно (тобто факти);

2) відоме в принципі але невідоме конкретно (секрети);

3) невідоме (загадка) [2].

Колишній міністр оборони США Д. Рамсфельд (Donald Rumsfeld) пропонував виділяти невідоме, яке в принципі є недоступним. Він зокрема говорив, що «Повідомлення про те, що чогось не сталося, завжди мені видаються цікавими. Бо як усі ми знаємо, існує «відоме відоме», існують речі, які ми знаємо, що ми знаємо. Ми також знаємо, що є «відоме невідоме», тобто ми знаємо, що є певні речі, яких ми не знаємо. Але є також і «невідоме невідоме» – те, що ми не знаємо, що ми не знаємо» [1, с. 585].

При роботі зі стратегією необхідно враховувати відмінності між процесом її розробки та процесом її впровадження. При розробці стратегії необхідно по можливості передбачити вплив неочевидних факторів, які можуть ускладнити процес впровадження. Тобто, фактично, ми повертаємось до проблеми роботи з «невідомим».

Прийняття рішень при впровадженні стратегії допускає появу складних ситуацій, зокрема, коли, по-перше, причинно-наслідкові зв'язки існують, але можуть бути виявлені та враховані лише експертами і, по-друге, причинно-наслідкові зв'язки можливо існують, але не можуть бути виявлені та враховані, тобто «невідомі». Такі ситуації можна віднести до «складних»[1] і саме з ними доводиться працювати при розробці та впровадженні стратегії.

Тісно пов'язаною з прийняттям рішень при впровадженні стратегії є вирішення «проблеми припущення», яку сформулював Генрі Кіссінджер у контексті стратегії щодо атомної зброї, і показує асиметричність ухвалення рішень за умов непевності та невизначеності [3, с. 20].

Суть вирішення «проблеми припущення» полягає у прийнятті рішень на основі прогнозу й припущень, що в майбутньому щось негативне може відбутись. Можливі два підходи: по-перше, прийняття рішень не враховуючи припущень та прогнозу, але це може виявитися помилкою, яка приведе до негативних наслідків; по-друге, можна прийняти рішення враховуючи припущення та прогноз і в результаті негативні наслідки не наступлять, але невідомо чи це відбулось внаслідок прийнятих рішень, чи врахування припущень було зайвим.

Те ж саме стосується прийняття рішень у відповідних часових рамках: якщо приймати рішення дуже рано, то можна не дізнатися чи була в цьому необхідність, і навпаки, якщо чекати, то може поталанити, або ні [3, с. 20].

Необхідно також наголосити, що існують негативні аспекти реалізації стратегії, які пов'язані із тим, що суспільство не реагує на псевдостратегічні рішення керівництва держави внаслідок відсутності стратегічного бачення, на реакцію органів влади на довгострокові стратегічні небезпеки прийняттям короткострокових тактичних рішень. Це приводить до недооцінки небезпеки зростання ризику прояву «невідомого невідомого» в довгостроковій перспективі.

[1]Наука про складне (complexity sciences) – нова міждисциплінарна галузь досліджень, в центрі уваги якої є дослідження систем з нелінійною динамікою, нестійкою поведінкою, самоорганізацією та наявністю елементів хаосу.

Прикладом «невідомого невідомого» можна вважати кризу державного управління, яка є екзистенційною загрозою, про яку ніхто не думає як про ризик, про причину, яка може привести до негативних стратегічних наслідків. До наслідків занепаду державного управління можна віднести недоотримані інвестиції, забезпечення національної безпеки, недоотримання необхідних знань, бо вчасно не були підтримані державою відповідні ініціативи, розвиток науки і т. д.

Отже, розгляд стратегії як напряму поведінки для досягнення визначених цілей в умовах невизначеності, невідомого та непередбачуваності передбачає наявність невідомих факторів, які можуть несподівано впливати на досягнення довгострокових цілей.

***Список використаних джерел***

1. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с.

2. Почепцов Г. Г. Стратегія як методологія роботи з невідомим. URL: https://pidruchniki.com/20080215/politologiya/strategiya_metodologiya_roboti_nevidomim

3. Фергюсон Н. Приреченість: політика і катастрофи. К.: Наш Формат, 2022. 496 с.

**Віталій Мітін**

аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРЕСА І ПУБЛІЦИСТИКА ЯК ЗАСОБИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ІДЕЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

На початку ХХ століття українське суспільство перебувало в умовах, коли національна ідея була не лише бажаною, а й необхідною для розвитку нації. Українська преса та публіцистика стали потужними інструментами популяризації ідеї української державності, зокрема у Західній Україні, де національне пробудження набуло особливої інтенсивності. Преса виконувала функції не лише інформаційного каналу, але й важливого елементу національної боротьби, сприяючи формуванню громадської думки, поширенню ідеалів незалежності та автономії, а також мобілізації населення до активної участі в політичному житті.

Українські газети та журнали на початку ХХ століття стали основними майданчиками для розповсюдження ідеї української державності. Одним із головних завдань, яке ставило перед собою українське друковане слово, було

формування національної свідомості серед населення, яке часто знаходилося під владою різних імперій. Газети «*Діло*», «*Громадська думка*», «*Літературно-науковий вісник*» та інші були не тільки засобами поширення новин, але й активно пропагували ідею автономії чи навіть незалежності для України. Завдяки їм українці мали можливість обговорювати політичні, економічні та культурні питання, що впливали на їхнє життя. Преса стала каналом для розвитку національного мислення і важливим інструментом для підняття патріотичного духу.

Публіцистика, зокрема статті, нариси та памфлети, відігравала важливу роль у формуванні політичних та національних переконань серед громадян. Автори, такі як Іван Франко, Михайло Грушевський, В'ячеслав Липинський, використовували публіцистику як потужний інструмент пропаганди ідеї української державності. Публіцистичні роботи ставали не тільки засобами висвітлення поточних подій, але й інструментами політичної боротьби за серця та розуми громадян. Наприклад, у своїх статтях Іван Франко обґрунтовував необхідність єдності українських земель, звертаючи увагу на соціальні, економічні та політичні виклики, що стояли перед нацією. Публіцисти закликали до боротьби за національні права та формування незалежної української держави, викриваючи політичні репресії і насильницьку асиміляцію з боку імперських властей.

У Західній Україні, де українці жили під владою Австро-Угорщини та Польщі, преса мала особливе значення. Саме в цих умовах українська преса стала одним із головних інструментів збереження національної ідентичності та мобілізації населення до боротьби за автономію і незалежність. Такі видання, як *«Народна справа», «Час», «Світло»* активно публікували статті, які наголошували на необхідності об'єднання всіх українських земель, підкреслюючи важливість національної єдності. Вони виступали за створення української державності, надаючи платформу для обговорення політичних, культурних та соціальних питань.

Газети та журнали стали інструментами не тільки інформаційного обміну, але й освітнього процесу, адже через них громадяни отримували новини про розвиток українського національного руху, а також знайомились з історією, культурною спадщиною та досягненнями українців. Це був своєрідний спосіб боротьби за національну гідність в умовах гноблення з боку чужих влад.

Преса була важливим фактором у формуванні політичної активності та мобілізації населення. Через газети та журнали населення отримувало інформацію про політичну ситуацію, а також можливість брати участь у громадському житті. Вони ставали майданчиком для обговорення політичних партій, програм, ідей та рухів, що виникали в українському середовищі. Преса активно підтримувала діяльність українських політичних організацій, таких як Українська соціал-демократична партія, Українська народна партія та інші, що закликали до національної свободи і державної незалежності.

Особливо важливою була роль преси у підтримці політичних ініціатив, таких як створення Української Центральної Ради, а також в обговоренні ідеї федералізму чи автономії України в межах Російської імперії.

Журналістика на початку XX століття сприяла розвитку національної культури та ідентичності, забезпечуючи збереження української мови, історії та традицій у межах імперських кордонів. Публікації про національні свята, обряди, мистецтво, фольклор і літературу стали важливою частиною культурної політики, спрямованої на збереження української самобутності. Преса надавала можливість українцям бачити себе як частину великої нації, яка має багатий історичний досвід і культурну спадщину.

Публіцистичні матеріали часто висвітлювали проблеми, які постали перед українцями, зокрема питання земельної реформи, права на навчання рідною мовою, доступ до культурних цінностей та інші аспекти, що впливали на національну гідність. Преса стала важливим інструментом збереження цієї гідності та національної самосвідомості.

Преса та публіцистика на початку XX століття стали потужними інструментами у популяризації ідеї української державності. Вони виконували роль не лише засобів інформаційного обміну, але й інструментів національної боротьби, мобілізації громадян та формування національної свідомості. Через газети та журнали українці отримували не тільки новини, але й можливість активно долучатися до процесів національного відродження. Попри труднощі, преса стала важливим важелем для формування ідеї української державності, а її вплив на політичну активність та національну єдність залишається важливим і сьогодні.

### *Список використаних джерел*

1. Франко І., Грушевський М. Історія української преси в кінці XIX – на початку XX століття. Львів: Наукова думка, 2022.

2. Литвин В.В. Українська преса в боротьбі за незалежність (кінець XIX – початок XX століття). Київ: Академія, 2020.

3. Котик В.М. Публіцистика українського національного відродження: соціально-політичний контекст. Львів: Вид.-во Львівської політехніки, 2021.

4. Стефанів О. Преса України на порозі незалежності (1900-1917). Київ: Либідь, 2023.

5. Прилепський А. Від літератури до політики: публіцистика українського націоналізму на початку XX століття. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2022.

6. Шкляр В.І. Михайло Грушевський та його внесок у розвиток української преси. Харків: Прапор, 2021.

7. Зубенко В. Журналістика і національна ідентичність: українська преса на порозі державності. Київ: Інститут журналістики, 2020.

8. Леміш О. Історія української журналістики: від козацької доби до сьогодення. Львів: Вид.-во Львівського університету, 2023.

**Анастасія Ландарь**
студентка бакалаврату, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Державний університет інтелектуальних технологій та зв'язку. Науковий керівник: Толкачова Галина Вікторівна кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки

# КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інститути нашої держави зазнали кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя після початку неоголошеної війни російської федерації проти України. Чи не найбільших випробувань зазнала сфера публічного управління, від ефективності якої залежала здатність держави протидіяти процесам хаотизації суспільства, деградації основних інститутів державної влади, а також здатність забезпечення дотримання законності і порядку та надання захисту правам і свободам громадян. Саме тому, питання спроможності забезпечувати ефективність державного управління на всіх рівнях, в критичні для держави історичні періоди, набуває особливої актуальності. Вже зараз можна констатувати, що під час найбільш масштабної війни 21 століття, Україна, як держава довела свою незламність, в першу чергу, завдяки інститутам публічного управління, які хоч і перебували у традиційному для нашої держави стані реформування, проте діяли злагоджено, системно, законно.

Незважаючи на введений на території України правовий режим воєнного стану та передбачена Конституцією України (ст. 64) потенційна можливість в обмеженні прав і свобод громадян, обсяг реалізованих обмежень є незначним, що також свідчить про дотримання принципу демократичності в процесі здійснення державної політики. Війна не стала підставою ані для зміни державного режиму, ані для зміни сутності здійснення державної влади, що, як правило, передбачає колегіальний принцип прийняття рішень, навіть в центральних органах виконавчої влади [1].

*Метою доповіді* є аналіз даних, які стосуються плану відновлення України, та визначення ключових проблем і напрямів державної політики під час війни.

Згідно з оцінкою збитків і потреб (RDNA4), оприлюдненою станом на 25.02.2024 Урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН, вбачається, що станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість реконструкції та відновлення в Україні становить 524 мільярди доларів США (506 мільярдів євро) протягом наступного десятиліття, що приблизно у 2,8 рази перевищує розрахунковий номінальний ВВП України на 2024 рік [2].

Необхідність реконструкції та відновлення України, в тому числі і за кошти державного та місцевих бюджетів, надає першочергового значення питанню ефективного здійснення публічних закупівель.

Завдяки співпраці громадської організації Transparency International Ukraine, приватних електронних майданчиків, ІТ-компанії Quintagroup та Міністерства економіки було створено сайт «Prozorro», який є електронною платформою, що об'єднує понад 35 тисяч державних та комунальних органів влади та підприємств (замовники товарів, робіт та послуг) та близько 250 тисяч комерційних компаній (постачальники). ДП «Прозорро» разом з електронною системою Prozorro на 100% належать державі Україна та підпорядковуються Кабміну [3].

З 1 квітня 2016 року система Prozorro стала обов'язковою для центральних органів влади та монополістів, а з 1 серпня 2016 року – для решти публічних замовників. Функціонування системи Prozorro забезпечує відкритість та прозорість дій органів державної влади та місцевого самоврядування.

Фактично, впровадження даної системи мало революційне значення для нашої держави, що призвело до мінімізації більшості корупційних зловживань, що, на жаль, мали масовий характер.

Проте, 12 жовтня 2022 року, було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [4].

Вказаною Постановою, зокрема, було встановлено перелік підстав для незастосування електронної системи закупівель; право для замовників застосовувати електронний каталог без обмеження вартості закупівлі; скорочення строків та спрощення умов проведення відкритих торгів; можливості для зміни істотних умов договору про закупівлю після його укладання тощо.

Не заперечуючи проти необхідності уникнення розголосу інформації, яка належить до питань національної безпеки, все ж таки, неможливо не погодитись з думкою що вказані обмеження повинні мати виключний характер та стосуватись лише найбільш чутливої інформації, тоді як повернення до загальних засад здійснення закупівель, в більшій мірі буде відповідати захисту інтересів держави й народу України від потенційних корупційних ризиків.

У зв'язку з прийняттям вказаної постанови Кабінетом Міністрів України, Національним агентством з питань запобігання корупції, було підготовлено та опубліковано Стратегічний аналіз корупційних ризиків, в якому детально обґрунтовується необхідність повернення до загальних підстав здійснення закупівель та досліджені виниклі корупційні ризики [5].

Удосконалення процедури публічних закупівель має першочергове значення враховуючи також ту обставину, що для відбудови України передбачається реалізувати 850 проектів вартістю 750 млрд дол. США. План відновлення розрахований на 10 років (2023-2032 рр.) та відбуватиметься у дві хвилі: перша хвиля (2023-2025 рр.) – 580 проектів на 350 млрд дол. США; друга

хвиля (2026-2032 рр.) – 270 проектів на 400 млрд дол. США. При цьому у плані закладено, що українська економіка впродовж усього періоду щорічно зростатиме на 7% і на його кінець Україна за Індексом економічної складності та Індексом людського капіталу входитиме у рейтинг ТОП-25 [6].

Також, слід констатувати, що без системної державної політики в сфері місцевого самоврядування, ефективне відновлення буде неможливим.

Так, відповідно до ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування», до основних принципів місцевого самоврядування, окрім іншого, входять: поєднання місцевих і державних інтересів; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування [7].

Варто звернути увагу на ту обставину, що принцип поєднання місцевих та державних інтересів, жодним чином не суперечить принципу правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності, оскільки вказана самостійність здійснюється виключно в межах повноважень органів місцевого самоврядування, що відповідає ст. 19 Конституції України.

Таким чином, реалізуючи вказані принципи, держава зобов’язана забезпечити діяльність ефективно функціонуючої системи органів місцевого самоврядування, без порушення принципів самостійності останніх, відповідно до ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування».

Більш того, міжнародна спільнота послідовно підтримує реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації та виділяє значні ресурси на її впровадження по всій території країни, і продовжує робити це навіть під час війни. Станом на 21 березня 2025-р. 121 громада з 12 областей взяла участь у конкурсному відборі, за результатами якого Програма Polaris відібрала 13 громад із 7 областей. Програма Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» оголосила результати відбору громад-партнерок по напряму «Відновлення на місцевому рівні». Завдяки підтримці Програми Polaris органи місцевого самоврядування отримують додаткові можливості для залучення інвестицій, відновлення інфраструктури та покращення надання послуг. Напрям «Відновлення на місцевому рівні» реалізується у партнерстві та за консультаційної підтримки Міністерства розвитку громад та територій України [8].

Резюмуючи вищезазначене, слід підкреслити, що в умовах воєнного стану та в післявоєнний період ключовим напрямом державної політики має стати відновлення. Завдяки трансформації та цифровізації, підтримці західних партнерів, а також ефективним рішенням уряду, буде покращено добробут громадян. Потрібно враховувати важливі пріоритети політики й на регіональному рівні, адже надання прав громадам спрощує процедуру відновлення.

Також державна політика повинна приділяти увагу захисту соціально вразливих верств населення, особливо в умовах війни. Громадяни, які змушені були переїхати зі свого постійного місця проживання через війну та окупацію, потребують допомоги. За даними інформаційно-обчислювального центру

Міністерства соціальної політики України, станом на 23 березня 2025р, кількість зареєстрованих ВПО складає 4 мільйони 599 тисяч осіб [9].

Отже, державна політика України в умовах війни має бути зосереджена на відновленні країни, але значна увага має приділятись реформам місцевого самоврядування, підтримці соціально вразливих верств населення, цифровізації та економічній стійкості. Успішна робота уряду дозволить не лише відбудувати інфраструктуру, а й покращити рівень життя населення, забезпечити сталий розвиток країни та інтеграцію до європейського простору.

***Список використаних джерел***

1. Конституція України: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4378

2. Опубліковано оновлену оцінку потреб України у відновленні та реконструкції. URL: https://bit.ly/41UBx4h

3. Як працює система Prozorro. UKL: https://bit.ly/4iAvUzm

4. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Постанова Кабінету Міністрів від 12 жовтня 2022 р. № 1178. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text

5. Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану (станом на червень 2023 року). Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kor-ryzyky_zakupivli.pdf

6. План відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/

7. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

8. Відновлення на місцевому рівні: Програма Polaris оголосила 13 громад-партнерок. URL: https://decentralization.ua/news/19382

9. Аналітика внутрішньо переміщених осіб. URL: https://ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo

**Андрій Ревич**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Волонтерство є важливим елементом громадянського суспільства, особливо під час кризових ситуацій, таких як війна. Воно сприяє мобілізації суспільних ресурсів, залученню громадян до допомоги армії, підтримці

постраждалих та відновленню інфраструктури. В Україні після 2014 року волонтерський рух набув безпрецедентного масштабу, що стало відповіддю на виклики, пов'язані з війною на сході країни. З початком повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році волонтерські ініціативи стали ключовим механізмом забезпечення Збройних Сил України, гуманітарної допомоги цивільному населенню та організації евакуації.

Волонтерські організації та ініціативи стали своєрідним містком між державою та суспільством, компенсуючи недоліки офіційних структур у швидкому реагуванні на потреби війни. Вони виконують різні функції – від забезпечення армії амуніцією та дронами до збору коштів на медичне обладнання та психологічної реабілітації військових і цивільних, забезпечення продуктами харчування, медичними послугами чи іншими життєво необхідними ресурсами для людей, що опинилися у скрутному становищі [1]. Зокрема, такі організації, як «Повернись живим» [3], «Фонд Сергія Притули» [6] та численні місцеві ініціативи, стали важливими гравцями у процесі підтримки обороноздатності країни.

З розвитком громадянської активності волонтерство поступово переходить від стихійної форми до інституалізованої діяльності. Відбувається реєстрація громадських організацій, створення фондів та впровадження механізмів фінансової звітності, що сприяє прозорості та довірі суспільства до волонтерів. Законодавче врегулювання волонтерської діяльності також відіграє важливу роль у її інституалізації. У 2021 році були внесені зміни до Закону України «Про волонтерську діяльність» [4], які дозволили розширити правовий статус волонтерів, надати їм додаткові гарантії та спростити механізми взаємодії з державними установами.

Війна також посприяла створенню волонтерських мереж та платформ, які координують діяльність добровольців, зокрема, через цифрові технології. Онлайн-платформи, такі як «ЄДопомога» [2] та «СпівДія» [5], об'єднують волонтерів, благодійників та державні структури, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та надавати допомогу тим, хто її потребує. Крім того, міжнародні організації, такі як Червоний Хрест та ООН співпрацюють з українськими волонтерськими ініціативами, що сприяє інтеграції національного досвіду у глобальну систему гуманітарної допомоги.

Попри значні досягнення, волонтерський рух в Україні стикається з низкою викликів. Основними проблемами є виснаженість ресурсів, необхідність професійної підготовки волонтерів та ризик бюрократизації, що може уповільнити оперативність реагування. Крім того, питання безпеки волонтерів на прифронтових територіях та правовий захист їхньої діяльності потребують подальшого вдосконалення.

У перспективі волонтерство в Україні може розвиватися у кількох напрямах. По-перше, важливим є посилення державної підтримки через надання податкових пільг та фінансування соціальних програм для волонтерських організацій. По-друге, слід розширювати міжнародну співпрацю для залучення додаткових ресурсів та обміну досвідом. По-третє, необхідно

створювати освітні програми для волонтерів, які допоможуть підвищити рівень їхньої кваліфікації та ефективність діяльності.

Таким чином, волонтерство під час війни стало ключовим механізмом підтримки армії та цивільного населення, заповнюючи прогалини у державному забезпеченні та мобілізуючи суспільний потенціал. Завдяки широкій громадянській активності було створено ефективні волонтерські ініціативи, які об'єднують ресурси громадян, бізнесу та міжнародних партнерів. Успішна інтеграція волонтерського руху в систему національного управління сприяє зміцненню демократичних інституцій, соціальної згуртованості та розвитку громадянської відповідальності.

Попри значні досягнення, подальший розвиток волонтерства потребує удосконалення правового регулювання, покращення безпеки волонтерів, зменшення бюрократичних бар'єрів та розширення міжнародної співпраці. Створення умов для сталого розвитку волонтерського руху, підвищення його ефективності та інтеграція у державні механізми допоможе не лише у подоланні наслідків війни, але й у розбудові сильного громадянського суспільства, що здатне реагувати на майбутні виклики.

***Список використаних джерел***

1. Волонтерство в умовах воєнного стану: чому це важливо? Національна соціальна сервісна служба України. 11.07.2024. URL: https://nssu.gov.ua/news/volonterstvo-v-umovakh-voiennoho-stanu-chomu-tse-vazhlyvo.

2. «ЄДопомога». 2025. URL: https://aid.edopomoga.gov.ua.

3. Повернись живим. 2025. URL:https://savelife.in.ua/

4. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text.

5. «СпівДія». 2025. URL: https://spivdiia.org.ua/

6. «Фонд Сергія Притули». 2025. URL: https://prytulafoundation.org/

**Андрій Худий**

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

Демографічна криза в Україні є серйозним викликом для національної системи охорони здоров'я. Скорочення чисельності населення, низька народжуваність, старіння суспільства та масова еміграція створюють додаткове навантаження на медичну інфраструктуру. Особливо гостро ця проблема проявилася після 2014 року через військові дії, внутрішню міграцію, а з 2022

року – через повномасштабну війну, що призвела до погіршення стану охорони здоров'я, збільшення смертності та зростання потреб у якісних медичних послугах. Українська система медичних послуг проходить складний період трансформації в рамках медичної реформи, розпочатої у 2017 році [5]. Однак демографічні зміни змушують державу переглядати підходи до надання медичних послуг, адже зменшення працездатного населення та збільшення частки літніх людей вимагає розширення медичних програм для старших вікових груп, зокрема паліативної допомоги та геронтологічної медицини.

Демографічні процеси в Україні створюють значні виклики для сфери медичних послуг, впливаючи на потребу в медичній допомозі, її доступність та якість. Нижче наведено основні демографічні проблеми та тенденції, їхній вплив на систему охорони здоров'я.

1. Старіння населення та демографічне старіння. За останні десятиліття частка осіб віком 65+ в Україні суттєво зросла, що створює виклики для системи охорони здоров'я. Літні люди частіше страждають на хронічні захворювання, серцево-судинні та онкологічні хвороби, що потребує значних витрат на лікування та догляд. Розвиток геріатричних центрів, покращення доступу до ліків та впровадження ефективних програм профілактики є ключовими напрямами державної політики в умовах старіння населення. За даними Міністерства соціальної політики України, у 2021 році частка осіб віком 60 років і старше становила 24,8%, що призводить до зростання потреби в медичних і соціальних послугах, збільшуючи навантаження на систему охорони здоров'я. Прогнозується, що до 2035 року кожен п'ятий українець буде у віці понад 65 років і це створює додаткове навантаження на систему охорони здоров'я та вимагає адаптації медичних послуг до потреб літніх людей [3].

2. Зростання смертності та негативні наслідки війни. В Україні спостерігається високий рівень передчасної смертності, особливо серед чоловіків працездатного віку, що вимагає посилення профілактичних заходів та покращення якості медичних послуг. Основними причинами є захворювання системи кровообігу, новоутворення та зовнішні причини. Військові дії, психологічне навантаження та економічна нестабільність спричинили зростання рівня смертності, особливо серед чоловіків працездатного віку. Наслідками війни є збільшення випадків посттравматичних розладів, інвалідизація ветеранів та потреба у реабілітаційних послугах.

3. Скорочення працездатного населення та дефіцит медичних кадрів. Масова еміграція молодих фахівців, зокрема медичних працівників, суттєво впливає на якість медичних послуг. В Україні спостерігається дефіцит лікарів та середнього медичного персоналу, особливо в сільській місцевості, що загрожує доступності медичних послуг для населення. Система охорони здоров'я потребує нових механізмів утримання медичних кадрів, зокрема підвищення зарплат, створення привабливих умов праці та впровадження програм підготовки нових фахівців [2].

Демографічні виклики в Україні потребують комплексного підходу до реформування системи охорони здоров'я, тому необхідно розробити стратегії розширення доступу до первинної медицини, цифровізації та телемедицини,

реформування медичної освіти та підвищення мотивації медичних працівників, спрямовані на покращення профілактики захворювань, підвищення якості медичних послуг, адаптацію медичної інфраструктури до демографічних змін.

Розвиток сімейної медицини є ключовим напрямом реформування системи охорони здоров'я в Україні, оскільки саме первинна ланка медицини відіграє вирішальну роль у профілактиці та ранньому виявленні захворювань. Доступ до сімейного лікаря дозволяє громадянам отримувати своєчасні консультації, проходити профілактичні огляди та контролювати перебіг хронічних хвороб, що значно зменшує навантаження на стаціонари та спеціалізовані клініки. Запровадження ефективних механізмів стимулювання пацієнтів до регулярного відвідування лікаря, наприклад, через розширення пакетів послуг у рамках Програми медичних гарантій, може сприяти зменшенню захворюваності та ранньому виявленню серйозних патологій. Одним із найважливіших завдань у розвитку сімейної медицини є розширення програм профілактики хронічних захворювань, оскільки в Україні серцево-судинні та онкологічні хвороби залишаються основними причинами смертності [1], і саме ефективна профілактика цих недуг може значно знизити навантаження на систему охорони здоров'я. Регулярні профілактичні огляди, скринінгові програми, вакцинація та консультації щодо здорового способу життя повинні стати невід'ємною частиною діяльності сімейних лікарів. В той же час збільшення доступності сімейних лікарів, особливо в сільській місцевості, є критичним викликом для України. Брак медичних кадрів у регіонах та недостатнє фінансування первинної ланки призводять до ситуації, коли значна частина населення має обмежений доступ до якісних медичних послуг.

Впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я є важливим кроком у підвищенні доступності та якості медичних послуг [4], особливо це актуально для мешканців сільських та віддалених територій, де можливості особистого візиту до лікаря обмежені. Запровадження електронних медичних записів, онлайн-консультацій та мобільних додатків для моніторингу стану здоров'я дозволяє пацієнтам отримувати необхідну допомогу без необхідності фізичної присутності в медичних закладах. В Україні перші кроки в цьому напрямі вже зроблено через запуск електронного реєстру пацієнтів та телемедичних платформ, однак їх використання залишається обмеженим через технічні та інфраструктурні бар'єри.

Окрім дистанційних консультацій, цифровізація сприяє автоматизації процесів у медичних закладах, зменшенню бюрократичного навантаження на лікарів та пришвидшенню обробки медичних даних. Наприклад, електронний рецепт та медичний облік дозволяють уникати дублювання призначень і покращують координацію лікування між різними рівнями надання медичних послуг. Важливим аспектом є інтеграція цифрових платформ між лікарнями, страховими компаніями та державними органами, що дозволить створити єдину систему для оперативного реагування на потреби пацієнтів. Подальший розвиток телемедицини та цифрової інфраструктури охорони здоров'я в Україні потребує інвестицій у розвиток інтернет-зв'язку, навчання медичних

працівників та популяризацію таких послуг серед населення, особливо в сільській місцевості.

Важливим викликом системи охорони здоров'я в Україні є кадровий дефіцит, зокрема недостатня кількість лікарів у регіонах та низький рівень мотивації молодих фахівців залишатися в країні [6]. Для вирішення цієї проблеми необхідно реформувати систему підготовки медичних кадрів, запроваджуючи сучасні міжнародні стандарти навчання та адаптуючи освітні програми до реальних потреб медичної практики. Важливим кроком є збільшення обсягу практичної підготовки студентів-медиків, розвиток симуляційного навчання, стажування у клініках та співпраця з міжнародними університетами. Крім того, необхідно змінювати підхід до інтернатури та спеціалізації лікарів, аби вони отримували не лише теоретичні знання, а й практичні навички, необхідні для роботи в сучасних умовах.

Ще одним важливим аспектом є підвищення мотивації медичних працівників шляхом покращення умов праці та підвищення рівня оплати. Низькі зарплати, значне навантаження та нестача сучасного обладнання змушують багатьох фахівців шукати роботу за кордоном, що призводить до ще більшого дефіциту кадрів в Україні. Для вирішення цієї проблеми необхідно запроваджувати комплексні стимули, такі як державні гранти на навчання з обов'язковою роботою в регіонах, підвищення рівня оплати праці, забезпечення соціального пакета (житло, пільгові кредити, доступ до навчання) та кар'єрні можливості для лікарів. Необхідністю є впровадження програм безперервного професійного розвитку, що дозволить лікарям удосконалювати свої навички та підвищувати кваліфікацію відповідно до сучасних світових стандартів. Без ефективної кадрової політики подолання демографічної кризи та підвищення якості медичних послуг в Україні буде надзвичайно складним завданням.

### *Список використаних джерел*

1. Серцево-судинні захворювання – головна причина смерті українців. Висновки з дослідження Глобального тягаря хвороб у 2019 році. Центр громадського здоров'я МОЗ України. 04.01.2021. URL: https://phc.org.ua/news/sercevo-sudinni-zakhvoryuvannya-golovna-prichina-smerti-ukrainciv-visnovki-z-doslidzhennya.

2. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. НІСД. 24.11.2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya.

3. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Міністерство соціальної політики України. 2024. URL: https://www.msp.gov.ua/projects/870.

4. Цифрова трансформація охорони здоров'я України. МОЗ України. 11.04.2024. URL: https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2.

5. Що змінилося за рік після прийняття закону про медичну реформу. МОЗ України. 18.10.2018. URL: https://moz.gov.ua/uk/scho-zminilosja-za-rik-pislja-prijnjattja-zakonu-pro-medichnu-reformu.

6. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf.

**Євген Котух**
доктор наук з державного управління., кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри безпеки інформації та телекомунікацій, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Марина Рябокінь**
кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчально-методичної роботи, Київський інститут бізнесу та технологій

**Ірина Мануковська**
маркетинг директор ШІ платформи EltegraAI

## ЦИФРОВА АСИМЕТРІЯ ВЛАДИ ЯК НОВИЙ ФЕНОМЕН ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Асиметрія влади супроводжує людство протягом усієї його історії, трансформуючись від прямого фізичного домінування до сучасних витончених форм інформаційного тиску та контролю. Історичний аналіз цього явища дозволяє ідентифікувати закономірності, які повторюються в різні епохи, та оцінити масштаб викликів, що постають перед суспільством у цифрову епоху.

У Стародавньому Єгипті асиметрія влади проявлялася через концентрацію абсолютної влади в руках фараона, якого вважали живим богом. Ця система дозволила мобілізувати колосальні ресурси для монументального будівництва, проте ціною була експлуатація значної частини населення та жорстка соціальна ієрархія, що блокувала соціальні інновації. Подібним чином, у Месопотамії, диспропорція влади створювала цикли нестабільності, коли держави змінювали одна одну через повстання та вторгнення.

Трансформація Римської республіки в імперію являє собою класичний приклад того, як поступова концентрація влади руйнує республіканські інститути. Централізація влади в руках імператора призвела до систематичної корупції, періодичних громадянських воєн та, зрештою, нездатності протистояти зовнішнім загрозам, що зумовило падіння колись могутньої держави.

Середньовічна феодальна система інституціоналізувала асиметрію влади через жорстку ієрархічну структуру суспільства. Король, феодали та

духовенство користувалися привілеями, тоді як селяни, що становили більшість населення, перебували в економічній та юридичній залежності. Ця система викликала численні селянські повстання – від Жакерії у Франції до повстання Вота Тайлера в Англії. Паралельно церква використовувала інформаційно-освітню асиметрію, монополізувавши доступ до освіти, писемності та «духовного спасіння», що давало їй надзвичайний контроль над свідомістю людей.

Епоха абсолютизму (XVI-XVIII століття) продемонструвала, як надмірна концентрація влади в руках монархів призводить до економічного виснаження держав через нескінченні війни та розкіш двору. Славнозвісний вислів Людовика XIV «Держава – це я» відображає сутність цієї системи, яка зрештою завершилася революційними потрясіннями, найвідомішим з яких стала Французька революція 1789 року.

Колоніальні імперії створили глобальну систему асиметрії влади між метрополіями та колоніями. Економічна експлуатація ресурсів, культурне домінування, работоргівля та примусова праця заклали основу для довгострокових соціально-економічних диспропорцій, наслідки яких відчуваються у світі й сьогодні.

Промислова революція XIX століття сформувала нові форми асиметрії через концентрацію капіталу та влади в руках промисловців. Експлуатація робітників, включаючи 14-16-годинний робочий день та дитячу працю, викликала появу робітничих рухів, профспілок та соціалістичних ідей як відповідь на цю несправедливість.

Тоталітарні режими XX століття продемонстрували найбільш деструктивні наслідки безпрецедентної концентрації влади: сталінізм з його Голодомором та ГУЛАГом, нацизм з Голокостом та Другою світовою війною, режим червоних кхмерів та культурна революція в Китаї – усі вони стали можливими саме завдяки дисбалансу влади.

У сучасну цифрову епоху асиметрія влади набуває нових форм, зберігаючи при цьому свою сутність. Технологічні корпорації перетворилися на нові центри влади, контролюючи основні канали комунікації, інформаційні потоки та персональні дані мільярдів людей. Їхня економічна міць часто перевищує ВВП багатьох країн, що впливає на глобальні процеси. Особливо небезпечним є феномен алгоритмічної влади, яка дозволяє неявно формувати світогляд і поведінку користувачів.

Характерною ознакою цифрової асиметрії влади є дисбаланс у взаємодії між компаніями та користувачами. В той час як корпорації мають практично необмежений доступ до користувачів через електронну пошту, повідомлення, телефонні дзвінки, самі користувачі стикаються зі штучними бар'єрами зворотного зв'язку: складними формами, IVR-лабіринтами (англ. Interactive voice response – інтерактивна голосова відповідь**)**, відсутністю прямих контактів. Цей дисбаланс дозволяє компаніям диктувати умови взаємодії, ухиляючись від відповідальності.

Цифрова нерівність стала новою формою глобальної асиметрії. Поглиблюється розрив між цифровою елітою та маргіналізованими групами.

Непрозорі алгоритми прийняття рішень впливають на працевлаштування, кредитування, доступ до життєвоважливих послуг. Формується явище технологічної колонізації, коли розвинені країни нав'язують свої технологічні стандарти та цінності, маніпулюють свідомістю та вибором незрілих.

Наслідки та потенційні ризики цифрової асиметрії влади викликають серйозне занепокоєння. Спостерігається ерозія демократичних інститутів через інформаційні маніпуляції та мікротаргетинг політичної реклами. Відбувається абсолютизація корпоративної влади без відповідних механізмів стримування. Формується модель «цифрового феодалізму» з новими формами «васальної» залежності користувачів від технологічних платформ. Посилюються психологічні проблеми, пов’язані з нав’язливою цифровою присутністю в житті людей [3].

Історичний екскурс демонструє, що асиметрія влади зазвичай призводить до повстань та революцій, коли дисбаланс стає нестерпним; економічної стагнації через недостатню мобільність та інновації; корупції та зловживання владою через відсутність стримувань і противаг, інституціональної ригідності, що проявляється в нездатності адаптуватися до змін; та культурного регресу через придушення творчості та інакомислення.

Водночас історія показує ефективні механізми подолання надмірної асиметрії влади: поділ влади за принципами Монтеск’є; розвиток демократичних інститутів та конституціоналізму; утвердження верховенства права; формування активного громадянського суспільства; забезпечення прозорості та підзвітності влади; захист базових прав людини.

У контексті цифрової асиметрії влади особливого значення набувають такі механізми балансування як розвиток цифрового громадянського суспільства та digital commons; законодавче регулювання технологічних монополій, прикладом чого є GDPR в Європейському Союзі та антимонопольні розслідування; утвердження права на цифрове відключення та цифровий суверенітет особистості; розширення технологічної освіти та культивування критичного мислення як інструментів емансипації; розвиток альтернативних децентралізованих технологій, як-от блокчейн та «p2p» мережі [1; 2].

Уроки історії дозволяють прогнозувати, що без збалансування цифрової асиметрії влади суспільство рухатиметься до нових форм конфліктів, експлуатації та потенційно руйнівних соціальних трансформацій. Водночас усвідомлення цих ризиків дає можливість розробити адекватну відповідь на виклики цифрової епохи. Як і в минулі епохи, ключем до сталого розвитку залишається пошук балансу сил та створення системи стримувань і противаг, адаптованої до нових технологічних реалій.

З огляду на державне управління, можна запропонувати такі ефективні дії для контролю цифрової асиметрії влади:

1. **Створення публічних спеціалізованих регуляторних органів** з достатніми технічними компетенціями та незалежністю. Історичний досвід антимонопольного регулювання доводить, що ефективний нагляд потребує інституційної спеціалізації. Ці органи мають фокусуватися не лише на

економічних аспектах концентрації влади, але й на інформаційних, алгоритмічних та комунікаційних її проявах.

2. **Законодавче закріплення «цифрових прав» громадян**, включаючи право на пояснення алгоритмічних рішень, що впливають на доступ до критичних послуг, право на комунікаційну симетрію (обов'язковість надання компаніями простих каналів зворотного зв'язку), право на цифрове забуття та контроль над власними даними, право на цифрову приватність як фундаментальне громадянське право.

3. **Впровадження «цифрового антимонопольного законодавства»**, яке визначає нові критерії монополізації з урахуванням мережевих ефектів та даних як ключового активу. Такі закони мають фокусуватися не лише на ціновій політиці, але й на контролі над даними, медійними потоками та інформаційною інфраструктурою.

4. **Розробка національних стратегій цифрового суверенітету**, що включають розвиток критичної цифрової інфраструктури в державній власності або на основі державно-приватного партнерства, створення національних альтернатив у стратегічно важливих технологічних сегментах, встановлення стандартів локалізації даних для чутливих категорій інформації, забезпечення технологічної незалежності в критичних секторах та інші управлінські механізми.

5. **Впровадження стандартів «цифрової прозорості»** для технологічних компаній в критичних сферах, включаючи, але не обмежуючи, обов'язкове розкриття принципів роботи алгоритмів, що впливають на суспільний дискурс, регулярний незалежний аудит систем штучного інтелекту на предмет упередженості та дискримінації, публічну звітність щодо використання персональних даних та профілювання користувачів, обов'язкове інформування про використання технік поведінкового впливу.

6. **Реформування системи державних закупівель технологічних рішень** з акцентом на перевагу відкритих стандартів та програмного забезпечення з відкритим кодом, уникнення «залежності від постачальника» (vendorlock-in), забезпечення сумісності та можливості міграції даних між різними системами, оцінку етичних аспектів впроваджуваних технологій.

7. **Створення інституту «цифрових омбудсменів»** – незалежних посадових осіб, що мають повноваження розглядати скарги громадян на цифрові сервіси та виносити обов'язкові до виконання рішення щодо захисту цифрових прав.

8. **Розробка системи «цифрових податків»**, що забезпечує справедливе оподаткування компаній, які отримують значні прибутки від використання даних громадян та цифрової інфраструктури країни, навіть якщо формально вони не мають там фізичної присутності.

9. **Інвестування в цифрову освіту населення** з фокусом на розвиток критичного мислення та медіаграмотності, набуття достатнього рівня навичок з кібербезпеки, розуміння принципів роботи алгоритмічних систем, знання цифрових прав та механізмів їх захисту.

10. **Створення механізмів цифрової демократії** для залучення громадян до прийняття рішень, таких як електронні консультації щодо регуляторних ініціатив у цифровій сфері, громадянські об'єднання для оцінки етичних аспектів впровадження нових технологій, партисипативні бюджети для цифрових проектів місцевого значення, платформи для громадського моніторингу цифрових послуг [4].

Історія та математична статистика разом дають нам істотне розуміння, що ефективне регулювання асиметрії влади завжди потребувало комплексного підходу та інституційних інновацій. У цифрову епоху такі інновації мають враховувати унікальні особливості технологій та їхній вплив на суспільство, але базуватися на перевірених часом принципах важелів та протидій, розподілу влади та захисту базових прав громадян.

***Список використаних джерел***

1. Bender, B., Heine, M. Government as a Platform? Constitutive Elements of Public Service Platforms. Electronic Government and the Information Systems Perspective: Springer International Publishing, 2021. P. 3-20. DOI: 10.1007/978-3-030-86611-2_1

2. DeNardis, L. The Internet in Everything: Freedom and Security in a World with No Off Switch. Нью-Гейвен: Yale University Press, 2020. 288 p.

3. West, S. M. Data Capitalism: Redefining the Logics of Surveillance and Privacy. Business & Society. 2019. Vol. 62, No 1. P. 168-198.

4. Котух Є., Рябокінь М. Актуальні проблеми моделювання процесів розподілу ресурсів в умовах цифровізації державного фінансового сектору. Економіка і менеджмент 2025: збірник матеріалів конференції. Київ, 2025. С. 45-48.

**Юрій Шипов**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту державного управління, адміністрування та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИХ ЕКСПЕРТНИХ КОМІСІЙ: СУЧАСНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку особливого значення набуває модернізація системи медико-соціальних експертних комісій, спрямована на підвищення ефективності державної підтримки громадян з інвалідністю чи іншими потребами. Реформа даної системи є не просто заміною застарілої моделі, а комплексною трансформацією механізмів діагностики, оцінки та супроводу осіб з обмеженими можливостями. Основною метою

реформи є усунення бюрократичних перешкод, забезпечення прозорості експертних рішень та запровадження індивідуального підходу до кожного громадянина.

Протягом тривалого часу система медико-соціальних експертних комісій (МСЕК) критикувалася з боку суспільства та фахівців. Основні проблеми, характерні для даної моделі, включали високий рівень бюрократизації, складність процедури підтвердження інвалідності, корупційні ризики та недостатню координацію між відомствами. Враховуючи ці фактори, реформування системи МСЕК стало не лише об'єктивною необхідністю, а й неминучим етапом соціальної політики [1].

Одним із ключових аспектів трансформації є перехід від концепції фіксування статусу інвалідності до комплексного аналізу функціонального стану громадянина [2]. Такий підхід дозволяє враховувати не лише медичні аспекти, а й потреби у соціальній, освітній та професійній інтеграції, що відповідає сучасним міжнародним стандартам у галузі реабілітації та соціальної адаптації.

У рамках реформи передбачено повне припинення діяльності МСЕК із 1 січня 2025 року. Їхнє місце займуть експертні команди з оцінки повсякденного функціонування особи (ЕКОПФО), чия діяльність ґрунтуватиметься на принципах міждисциплінарного підходу [3]. Дані групи включатимуть щонайменше трьох кваліфікованих лікарів, які представляють різні медичні спеціалізації, що дозволить підвищити об'єктивність експертних висновків.

Система ЕКОПФО покликана не лише замінити застарілу модель експертизи, а й усунути адміністративні бар'єри, підвищити швидкість та прозорість прийняття рішень. Проте процес переходу пов'язані з певними викликами, включаючи необхідність формування достатньої кількості експертних команд, забезпечення їхньої кваліфікації, і навіть створення чіткого алгоритму взаємодії між різними структурами системи охорони здоров'я.

Одним із центральних елементів реформи є цифровізація процесів експертизи. Введення централізованої електронної системи спрямоване на автоматизацію процедур спрямування, розгляду документів та винесення рішень. Використання цифрових інструментів дозволить мінімізувати суб'єктивний фактор, знизити ймовірність помилок та скоротити часові витрати на проходження експертизи [4].

Водночас успішна реалізація цифрових механізмів потребує ретельної підготовки медичного персоналу та громадян. Міжнародний досвід показує, що впровадження електронних систем нерідко супроводжується технічними збоями, складнощами адаптації та недостатньою інформованістю користувачів. У цьому контексті особливу роль грає організація навчання фахівців та розробка програм підтримки громадян, включаючи онлайн-консультації та спеціалізовані послуги зворотного зв'язку.

Реформа передбачає спрощення процедури проходження медичної експертизи. У новій моделі передбачені такі етапи:

1. Первинне звернення пацієнта до лікаря, який формує напрямок через електронну систему.

2. Вибір пацієнтом зручного медичного закладу та форми оцінки (очно, дистанційно, заочно, вдома).

3. Призначення експертної групи, проведення оцінки та винесення висновку.

4. Можливість оскарження рішення у Центрі оцінки функціонального стану.

Гнучкість у виборі форми проходження експертизи є важливим кроком до підвищення доступності медичної допомоги. Зокрема, дистанційні та заочні методи оцінки дозволяють знизити навантаження на пацієнтів, які мають труднощі з пересуванням. Однак успішність цієї ініціативи багато в чому залежить від достатності кадрових ресурсів, чіткості регламентів роботи та технічної готовності медичних установ [5].

Реалізація реформи потребує значних зусиль у галузі підготовки кадрів. Міністерство охорони здоров'я ініціювало масштабні навчальні програми, які включають тренінги та вебінари для медичного персоналу. У майбутньому формування експертних команд здійснюватиметься автоматично через електронну систему, що має підвищити об’єктивність процесу [6].

Однак, незважаючи на ці заходи, зберігається низка ризиків, пов’язаних із кадровим забезпеченням. Зокрема, залишається відкритим питання достатності кваліфікованих фахівців, їхньої готовності до роботи в нових умовах та забезпечення справедливої системи оплати праці. Вирішення цих завдань є критично важливим для успішної реалізації реформи [7].

Реформа системи медико-соціальної експертизи є стратегічно значимий етап у розвитку соціальної політики держави. Вона спрямована на усунення бюрократичних бар’єрів, підвищення прозорості експертних рішень та врахування індивідуальних потреб громадян з інвалідністю.

Однак успіх цієї реформи залежатиме від багатьох факторів, включаючи якість підготовки фахівців, ефективність цифрових інструментів, достатність фінансування та здатність системи до адаптації в процесі реалізації. Незважаючи на очікувані складнощі, сам факт прагнення держави до перегляду застарілих моделей соціальної підтримки свідчить про прагнення більш ефективної та справедливої системи допомоги громадянам з обмеженими можливостями.

### *Список використаних джерел*

1. Бондарь В.П. Медико-соціальна експертиза як об'єкт адміністративно-правового регулювання. 2023. URL: http://lsej.org.ua/1_2023/60.pdf

2. Борейко І.Р. Проблеми МСЕК та перспективи їх вирішення URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5864/

3. Експертні команди з оцінювання повсякденного функціонування особи (ЕКОПФО): як це працює. URL: https://bahmach.pmsd.org.ua/novyny/ekspertni-komandy-z-otsiniuvannia-povsiakdennoho-funktsionuvannia-osoby-ekopfo-iak-tse-pratsiuie

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування медико-соціальної експертизи та впровадження оцінювання

повсякденного функціонування особи. Закон України. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JI11863G

5. Іпатов А.В., Ханюкова І.Я., Гондуленко Н.О. Аналіз роботи служби медико-соціальної експертизи та основних показників первинної інвалідності за 2017 рік. Український вісник медико-соціальної експертизи. 2018. № 1. С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujmse_2018_1_3

6. Малий М.Ю., Асланян С.А., Чемирисов В.В. Про правовий стан та перспективи розвитку медико-соціальної допомоги в Україні. Медичне право України: правовий статус пацієнтів в Україні та його законодавче забезпечення (генезис, розвиток, проблеми і перспективи вдосконалення. URL: https://medicallaw.org.ua/uploads/media/02_160_01.pdf

7. Міністерство охорони здоров'я України. Реформа МСЕК: нова система оцінювання повсякденного функціонування людини запрацює з 1 січня 2025 року. 2024. URL: https://moz.gov.ua/uk/reforma-msek-nova-sistema-ocinyuvannya-povsyakdennogo-funkcionuvannya-lyudini-zapracyuye-z-1-sichnya-2025-roku

**Олег Дорош**
кандидат економічних наук, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»

**Олег Смаченко**
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»

**Ростислав Лебедь**
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ ТЕОРІЇ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Поведінкові фінанси – це напрям фінансової науки, який досліджує, психологічні, когнітивні та емоційні чинники, що впливають на прийняття фінансових рішень. На відміну від традиційної фінансової теорії, яка передбачає раціональність інвесторів, поведінкові фінанси вивчають різні відхилення від раціональності та їхній вплив на фінансовий ринок. В умовах війни особливо актуальним стає розуміння поведінкових фінансів, оскільки екстремальні умови та високий рівень невизначеності змінюють стандартні

моделі ухвалення фінансових рішень. Це, певною мірою, впливає на поведінку як індивідуальних інвесторів, так і фінансових установ.

Основоположниками цієї теорії стали психологи Едвардс У., Тверські А. і Канеман Д., які у 60-х роках вперше порівняли когнітивні патерни прийняття рішень з економічними моделями раціональної поведінки. Це був перший крок до розкриття нового напрямку в економіці під назвою «поведінкові фінанси», яке офіційно було визнано в 1985 році [2]. У розвиток цієї теорії впродовж багатьох років свій внесок робили такі вчені як Талер Р., Аріелі Д., Бейкер М., сьогодні ж у цьому напрямку працюють такі вітчизняні науковці як Нікіфоров П. О., Марич М. Г., Харабара В. М., Грешко Р. І., Третякова О. В., Кізима Т. та ін. [1-6].

Основою досліджуваної теорії є процес прийняття рішень за умов обмеженої раціональності на будь-якому рівні фінансової системи країни. Адже, попри те, що людина живе, діє, функціонує в системі соціально і нормативно закріплених функцій, володіє соціальним статусом як член суспільства, вона має свою індивідуальну логіку та мотивацію поведінки, яка базується не лише на всеосяжній раціональності [1].

Розглянемо основні теорії поведінкових фінансів. Дослідники Канеман Д. та Тверскі А. свого часу запропонували теорію перспектив, яка пояснює, чому інвестори ухвалюють рішення, що суперечать класичній економічній теорії. Причиною, на думку дослідників, є те, що люди часто оцінюють виграші та збитки відносно певної референтної точки, а не в абсолютному вимірі [4]. Ці ж науковці є авторами ефекту прив'язаності – тенденції людей надавати надмірне значення початковій інформації або числам, які впливають на подальші рішення [6].

Не менш цікавою є схильність інвесторів переоцінювати власні знання або здатність прогнозувати ринок, що призводить до ризикових інвестиційних рішень. Така теорія отримала назву ефекту надмірної впевненості [3]. Окремої уваги серед теорій поведінкових фінансів заслуговує ефект стадності, коли інвестори стежать за діями більшості, особливо в умовах невизначеності [5].

Варто зазначити, що поведінкові фінанси мають велике значення для практики фінансового управління, зокрема у процесі формування інвестиційних стратегій з урахуванням психологічних особливостей інвесторів, для управління ризиками з використанням поведінкових моделей, для розробки методів навчання інвесторів з метою уникнення ірраціональних рішень тощо.

Сьогодні дослідження у цій галузі в Україні потребують врахування реалій війни, які створюють екстремальні умови, суттєво впливаючи на поведінкові аспекти фінансових рішень. Своєю чергою, це сприяє тому, що люди частіше ухвалюють імпульсивні рішення через відчуття нестабільності, інвестори надають перевагу більш консервативним рішенням, обирають менш ризиковані активи, навіть якщо потенційна дохідність є нижчою.

Що ж до популярності цих теорій, то варто відмітити, що під час кризових ситуацій зростає тенденція копіювати поведінку інших інвесторів, тобто помітним стає домінування ефекту стадності. Окрім цього умови війни

посилюють страх перед збитками, що впливає на ухвалення фінансових рішень відповідно до теорії перспектив.

Поведінкові фінанси мають велике значення для практики фінансового управління, зокрема це стосується:

— формування інвестиційних стратегій з урахуванням психологічних особливостей інвесторів;

— управління ризиками з використанням поведінкових моделей;

— розроблення методів навчання інвесторів для уникнення ірраціональних рішень тощо.

В умовах війни поведінкові аспекти набувають особливого значення, оскільки стрес, невизначеність та страх посилюють вплив когнітивних упереджень на фінансові рішення. Розробка адаптованих моделей та стратегій, які враховують ці фактори, є важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ризиками. Поведінкові фінанси розширюють розуміння процесів прийняття фінансових рішень та допомагають удосконалити існуючі моделі фінансових ринків. Їхнє практичне застосування сприяє підвищенню ефективності управління активами та ризиками.

### *Список використаних джерел*


1. Нікіфоров П. О., Марич М. Г. Поведінкові фінанси : навч. посібник. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2022. 144 с. URL: https://surl.li/wkyirf
2. Харабара В. М., Грешко Р. І., Третякова О. В. Поведінкові фінанси: сутність та основні теоретичні блоки. *Ефективна економіка*. №4, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/107.pdf
3. Barber, B. M., Odean T. Boys Will Be Boys: Gender, Over confidence, and Common Stock Investment. *The Quarterly Journal of Economics.* 116(1), 2001. P. 261-292. URL: https://academic.oup.com
4. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica.* 47(2), 1979. P. 263-291. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf
5. Shiller R. J. *Irrational Exuberance*. Princeton University Press, 2000
6. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristicsand Biases. *Science.* 185(4157), 1974. P. 1124-1131. URL: https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124

**Антон Меляков**
кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління», Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

**Ольга Машкіна**
здобувачка кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління», Харківський національний університету ім. В.Н. Каразіна

# ОСВІТНІЙ ОМБУДСМАН ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Важливим чинником ефективності управління є наявність системи стримувань та противаг. Одним з її елементів виступають уповноважені із захисту прав громадян та/або їх окремих категорій – спеціалізовані омбудсмени. З 2019 р. в Україні вперше було запроваджено посаду освітнього омбудсмена (далі – ОО), що, як очевидно з назви, покликаний захищати права учасників освітнього процесу.

Відзначимо, що майже відразу після створення на дану інституцію чекали такі потужні виклики як COVID-19, а згодом – повномасштабна війна. Таким чином, в умовно «спокійному» режимі Служба ОО пропрацювала чотири місяці: від листопада 2019 р., коли була реально утворена і до березня 2020 р., коли розпочалася пандемія.

Урядова ініціатива щодо впровадження ОО була переважно схвально сприйнята експертним товариством та науковцями в галузі педагогіки, публічного управління, правознавства. Протягом 2018-2020 рр. з'явилися численні публікації, в яких характеризувалися кращі зразки закордонного досвіду функціонування спеціалізованих омбудсменів, ретельно аналізувалися їх повноваження, визначалися пріоритетні напрями роботи даної інституції вже в українських реаліях [2; 5; 6].

Реакція педагогічної спільноти була стриманішою, через побоювання, що поява нового елементу в системі органів освіти не так підвищить ефективність вчительської праці, як збільшить кількість звітності. Згідно опитування, проведеного нами в середовищі харківських педагогів ще у 2018 р. тобто напередодні впровадження посади омбудсмена, лише 22% респондентів вважали, що він може стати дієвим інструментом захисту прав учасників освітнього процесу. Натомість 32% були переконані, що ОО перетвориться на «чергову контролюючу інстанцію, яка відволікатиме педагогів від розв'язання

повсякденних завдань», а кожен третій опитаний (33%) ставив потенційні успіхи омбудсмена в залежність від масштабу та професіоналізму особистості, котра обійматиме цю посаду [3].

Як показав шестирічний період функціонування в Україні інституту освітнього омбудсмена, скепсис педагогічних колективів низки харківських ЗЗСО був цілком виправданий. На наше переконання, освітній омбудсман не зміг стати помітним актором української освітньої політики і перетворитися на її ефективний або принаймні популярний інструмент. Показовими є поточні результати опитування, що триває на одному з найпопулярніших профільних освітніх інтернет-ресурсів «Освіта.UA». Так, станом на 30.03.2025 р., з 1165 респондентів, які відповіли на запитання «Чи захищає освітній омбудсмен права учасників освітнього процесу», лише 5% відповіли ствердно, натомість 95% вважають, що «ні» [7]. Безумовно, подібні опитування не є репрезентативними, як належить повноцінним соціологічним дослідженням, проте вони характеризують очевидну тенденцію – сприйняття освітнього омбудсмена як дисфункціональної інституції.

Для виправлення даної ситуації необхідно врахувати наступні чинники.

1. Переглянути доволі широке та розмите коло обов'язків омбудсмена. Ще у 2018 р. ми наголошували, що «захист прав всіх учасників освітнього процесу» є занадто серйозним тягарем.

2. Кардинально переглянути саму філософію роботи даної інституції. На даний час ОО є переважно ретранслятором та коментатором окремих управлінських ініціатив, натомість прикладів успішного захисту ним конкретних прав громадян в інформаційному полі практично немає. Таким чином, з боку ОО громадськість чує про те «що варто робити для виправлення ситуації», але не «як це зробити». В діяльності ОО критично бракує успішно вирішених проблемних кейсів, які б за умови їх своєчасного оприлюднення слугували доказом ефективності роботи омбудсмена.

3. Змінити підхід до прозорості діяльності, оприлюднення звітності та інформаційно-аналітичних даних про власну роботу. На даний час інформаційні ресурси омбудсмена є скоріше «бібліотечкою директора ліцею», де розміщено посилання на нормативно-правові акти та розпорядчі документи МОН, ДСНС, МОЗ та інших центральних органів виконавчої влади. Разом з тим, після 2020 р. жодного разу ОО не оприлюднював звіт про свою роботу. Це, в свою чергу, зумовлює повну відсутність в науковому обігу публікацій, предметом яких є справжній ретельний аналіз діяльності омбудсмена. Як результат, навіть в останніх дослідженнях науковці обмежуються констатацією очевидних фактів та цитуванням загальновідомих урядових матеріалів, адже належні емпіричні дані, що висвітлюють в динаміці роботу ОО просто не доступні [1; 4].

4. Варто розглянути перспективи утворення регіональних представництв омбудсмена. Це складне питання, що потребує фахової експертизи, адже збільшення штату Служби ОО є маловірогідним. Необхідно розглянути можливості співпраці з авторитетними громадськими організаціями (ГО) гуманітарного, освітнього, правозахисного спрямування, які могли б взяти на

себе окремі повноваження з моніторингу дотримання прав учасників освітнього процесу. Механізми співпраці варто чітко закріпити у відповідних багатосторонніх меморандумах між Службою омбудсмена, засновником закладу освіти та ГО.

5. Освітній омбудсмен міг би ініціювати та взяти під своєрідний патронат мережування різноманітних «університетських» та «шкільних» омбудсменів, які могли би стати дієвими партнерами в справі захисту прав, перш за все, здобувачів освіти різних рівнів.

***Список використаних джерел***


1. Глушко О. Еволюція європейської інтеграції України у галузі шкільної освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. №4. С.18-29.
2. Коломоєць Н. Повноваження освітнього омбудсмена у сфері захисту прав дитини. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №6. С.173-176.
3. Меляков А.В., Машкіна О.І. Інститут омбудсмана в системі державного управління соціальним і гуманітарним розвитком. *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* Серія «Державне управління». 2018. № 2 (9). С. 214-223.
4. Пилипишина І.Г. Забезпечення права дитини на безпеку в умовах воєнного стану. Дисертація… доктора філософії у галузі права. Спеціальність 081 – «Право». Вінниця, 2025. 207с.
5. Рижук Ю.М. Полякова І.М. Освітній омбудсмен у системі забезпечення та захисту прав здобувачів освіти. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2018. №2(16). С.151-162.
6. Хомиишин І.Ю. Запровадження інституту освітнього омбудсмена в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. № 4(19). С. 66-69.
7. Чи захищає освітній омбудсмен права учасників освітнього процесу? Станом на 30.03.2025р. URL: https://osvita.ua/news/polls/93456/



**Веніамін Ігнатенко**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ


## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ, АДАПТОВАНІ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

Війна знищує потенціал України. Сьогодні, в умовах динамічних глобалізаційних процесів, наша країна втрачає ресурси, потужності, інфраструктуру, людський капітал, фінанси, а також рівень конкурентоспроможності [2]. Відтак післявоєнне відновлення буде складним і багатоетапним процесом, який вимагає значних зусиль не лише з боку державних інститутів, але й від громадянського суспільства, міжнародних

партнерів та приватного сектора. Одним із ключових аспектів цього процесу є ефективне управління публічними ресурсами, яке забезпечує стабільність і сталий розвиток країни після збройного конфлікту. Україна, переживши численні економічні, соціальні та інфраструктурні труднощі, постала перед необхідністю адаптувати методи управління публічними ресурсами до нових умов.

Управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення має свою специфіку, зумовлену поєднанням різних факторів: політичної, економічної та соціальної нестабільності, а також великих обсягів потреб на відбудову. Адаптація традиційних методів управління до цих умов потребує реформ у законодавчій та інституційній сфері, так і впровадження нових підходів для максимізації ефективності використання ресурсів.

Один із найважливіших методів управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення – це *стратегічне управління та довгострокове планування*. Україна після десятиліть соціально-економічних трансформацій потребує чітко визначеного стратегічного плану відновлення, який би включав не лише відновлення інфраструктури, але й розвиток людського капіталу, соціальних послуг, екології та економіки. Такі стратегії повинні враховувати реальні потреби постраждалих територій і мати інтегративний характер.

На рівні держави цей метод передбачає розробку довгострокових програм, які визначають пріоритетні сфери для відновлення. Ключовим аспектом є стратегічне планування бюджету, яке дозволяє ефективно розподіляти ресурси для досягнення максимальних результатів, що вимагає впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, що дозволяє вчасно коригувати стратегії.

Однією з особливостей адаптації методів управління публічними ресурсами в Україні є застосування *принципів децентралізації*. Процес передачі значних повноважень на місцевий рівень, який триває з 2014 року, має важливе значення для ефективного відновлення постраждалих територій. Місцеві органи влади, найкраще обізнані з потребами своїх громад, повинні мати змогу самостійно приймати рішення щодо використання публічних ресурсів на місцях.

Децентралізація дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити більшу прозорість і підзвітність органів влади. Місцеві бюджети повинні мати змогу гнучко реагувати на потреби відновлення, а також ефективно використовувати ресурси в умовах обмежених фінансів. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації місцевих управлінців, що дозволяє покращити управління фінансами та ресурсами на місцях.

Управління публічними ресурсами в післявоєнний період також має включати *елементи громадської участі*. Активне залучення громадян до процесів планування, прийняття рішень і моніторингу забезпечує більш високу ефективність відновлення, а також підвищує довіру до державних органів. В Україні існують приклади громадських ініціатив, які займаються моніторингом

витрат державних коштів, відновленням інфраструктури та допомогою постраждалим.

Публічний контроль забезпечує прозорість і боротьбу з корупцією, що є надзвичайно важливим у період післявоєнного відновлення, коли спостерігається високий ризик неефективного використання коштів. Важливими елементами такого методу є формування консультативних рад і платформ для обміну думками, що сприяють створенню спільних рішень для відновлення та забезпечення належного моніторингу за виконанням проектів.

Управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення також вимагає використання *інноваційних підходів і технологій*. Інформаційні технології можуть значно підвищити ефективність управління ресурсами, покращити комунікацію між різними рівнями влади, а також спростити доступ громадян до необхідної інформації. В Україні активне впровадження цифрових платформ для моніторингу витрат та відновлювальних робіт дозволяє знизити рівень корупційних ризиків і підвищити ефективність використання публічних коштів.

Цифрові технології дозволяють органам влади швидко реагувати на зміни в ситуації, забезпечувати прозорість в управлінні ресурсами, а також покращувати взаємодію з громадянами та бізнесом. Наприклад, платформи для збору даних про пошкодження інфраструктури можуть стати основою для планування робіт з відновлення, що дозволяє оперативно реагувати на найнагальніші потреби.

Іншою важливою складовою ефективного управління публічними ресурсами є залучення *міжнародної допомоги та співпраці з міжнародними організаціями*. Україні необхідно адаптувати методи управління публічними ресурсами таким чином, щоб мати можливість залучати фінансові ресурси від міжнародних партнерів для відновлення країни. Однак для цього необхідно створити стабільну правову і інституційну основу для ефективного використання зовнішнього фінансування, враховуючи високі стандарти прозорості і підзвітності.

Крім фінансування, міжнародна співпраця включає також обмін досвідом та кращими практиками управління публічними ресурсами [1], що дозволяє Україні отримати додаткові знання і технології для ефективного відновлення.

Методи управління публічними ресурсами в умовах післявоєнного відновлення України повинні бути адаптовані до нових реалій і викликів. Важливими аспектами є стратегічне планування, децентралізація, залучення громадськості, використання інноваційних технологій та міжнародна співпраця. Лише за умови комплексного підходу та ефективного використання публічних ресурсів можна забезпечити сталий розвиток і успішне відновлення країни після війни.

### *Список використаних джерел*

1. Гуменюк, В. (2024). Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*, *65*(8 (729), 34–54. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.034

2. Хмарська, І., Кучерява, К., & Клімова, І. (2022). особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*, (42). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31

**Mykhailo Yanyshivskyi**
Assistant Lecturer and PhD student at Department of Public Governance, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

## FORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: BALANCING SECURITY PRIORITIES AND EUROPEAN INTEGRATION

Artificial Intelligence (AI) is increasingly viewed as a general-purpose technology (GPT) capable of transforming key sectors of the economy and social life. Its potential lies in the scale of its impact, its capacity for continuous improvement, and its complementarity with other technologies [1, p. 334]. According to McKinsey estimates, the economic impact of AI could reach $15.5–22.9 trillion or 9.6–14.2% of global GDP by 2040 [2, p. 90], which significantly exceeds the historical impact of the steam engine (2.2%) [3, p. 20] and the internet (3.4%) [4, p. 2]. AI is also driving large-scale transformations in education, healthcare, critical infrastructure, public administration, and media [6, p. 6–7]. In response, international organizations and 69 countries have already developed national AI strategies [7], while the EU has introduced the world's first comprehensive and binding regulatory framework for AI (2024) [8].

In the context of full-scale war, the formation of public policy in the field of AI in Ukraine cannot be limited solely to the goals of European integration and legal harmonization with the EU AI Act. While these processes remain important, national interests take precedence – primarily the need to strengthen defense capabilities, as well as to enhance economic resilience amid demographic decline, emigration, and labor shortages. In this regard, the experience of Israel proves especially valuable, as the country has succeeded in building a robust AI innovation ecosystem focused on security needs while also ensuring high productivity through automation in critical sectors. This approach allows the role of the state to be reimagined – not merely as a regulator but as a proactive architect of technological development and long-term resilience.

Ukraine possesses significant potential for AI development, as evidenced by the steady growth of its IT sector even during wartime. The country is home to 243 AI-related companies, including two unicorns, and its higher education system trains talent through 106 specialized programs across 42 universities, making Ukraine a regional leader in the number of IT graduates [9, p. 13]. However, the full realization of this potential requires a coherent public policy capable of aligning national

priorities – particularly in defence, economic recovery, and human capital retention – with integration into the European legal framework.

AI policy formation in Ukraine follows a dual-track model that combines aspirations for European integration with a strong emphasis on security needs. Beginning with the 2020 AI Development Concept [10], the policy has evolved into a coherent set of documents within the framework of the Digital Development Strategy through 2030 [11]. In adapting to the EU AI Act, Ukraine has adopted a phased, bottom-up approach based on the implementation of "soft" instruments – such as regulatory sandboxes and voluntary codes of conduct – with a target of achieving 50% implementation by 2027. At the same time, under the conditions of martial law, Ukraine deliberately refrains from regulating the defence sector, effectively designating it as a strategically exceptional domain of state policy, free from excessive legal intervention [12, pp. 10, 28].

At the institutional level, a distributed governance model is observed, with the Ministry of Digital Transformation playing a key coordinating role. Although the creation of fully functional regulatory bodies in line with the AI Act has been postponed due to limited resources [12, p. 16], the development of innovation centres has begun, including the WINWIN AI Center of Excellence [13]. AI policy in Ukraine remains fragmented: there are persistent coordination challenges among involved government bodies, unclear distribution of responsibilities among relevant institutions, and a lack of a single specialized regulator. Moreover, instances of merely formal implementation of policy documents have been documented [14], alongside conceptual inconsistencies between different strategic frameworks [10] [11] [15], which undermines the overall effectiveness and coherence of government action. Public funding remains largely focused on attracting international technical assistance [16] and private investment, which reached €100 million in 2023 with a growth rate of 35% [9, p. 25], while domestic investment remains limited.

The most active implementation of AI in Ukraine occurs in the defence sector (e.g., the Avengers platform) [17], as well as in healthcare [14, p. 3], with significant potential still remaining for commercial applications. At the same time, a shortage of qualified personnel, the low practical orientation of educational programs, and the absence of long-term talent retention mechanisms remain serious obstacles [9, pp. 44–49]. In 2025, Ukraine took an important step toward building a full-fledged national AI ecosystem: the Ministry of Digital Transformation announced the development of the first Ukrainian-language large language model (LLM) for use in the public sector, defence, and business, with its launch planned by the end of the year [18].

In this context, the experience of Israel is particularly valuable for Ukraine, as it demonstrates one of the most successful examples of systemic AI integration into national security. Under conditions of constant external threats, Israel has managed to combine deep technological integration, large-scale financing, flexible regulation, and strategic institutional coordination. At the level of national strategy, AI is defined as a critically important technology for defense capability, with national security directly dependent on technological superiority [19, p. 45]. The practical implementation of this approach is carried out through the work of specialized

military units (Unit 8200, LOTEM) [20] and leading defense companies (Rafael, Elbit Systems, Israel Aerospace Industries), which develop air defense systems, UAVs, and autonomous combat platforms based on AI technologies [21].

Israel's strategic leadership in AI is supported by a robust financial foundation. Between 2013 and 2023, €4.2–4.3 billion in public funds [19, p. 4; 22, p. 5; 23, p. 5] and €12.8 billion in private capital [24] were invested in the AI sector. This scale is maintained through four complementary government programs, including the TELEM Plan [25, p. 4] and Project Nimbus, which focus on building infrastructure for AI integration within the military [26, p. 1]. A substantial portion of investments is directed toward autonomous systems and cybersecurity – 25% of all Israeli AI startups operate specifically within the defense sector [27].

The uniqueness of the Israeli model also lies in its institutional architecture: a three-tier governance system (strategic, coordination, and implementation levels) ensures effective integration of AI into public policy. Regulation is carried out not through a dedicated AI law, but via a sectoral approach and "soft" regulatory tools – standards, recommendations, and pilot mechanisms [28, p. 7]. This model enables flexible responses to technological change without obstructing innovation. In the context of war, limited resources, and high technological dependency, such a model can serve as a practical guide for Ukraine – an example of policy that combines a security-first orientation with technological advancement and institutional rationality.

For Ukraine, which remains under martial law, the Israeli model can serve as a practical reference point for shaping its own AI policy. Its value lies in the ability to combine a security-first approach with the promotion of technological development. In this regard, it would be appropriate to implement "soft regulation" mechanisms focused on the defense sector, establish a specialized investment fund for AI projects based on public-private partnerships, and develop procedures for the rapid scaling of successful private-sector solutions within the public domain. Such adaptation would enable Ukraine to move from fragmented regulation toward a coherent and proactive policy focused on technological sovereignty, institutional resilience, and the capacity to effectively address current security challenges.

## References

1. Sheikh, H., Prins, C., & Schrijvers, E. (2023). Artificial Intelligence: Definition and Background (pp. 15–41). https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6_2

2. McKinsey Global Institute. (2023). *The next big arenas of competition*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/the%20next%20big%20arenas%20of%20competition/the-next-big-arenas-of-competition_final3.pdf

3. Crafts, N. (2004). Steam as a general purpose technology: A growth accounting perspective. Economic Journal, 114(495). https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2003.00200.x

4. Manyika, J., & Roxburgh, C. (2011). The great transformer: The impact of the Internet on economic growth and prosperity. *McKinsey Global Institute*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/technology%20media%20a

nd%20telecommunications/high%20tech/our%20insights/the%20great%20transformer/mgi_impact_of_internet_on_economic_growth.pdf

5. World Bank Group. (2025). *GDP (current US$)*. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true

6. Yanyshivskyi M. M. (2024). Artificial Intelligence as a General-Purpose Technology: Challenges and Policy Approach. Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration, (14). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-06

7. OECD. (2024d). *National AI policies & strategies*. OECD.AI. Retrieved October 5, 2024, from https://oecd.ai/en/dashboards/overview

8. Official Journal of the European Union. (2024). REGULATION (EU) 2024/1689 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending various regulations and directives. Official Journal of the European Union, 2024/1689, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689

9. Saturday Team. (2024). AI-екосистема України: таланти, компанії, освіта. Замовники: AI HOUSE, Roosh. За підтримки: Міністерство цифрової трансформації України. https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA.pdf

10. Кабінет Міністрів України. (2020). Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (Розпорядження № 1556-р). Отримано з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text

11. Міністерство цифрової трансформації України. (2024f). *Офіційна презентація Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 року*. Retrieved January 29, 2025, from https://winwin.gov.ua/?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaYgK-GEXxcYfb9u57V58691K4Jz3Byieh-ONKTSNr-EJ7UBp4WLlk0iBM0_aem_hfEmwtV1WqJ6qWJpkxIoyg

12. Міністерство цифрової трансформації України. (2024a). *Біла книга з регулювання ШІ в Україні: бачення Мінцифри*. Отримано з https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання%20ШІ.pdf

13. Міністерство цифрової трансформації України. (2025). *Мінцифра запускає WINWIN AI Center of Excellence — центр передового досвіду з розробки та інтеграції ШІ*. Retrieved January 29, 2025, from https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-winwin-ai-center-of-excellence-tsentr-peredovogo-dosvidu-z-rozrobki-ta-integratsii-shi

14. Міністерство цифрової трансформації України. (2024b). *Відповідь на електронне звернення Михайлу Янишівському від 22.11.2024*. Retrieved January 29, 2025, from https://drive.google.com/file/d/1jKu-ND9RyfCOoXOXLzXK1rnr2B5MxM1T/view?usp=sharing

15. Кабінет Міністрів України. (2024g). *Проєкт розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку інноваційної діяльності України на період до*

*2030 року»*. Retrieved January 29, 2025, from https://winwin.gov.ua/assets/files/Проєкт_інноваційної_стратегії.pdf?upd=1

16. Кабінет Міністрів України. (2024c). Операційний план заходів з реалізації у 2024—2027 роках Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження від 30 серпня 2024 р. № 821-р.

17. Міністерство оборони України. (2024, вересень). Українські військові виявляють 12 000 цілей щотижня завдяки AI. Отримано з https://www.mil.gov.ua/news/2024/09/23/ukrainski-vijskovi-viyavlyayut-12000-czilej-kozhen-tyzhden-zavdyaki-ai-chernohorenko/

18. Міністерство цифрової трансформації України. (2024, березень 27). *Розробляємо українську велику мовну модель (LLM) — покращуємо державні сервіси, підтримуємо бізнес і крокуємо до лідерства в ШІ*. https://thedigital.gov.ua/news/rozroblyaemo-ukrainsku-veliku-movnu-model-llm-pokrashchuemo-derzhavni-servisi-pidtrimuemo-biznes-i-krokuemo-do-liderstva-v-shi

19. Ben-Israel, I., Matania, E., & Friedman, L. (2020). The National Initiative for Secured Intelligent Systems to Empower the National Security and Techno-Scientific Resilience: A National Strategy for Israel. Yuval Ne'eman Workshop for Science, Technology and Security, Tel Aviv University. https://icrc.tau.ac.il/sites/cyberstudies-english.tau.ac.il/files/media_server/cyber%20center/The%20National%20Initiative_eng%202021_digital.pdf

20. Dolinko, I., & Antebi, L. (2024). Embracing the organized mess: Defense AI in Israel. In The very long game (pp. 397–420). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58649-1_18

21. Israel Innovation Authority. (2021c). The Israel Innovation Authority and Israel National Digital Ministry will fund the establishment of the Association of Natural Language Processing (NLP) technology companies in Hebrew and Arabic. AI Israel. https://aiisrael.org.il/press_release/the-israel-innovation-authority-and-israel-national-digital-ministry-will-fund-the-establishment-of-the-association-of-natural-language-processing-nlp-technology-companies-in-hebrew-and-arabic/

22. Bery, O. (2020). *AI Strategy Recommendations by TELEM - The National Governmental Forum for R&D Infrastructure* https://innovationisrael.org.il/wp-content/uploads/2023/10/Bery-Report.pdf

23. Israel Innovation Authority. (2024). Israel National AI Program. https://innovationisrael.org.il/ai/wp-content/uploads/sites/4/2024/04/Israel-National-AI-Program-Booklet.pdf

24. Israel Defense. (2024). Israel ranks fourth among AI superpowers, new study reveals. Retrieved January 29, 2025, from https://www.israeldefense.co.il/en/node/62863

25. Government of Israel. (2023a). Government Resolution No. 173: Reinforcement of the Technological Leadership of the State of Israel. Israel Innovation Authority. https://innovationisrael.org.il/wp-content/uploads/2023/10/Governmnet-Resoluion-No.-173.pdf

26. Access Now. (2024, May 16). Open letter to Google: AI Warfare and Human Rights Concerns. Retrieved from https://www.accessnow.org/wp-content/uploads/2024/05/Access-Now-Open-Letter-Google-AI-Warfare_16-May.pdf
27. Konfortes, Y. (2024). יוצרות נמוכות משמעותית לעומת *AI*-בישראל ההשקעות ב העולם. PC.co.il. Retrieved January 29, 2025, from https://www.pc.co.il/featured/408907/
28. Ministry of Innovation, Science, and Technology. (2023). *Responsible Innovation: Israel's policy on artificial intelligence regulation and ethics*. Government of Israel. Retrieved January 29, 2025, from https://www.gov.il/BlobFolder/policy/ai_2023/en/Israels%20AI%20Policy%202023.pdf

**Сергій Хомюк**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРО МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Європейський вибір України визначає її перехід до європейської цивілізаційної моделі, а це складний шлях до політично зрілого, організованого, та відповідального суспільства, в якому поступово відбуваються: підвищення ролі демократичних цінностей, ділової та громадянської активності, зростає захищеність прав і свобод громадян, відповідальність, законність, прозорість і публічність в управлінні державою, її територіями через злагоджену організацію роботи органів державного управління та місцевого самоврядування. Процес євроінтеграції вимагає від країни впровадження комплексу реформ, зокрема в галузях демократії, прав людини, верховенства права, економічної стабільності, корпоративного управління тощо.

Повномасштабна затяжна війна рф проти України, яка триває з 24 лютого 2022 року стала безпосередньою військовою загрозою для територіальної цілісності та суверенітету нашої країни, ключовою перешкодою для євроінтеграційного процесу, посилюючи безпекові, правові та гуманітарні виклики [1]. Сьогодні Україна перебуває в епіцентрі впливу глобальних ризиків і загроз, що актуалізує проблеми захисту національних інтересів, зокрема, національних економічних інтересів, максимального збереження власних економічних ресурсів та потенціалу від їхнього нищення з боку агресора за усіма напрямами функціонування національної економіки та пов'язаних з нею стратегічно важливих сфер національної безпеки.

Як зазначає О. Красівський, соціально-економічні проблеми, що впливають на процес євроінтеграції України в умовах війни, є численними та різноманітними. Війна наклала суттєвий відбиток на економіку та соціальну сферу країни, породивши нові виклики та загострivши існуючі проблеми. «Військові дії призвели до значних руйнувань промислових об'єктів, транспортної інфраструктури, житлових будинків, що вимагає великих обсягів інвестицій для відновлення. Одночасно відбулися відтік інвестицій, зниження промислового виробництва та експорту, зростання державного боргу та інфляції підкреслюють потребу в макроекономічній стабілізації. Відповідно закриття підприємств та знищення робочих місць в зонах бойових дій спричинили зростання безробіття та збільшення кількості соціально незахищених верств населення. Втрата робочих місць, зростання цін та інфляція призвели до зниження реальних доходів населення, підвищення рівня бідності. А військові дії спровокували велику кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що потребують інтеграції в нові громади, забезпечення житлом, роботою, медичним обслуговуванням. Війна ускладнила обробіток земель, особливо в прифронтових зонах та доступ до традиційних експортних ринків, що є критично важливим для аграрної України, а логістичні проблеми на польському кордоні ще більше завдали соціально-економічних збитків» [ 2, с.156].

Протидія російській агресії потребує одночасно і потужної обороноздатності, і стійкої продуктивної економіки й трансформаційних змін в системі державного та публічного управління, і надійності в міжнародній підтримці з боку партнерів. Конкурентоспроможні виробники, сучасні технології, інтеграція в глобальні та регіональні ланцюжки вартості, збереження людського капіталу – це необхідні базові умови для забезпечення системи національної безпеки України. Пошук і задіяння ресурсів й резервів забезпечення стійкості національної економіки, опірності до негативних зовнішніх і внутрішніх впливів – один з ключових пріоритетів сьогодення. Для його реалізації в надскладних умовах затяжної повномасштабної війни критично важливо враховувати стан та ефективність діяльності інститутів державного управління, макроекономічної та регуляторної політики, зокрема у сфері доступу до фінансів, ресурсів та інфраструктури.

Вкрай важливою в цих процесах є міжнародна підтримка партнерів. Однак, на сьогодні потенційною загрозою для України виступає «втома» від українського питання серед міжнародних партнерів або зміна міжнародної кон'юнктури, через що може статися зменшення міжнародної підтримки, критично важливої для захисту національних інтересів, оборони українських територій, захисту життя й здоров'я українських громадян.

Зовнішні і внутрішні загрози формують гостру потребу у відповідних модернізаційних змінах в системі публічного управління забезпеченням національної, у т.ч. економічної безпеки України. Такі зміни в системі державного та публічного управління мають посилювати спроможність держави і суспільства адекватно і своєчасно реагувати на виникаючі новітні ризики та загрози.

Державна та публічна політика в економічній сфері має спрямовуватися на вироблення й реалізацію регуляторних механізмів запобігання й мінімізації негативного впливу ризиків і загроз для держави, її регіонів та територій, на максимальне збереження наявних ресурсів та потужностей, створення умов для забезпечення стійкості національної економіки й задіяння можливостей для подальшого повоєнного відновлення. Визначення та обґрунтування напрямів удосконалення системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки та приведення її у відповідність із вимогами часу потребує, на нашу думку, вирішення таких завдань:

1) визначення зовнішніх та внутрішніх ризиків та загроз економічній безпеці України в умовах мілітарного впливу;

2) визначення специфіки змін в системі публічного управляння для надання гідних відповідей на виклики сучасності і посилення спроможності публічної політики впливати на забезпечення економічної безпеки держави, її регіонів;

3) дослідження корупційних проявів та тінізації економіки, як основних внутрішніх дестабілізаторів системи економічної безпеки України, для удосконалення системи публічного управління;

4) оцінка стану та рівня відповідності існуючої системи публічного управління потребам забезпечення економічної безпеки в умовах тривалого мілітарного впливу, як основи розробки заходів щодо її удосконалення.

Своєчасне реагування на безпосередні прояви ризиків, викликів та загроз економічній безпеці на територіальному та місцевому рівнях стає ключовим завданням публічної системи управління. Відповідно, вироблення та реалізація цільових, адресних антикризових публічних політик з подолання безпосередніх актуалізованих загроз економічній безпеці має виступити пріоритетом для системи публічного управління України.

Диференціація цих політик в залежності від руйнівних наслідків війни для територій, контрольованих Україною, визначатиме різні стратегічні та тактичні цілі та завдання публічного управління. В умовах довготривалого мілітарного впливу подолання безпосередніх загроз має стати основним напрямом діяльності системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, при цьому аналіз, оцінка та попередження викликів та ризиків також безумовно мають бути складовою діяльності цієї системи.

Затяжна війна, її руйнівні наслідки призвели до того, що на регіональному (територіальному), місцевому рівнях виникають радикальні дисбаланси через накопичення і вплив існуючих ризиків та загроз. У зв’язку з цим забезпечення економічної безпеки на різних територіях України буде відрізнятися (зокрема, лінія Схід-Південь та Захід України). Так, тривале масове внутрішнє переміщення населення з зони бойових дій, у тому числі працюючого населення (східні регіони), виїзд за кордон створюють значні загрози для східних регіонів країни, де фактично відбувається депопуляція, знищення житлової, промислової інфраструктури тощо. Водночас, для приймаючих громад західних регіонів України масове внутрішнє переміщення населення має зовсім інші наслідки: тут кількість населення різко зросла,

значно зросло навантаження на інфраструктуру (що викликає нові внутрішні ризики на цих територіях), можливості працевлаштування за фахом для вимушених переселенців є вкрай низькими. Таким чином, виникає ситуація, коли на регіональному та місцевому рівні в межах однієї країни виникають дуже різні ситуації щодо забезпечення економічної безпеки, за різними її складовими, які мають суттєво різний зміст та прояви.

В цих умовах значущість саме публічної системи управління забезпеченням економічної безпеки радикально зростає – публічні політики на підтримку та відновлення економіки територій мають стати провідними, а державна політика має створювати загальні сприятливі рамкові умови для реалізації цих політик. Ключова роль системи публічного управління полягає у діяльності, спрямованій на швидке реагування, попередження й подолання ризиків і загроз в економічній сфері на регіональному та територіальному рівнях управління.

Розроблений українськими урядовцями (Національною радою з відновлення) План повоєнного відновлення будується на Візії Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій» [3] (Рис.1).

Рис.1. Візія Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій» [3, с. 6]

Функціональне навантаження на систему публічного управління в реалізації Плану відновлення є високим і затребуваним часом. Доцільним є застосування *регіонально-сфокусованого та параметричного* підходів, що

забезпечуватимуть скоординованість, цілісність, узгодженість державних та публічних політик у забезпеченні стійкості економіки регіонів і держави.

Публічні політики регіонального розвитку мають органічно вбудовуватися в загальну систему державного управління щодо повоєнного економічного відновлення і розвитку. Національний План повоєнного Відновлення формує загальну рамку для регіональних планів та проектів відновлення [3].

Роль системи державного управління – надати рамковий формат для повоєнного відновлення регіонів/територій Української держави. Вкрай важливою є системність і скоординованість роботи одночасно і на національному, регіональному, місцевому рівнях управління, так і на міждержавному рівні – з основними міжнародними партнерами, перш за все з Європейським Союзом.

Ключовими параметрами оновленої системи публічного управління в сфері забезпечення економічної безпеки в Україні мають виступити: цілісність, ефективність, гнучкість, оперативність. Основними напрямами модернізації публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки є:

1) модернізаційне оновлення системи державного, публічного управління та адміністрування в Україні;

2) застосування *регіонально-сфокусованого та параметричного* підходів, що забезпечуватимуть скоординованість, цілісність, узгодженість державних та публічних політик у забезпеченні стійкості економіки регіонів і держави;

3) синхронізація архітектури системи державного та публічного управління в Україні – публічні політики регіонального розвитку мають органічно вбудовуватися в загальну систему державного управління щодо реагування на ризики та загрози війни, на потреби повоєнного економічного відновлення й розвитку;

4) забезпечення відповідності змін в системі публічного управління викликам часу й вимогам євроінтеграції;

5) створення умов для максимально широкого залучення й використання потенціалу сучасних інформаційно-комунікаційних, мережевих та цифрових технологій в сисмемі публічного управління та адміністрування;

6) розвиток *е*-урядування через організацію діяльності державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу.

В нинішніх умовах мілітарного впливу необхідно забезпечити відповідність таким умовам [1]: підпорядкування рішень щодо економічної безпеки вимогам військової безпеки (як пріоритетної в поточній ситуації); врахування в роботі високого рівня невизначеності, в якому приходиться приймати та реалізовувати рішення щодо забезпечення економічної безпеки; чітка регламентованість й затребуваність відповідальності за порушення й невиконання функціоналу; удосконалення системи інформаційного забезпечення діяльності та посилення можливостей для ефективних

комунікацій із іншими суб'єктами, у тому числі міжнародними партнерами, відповідними європейськими структурами і організаціями.

***Список використаних джерел:***

1. Хомюк С.П. Особливості економічної безпеки України в умовах мілітарного впливу в контексті публічного управління / Electronic Scientific Publication "Public Administration and National Security". – квітень 2024. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-4

2. Красівський О. Виклики перед Україною на шляху до європейської інтеграції в умовах війни //Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М. та ін. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – С.155-158 https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22148/iadu-19042024-0905.pdf

3. План Відновлення України. URL: https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf

**Ганна Замазєєва**

кандидат економічних наук, Голова Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Вікторія Колтун**

доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## ВЗАЄМОВПЛИВ ЕНДОГЕННОГО ТА ЕКЗОГЕННОГО СЕРЕДОВИЩ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

Енергоефективність є стратегічним напрямом державної політики, що визначає стійкість економічного розвитку країни, її енергетичну безпеку та екологічну стабільність. В умовах глобальних змін, зокрема кліматичних викликів, зростання вартості енергоресурсів та геополітичної нестабільності,

питання ефективного використання енергії набуває особливого значення. Водночас, реалізація політики енергоефективності формується під впливом двох груп чинників: ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх). Їх взаємодія визначає динаміку розвитку цього сектору та ефективність політичних рішень.

Формування та імплементація політики енергоефективності в Україні значною мірою залежать від її нормативно-правового забезпечення. Основними документами, що визначають національну стратегію, є Закон України «Про енергетичну ефективність» [5], а також Енергетична стратегія України на період до 2050 року [6], Національний план з енергетики та клімату до 2030 року. Окрім цього, важливу роль відіграють міжнародні зобов'язання, зокрема Угода про асоціацію з ЄС, яка передбачає гармонізацію українського законодавства з європейськими директивами.

Успішна реалізація політики енергоефективності залежить від ефективності державного управління. Ключовими інституціями є Міністерство розвитку громад в територій, Міністерство енергетики України, Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження (Держенергоефективності), місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування та громадські організації. Їх взаємодія сприяє розробці механізмів стимулювання інвестицій у сферу енергоефективності.

Фінансування енергоефективних проєктів відбувається за рахунок державних фондів і програм, кредитування міжнародними фінансовими інституціями (Світовий банк, ЄБРР), залучення приватного капіталу та міжнародних грантів. Державні субсидії та податкові пільги відіграють ключову роль у стимулюванні бізнесу та населення до інвестування в енергоефективні технології [4].

Розвиток науково-технічного потенціалу є критичним фактором для впровадження енергоефективних рішень. Україна має значний потенціал у розвитку відновлюваних джерел енергії, проте необхідні додаткові інвестиції в інноваційні технології та модернізацію інфраструктури [7].

Міжнародні ініціативи щодо скорочення викидів $CO_2$, такі як Паризька угода та EuropeanGreenDeal, змушують країни адаптувати свої енергетичні стратегії. Україна взяла на себе зобов'язання щодо декарбонізації економіки та збільшення частки відновлюваної енергетики [8].

Євроінтеграційні процеси є важливим зовнішнім чинником, що впливає на енергоефективність. ЄС надає фінансову підтримку у вигляді грантів та інвестицій, сприяє адаптації стандартів та нормативів. Крім того, участь України у міжнародних програмах, таких як "Угода мерів", сприяє розвитку муніципальної енергетичної політики [2].

Розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту відкриває нові можливості для енергоефективності. Розумні лічильники, автоматизовані системи управління споживанням енергії, інноваційні ізоляційні матеріали дозволяють суттєво скоротити втрати енергії [3].

Баланс між внутрішніми та зовнішніми факторами є ключовим для успішного розвитку енергоефективності в Україні. Внутрішнє середовище

забезпечує нормативно-правову, інституційну та фінансову базу, тоді як зовнішні чинники стимулюють адаптацію до нових викликів. Наприклад, міжнародні екологічні стандарти сприяють активізації процесів вдосконалення державної політики, а фінансова підтримка ЄС дозволяє реалізовувати масштабні проєкти з підвищення енергоефективності [1].

Енергоефективність є комплексною політичною, економічною та технологічною проблемою, яка вимагає збалансованого підходу. Для успішної реалізації політики необхідно:

– удосконалювати нормативно-правову базу та інтегрувати міжнародні стандарти;

– посилювати роль державних інституцій у координації програм енергоефективності;

– залучати інвестиції та забезпечувати фінансову підтримку для підприємств та населення;

– стимулювати впровадження інноваційних технологій.

Збалансований підхід до управління енергоефективністю сприятиме енергетичній незалежності України, економічному зростанню та екологічній стійкості.

### *Список використаної літератури*

1. Аналітичний звіт «Енергоефективність у «зеленому» відновленні: найкращі практики та можливості для України». URL: https://dixigroup.org/analytic/analitychnyj-zvit-energoefektyvnist-u-zelenomu-vidnovlenni-najkrashhi-praktyky-ta-mozhlyvosti-dlya-ukrayiny/ (дата звернення: 15.03.2025).

2. Звіти Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: https://www.ebrd.com/home/search.html?search=report (дата звернення: 15.03.2025).

3. Інноваційні технології у сфері енергоефективності. URL: https://www.iea.org/energy-system дата звернення: 15.03.2025).

4. План заходів з реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. URL: https://mev.gov.ua/sites/default/files/2024-12/plan-zakhodiv_dodatok_do_proektu_rozporyadzhennya-4.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

5. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2020 р. №1818-IX.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text (дата звернення: 15.03.2025).

6. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. №373-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text (дата звернення: 15.03.2025).

7. Світовий банк: аналіз інвестицій в енергоефективність. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/07/19/world-bank-group-exceeds-its-climate-finance-target-with-record-year?CID=CCG_TT_climatechange_EN_EXT (дата звернення: 15.03.2025).

8. EuropeanGreenDeal: можливості для України. URL: https://ec.europa.eu/green-deal-ukraine дата звернення: 15.03.2025).

## СЕКЦІЯ 2. ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ У ЄВРОПІ

**Khrystyna Kokhalyk**
PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Regional and Local Development, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

### PROMOTING THE USE OF ENGLISH AS A LANGUAGE OF INTERNATIONAL COMMUNICATION IN UKRAINE

The EF English Proficiency Index 2024 – the world's ranking of countries by their English skills, shows that Ukraine belongs to the group of countries with a moderate level of English and occupies position 29 of 35 in Europe and 40 out of 116 countries and regions studied [7].

The promotion of foreign language learning has been in recent focus in Ukraine. Among significant actions taken was the launch of the Ukrainian platform Promova, which offers a wide range of tools and services for language learning, including a mobile application, a website, individual and tutor-led classes, and a speaking club. As of March 2025, Promova has more than 20 million app downloads and 39 million lessons learned [1].

In November 2023, Promova provided all Ukrainians with free three-year access to all its self-study courses as part of the national program Future Perfect. A special focus of the Future Perfect program is on improving English language skills among Ukrainian officials. In March 2024, within this language program, recruitment for free English courses for civil servants and local government officials started. The courses will run until August 2025 and should reach up to 2000 participants. The benefit of the program is that all civil servants can participate. Participants have the opportunity to learn language in groups from A1 to B1 level, as well as the course provides for all participants to reach level B1. English-language courses aim to enhance the language skills of civil servants for their further application in performing administrative duties, international cooperation, and diplomacy [2].

Besides, in February 2024, the all-Ukrainian project Eng4PublicService for free English learning by public servants was launched on an online educational platform by the NAUCS in cooperation with the global largest educational organization EF Language Learning Solutions. Among the advantages of learning English on the platform are access from various devices, an interactive interface, and own pace of learning. The training modules are adapted to Ukrainian realities and include learning grammar, listening, reading, and practicing speaking skills [3].

An equally important legislative step in promoting the learning of English by citizens of Ukraine was the signing by the President of the Law of Ukraine "On the Use of English in Ukraine" [5] on June 4, 2024 which will come into force after the abolition of martial law in Ukraine. The Law defines the status of English as a language of international communication throughout Ukraine in public spheres of social life. This law confirmed the desire of Ukrainians to become members of the European and Euro-Atlantic community. The law imposes on the state the obligation to promote the study of languages of international communication. In particular, it sets a requirement for mandatory knowledge of English for people applying for the following positions: civil servants of categories "A" as well as some positions of categories "B" and "C" enlisted by the Cabinet of Ministers of Ukraine; heads of local state administrations and their deputies; specific categories of contract military servicemen as well as mid to senior-ranked police officers of the National Police of Ukraine; prosecutors; heads of state scientific institutions and higher education establishments, and some other categories. The requirements for the level of English proficiency are developed due to the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) considering the Language Proficiency Levels set in the NATO standardization agreement (STANAG 6001). The central executive body, engaged in the implementation of public policy in the field of education and science, is responsible for carrying out an exam to determine the level of English language proficiency of candidates applying for the positions specified by the Law.

Moreover, in March 2025, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine [4] approved the procedure for establishing an allowance for English language proficiency at a level not lower than B2 according to the CEFR scale in the amount of 10 percent of the official salary for the following categories of persons: heads of local state administrations and their deputies; contract military personnel; policemen; heads of state scientific institutions and establishments of higher education; employees in the field of education and science, and others. The resolution will enter into force after the termination or cancellation of martial law in Ukraine.

Tracing the main accents of the EU language policy, one can see that the European Union highly values multilingualism and promotes language learning through different programs and projects. According to the report of the 2022 Conference on the Future of Europe, “reaching a certified standard in English should be encouraged by Member States”. Moreover, following the EU’s policy, every EU citizen should master two languages complementary to the mother tongue [6, p. 91].

In Europe, there are no countries where English is mandatory for all civil servants and local government officials, but there are exceptions and specific contexts where English proficiency is required. For example, as one of the official languages in Ireland or Canada, English proficiency is generally required for public service positions. Moreover, civil servants working in EU-related positions often need to know English, as it is one of the working languages of the EU. English proficiency may also depend on the specific role performed by senior civil servants, especially those involving international cooperation or positions within multinational organizations.

Although today's English language proficiency is becoming a requirement for certain high-ranking officials responsible for representing Ukraine at the international level, it is apparent that the process of the EU integration in prospect will stipulate the necessity of enhancing English skills by other officials and citizens as well, especially those seeking the public sector employment.

***References***


1. Вивчай англійську безкоштовно разом з Promova. URL: https://promova.com/uk/free-for-ukraine

2. 2000 публічних службовців пройдуть безоплатні курси з англійської: освітня програма в межах Future Perfect. *Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України.* 2024. URL: https://thedigital.gov.ua/news/2-000-publichnikh-sluzhbovtsiv-poydut-bezoplatni-kursi-z-anglisyskoi-osvitnya-progama-v-mezhakh-future-perfect

3. НАДС: Для публічних службовців стартував всеукраїнський проєкт Eng4PublicService з вивчення англійської мови на освітній онлайн платформі. 2023. URL: https://nads.gov.ua/news/nads-dlia-publichnykh-sluzhbovtsiv-startuvav-vseukrainskyi-proiekt-eng4publicservice-z-vyvchennia-anhliiskoi-movy-na-osvitnii-onlain-platformi

4. Порядок встановлення надбавки за володіння англійською мовою деяким категоріям осіб : Постанова КМУ від 7 березня 2025 р. № 257. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/257-2025-п#Text.

5. Про застосування англійської мови в Україні : Закон України від 4 червня 2024 р. № 3760-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text.

6. Conference on the Future of Europe: Report on the Final Outcome. 2022 URL: https://conference-followup.europarl.europa.eu/cmsdata/267078/Report_EN.pdf.

7. EF English Proficiency Index. URL: https://www.ef.com/wwen/epi/regions/europe/ukraine/



**Михайло Наумко**

старший викладач кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного


## НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ

Національна стійкість України як ключовий елемент європейської безпеки є однією з найважливіших тем сучасного міжнародного дискурсу. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році не

лише змінило геополітичну ситуацію в Європі, а й стало каталізатором трансформації системи безпеки на континенті. Український досвід протистояння агресії, що ґрунтується на національній стійкості, виявився критично важливим для формування нового підходу до європейської безпеки, зокрема в контексті посилення обороноздатності країн-членів НАТО, зміцнення політики Європейського Союзу, щодо безпекової автономії та розширення міжнародної підтримки держав, що протистоять авторитарним загрозам [1, 45].

Національна стійкість України проявляється в декількох ключових аспектах: військовому, економічному, інформаційному, дипломатичному та суспільному. По-перше, завдяки реформам у Збройних Силах України, що почалися після 2014 року, українська армія змогла ефективно адаптуватися до умов сучасної війни, використовуючи як асиметричні методи ведення бойових дій, так і високотехнологічну зброю, надану західними партнерами [2, 67]. Інтеграція України в систему безпеки НАТО через співпрацю, навчання та отримання озброєнь значно посилила обороноздатність країни, що водночас сприяло зміцненню європейської безпеки загалом.

Економічна стійкість також стала важливим елементом національного спротиву. Попри значні руйнування, українська економіка продемонструвала здатність до адаптації, перенаправлення ресурсів та підтримки ключових секторів промисловості [3, 120]. Підтримка з боку ЄС у вигляді фінансової допомоги, кредитів та програм відновлення відіграла важливу роль у забезпеченні життєздатності економіки та подальшій інтеграції України до європейського економічного простору. Таким чином, стійкість української економіки стала не лише внутрішнім чинником збереження державності, а й важливим аспектом стабільності регіональної економіки.

Ще одним важливим виміром є інформаційний спротив, що став визначальним для формування міжнародної підтримки України. Успішна стратегія комунікації українського уряду, волонтерських організацій і громадянського суспільства допомогла донести правду про російську агресію до світової спільноти [4, 78]. Використання соціальних мереж, фактчекінгу та інформаційної дипломатії сприяло консолідації західних партнерів навколо допомоги Україні, що стало одним з факторів зміцнення європейської безпеки.

Дипломатичні зусилля України спрямовані на інтеграцію в європейську безпекову систему, що підтверджується отриманням статусу кандидата в члени ЄС, активною співпрацею з НАТО та укладанням двосторонніх угод про безпекову допомогу. Взаємодія України з європейськими інституціями стала запорукою зміцнення обороноздатності як самої України, так і Європи загалом. Збільшення постачання зброї, підготовка військових, координація санкційної політики проти росії – все це стало можливим завдяки ефективній дипломатії та стійкості українського державного апарату.

Важливим елементом національної стійкості є згуртованість українського суспільства, що довело свою здатність до самоорганізації, підтримки армії та волонтерського руху. Український народ продемонстрував високий рівень патріотизму, що став основою ефективного національного спротиву. Громадянське суспільство відіграє визначальну роль у розбудові

демократичних інститутів, боротьбі з корупцією та підготовці до повоєнного відновлення країни.

Таким чином, національна стійкість України є ключовим елементом європейської безпеки, оскільки її здатність до спротиву та адаптації безпосередньо впливає на стабільність усього регіону. Досвід України стає основою для реформування європейських оборонних стратегій, посилення взаємодії між країнами-членами ЄС і НАТО та створення нової архітектури безпеки. Зміцнення національної стійкості України має стати одним із пріоритетів європейської політики, оскільки від цього залежить не лише майбутнє самої України, а й безпека всієї Європи.

***Список використаних джерел***

1. Гриневич Л. Оборонна політика України в контексті європейської безпеки. – Київ: Наукова думка, 2023. – 250 с.
2. Ковальчук П. Система національної безпеки України: виклики та перспективи. – Львів: Астролябія, 2022. – 312 с.
3. Європейська безпека в умовах нових загроз / за ред. В. Іванченка. – Харків: Право, 2021. – 280 с.
4. Петренко О. Інформаційна війна та національна стійкість. – Одеса: Фенікс, 2023. – 198 с.

***Віталій Коцан***
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПЕРСПЕКТИВИ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАННЯ ПРАВОВОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Міжнародний досвід правової освіти у діяльності органів влади є важливим напрямом дослідження, що сприяє підвищенню правової культури населення, забезпеченню верховенства права та ефективному функціонуванню державного апарату. Сучасні тенденції у світовій практиці демонструють різні моделі правового навчання державних службовців та громадян, що впливає на формування демократичних інститутів та соціальної стабільності.

В умовах глобалізації правова освіта набуває стратегічного значення. Вона забезпечує не лише якісну підготовку кадрів для державного управління, але й сприяє формуванню правової держави, де громадяни знають свої права і обов’язки. Уряди різних країн докладають значних зусиль для створення систематизованої та ефективної системи правової освіти, орієнтованої на реальні виклики суспільства.

Правова освіта є важливим компонентом державної політики у багатьох країнах світу. Вона спрямована на формування у громадян правової свідомості, а у державних службовців – належного рівня правової компетентності. Регулювання цього питання здійснюється через законодавчі акти, урядові програми та освітні ініціативи.

Ефективна правова освіта сприяє зниженню рівня правопорушень, підвищенню довіри громадян до державних інституцій та покращенню якості прийняття управлінських рішень. Органи влади у багатьох країнах зобов'язані проходити спеціалізовані тренінги та навчання, що дозволяє їм краще розуміти законодавчі норми та відповідально виконувати свої обов'язки.

Європейський Союз активно підтримує розвиток правової освіти через інституційні програми, такі як «Erasmus+», спрямовані на підвищення кваліфікації державних службовців [1]. У країнах ЄС запроваджено системи безперервного правового навчання, які охоплюють як професійну підготовку, так і громадянську освіту. Наприклад, у Німеччині та Франції державні службовці проходять обов'язкові курси правової грамотності.

У США правова освіта є частиною загальної політики відкритості та доступу до правосуддя. Федеральний уряд та місцеві адміністрації реалізують освітні програми для громадян, включаючи онлайн-курси та тренінги. Особливу увагу приділяють підготовці суддів, адвокатів та державних службовців через спеціалізовані школи права та курси підвищення кваліфікації [2].

У Канаді діють державні ініціативи з правового просвітництва, зокрема через діяльність спеціалізованих центрів правової інформації. Громадяни мають широкий доступ до консультаційних послуг, що надаються як державними органами, так і незалежними організаціями. Крім того, уряд Канади активно впроваджує програми правового навчання у навчальних закладах [2].

У Великій Британії працюють спеціалізовані юридичні клініки, які сприяють підвищенню рівня правових знань населення, а також проводяться регулярні лекції та семінари у співпраці з університетами. У Скандинавських країнах особливу увагу приділяють цифровим платформам для дистанційного навчання державних службовців [3].

Країни Азії, такі як Японія та Китай, приділяють значну увагу правовій освіті в межах реформування державного управління. У Японії правові курси є частиною обов'язкової підготовки для чиновників, а в Китаї впроваджуються державні програми підвищення правової грамотності населення через систему навчальних закладів і медіа.

У Південній Кореї активно розвиваються ініціативи з правового просвітництва серед молоді, що допомагає формувати суспільну свідомість ще на етапі шкільного навчання. В Індії діє широка мережа громадських правових клінік, які допомагають населенню отримати базові знання про свої права та способи їх захисту [4].

Організація Об'єднаних Націй, ЮНЕСКО, ОБСЄ та Рада Європи реалізують глобальні ініціативи з правової освіти. Вони спрямовані на забезпечення рівного доступу до правових знань, розробку універсальних

освітніх програм та підтримку країн у впровадженні правового навчання. Наприклад, ООН впроваджує програми з прав людини, які допомагають країнам покращувати навчальні матеріали для державних службовців. ОБСЄ активно працює над правовим просвітництвом у сфері виборчих прав та боротьби з корупцією [4].

Міжнародний досвід свідчить про важливість комплексного підходу до правової освіти, що включає законодавче врегулювання, створення спеціалізованих навчальних програм та співпрацю з освітніми установами. Для України актуальним є впровадження ефективних механізмів правового навчання державних службовців та широке залучення громадськості до освітніх ініціатив, що сприятиме утвердженню правової держави та громадянського суспільства.

Загалом, правова освіта управлінських кадрів є фундаментальним фактором, що визначає якість їхньої професійної діяльності. Управлінці, які мають високий рівень правової освіти, здатні приймати рішення, що відповідають вимогам законодавства і етичним стандартам, сприяючи розвитку правової держави і стабільності в суспільстві. Систематичне підвищення рівня правової освіти є ключовим завданням для забезпечення ефективного управління в умовах сучасної правової реальності.

Для подальшого розвитку цієї сфери в Україні доцільно розширювати програми підвищення кваліфікації державних службовців, впроваджувати електронні платформи для дистанційного навчання та співпрацювати з міжнародними організаціями для обміну передовим досвідом. Вдосконалення правової освіти управлінських кадрів є складним, але необхідним процесом, що включає підвищення якості освіти, розвиток етичних стандартів, безперервне навчання та впровадження систем заохочень правомірної поведінки. Ці заходи дозволять створити ефективну правову культуру в організаціях, підвищити відповідальність управлінців за свої дії і, в результаті, забезпечити стабільність та розвиток правової держави.

### *Список використаних джерел*

1. Національний Еразмус+ офіс в Україні. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти України. 2019. URL: https://erasmusplus.org.ua/?s=

2. Шуміло І. А. Міжнародна система захисту прав людини: навчальний посібник. Київ, 2018. 168с.

3. Гостєва О. М. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій // Державне управління: удосконалення та розвиток, №9, 2017. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124

4. Державна служба якості освіти України. Аналіз діяльності місцевих органів управління освітою. 2025. URL: https://sqe.gov.ua/en/diyalnist-en-translation/analysis-of-the-local-education-authorities-activities/?utm_source=chatgpt.com

**Дмитро Ісаченко**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах цифрові технології стають ключовим інструментом для забезпечення безперервності державних послуг, особливо під час воєнних конфліктів. Діджиталізація державних послуг дозволяє не тільки зберегти функціонування інституцій, а й забезпечити доступ громадян до критично важливих сервісів. Досвід зарубіжних країн, що впроваджували цифрові рішення в кризових умовах, є цінним орієнтиром для України.

Діджиталізація державних послуг в умовах війни вимагає гнучких, але водночас надійних правових механізмів. У країнах, які пройшли через військові конфлікти, запроваджувались такі ключові юридичні елементи [1]:

1. Законодавче забезпечення електронного уряду. Наприклад, у країнах Балтії (Естонія, Латвія) були прийняті закони, які регламентували використання цифрових документів, електронної ідентифікації та віддаленого доступу до адміністративних послуг.

2. Цифровий імунітет та захист даних. У випадках воєнного стану важливим є захист персональних даних громадян та забезпечення кібербезпеки. В Естонії та Ізраїлі розроблено спеціальні законодавчі акти щодо збереження державних реєстрів у разі військової загрози.

3. Юридичне регулювання мобільних державних сервісів. У період війни критично важливою є можливість використання мобільних застосунків для доступу до державних послуг. У Грузії та Польщі створено відповідні правові норми, що забезпечують верифікацію громадян через мобільні пристрої.

Естонія є одним із лідерів цифрової трансформації, і її досвід є особливо важливим у контексті кібербезпеки під час загроз. Основні юридичні механізми, які притаманні діджиталізації державних послуг в естонській державі:

- законодавчо закріплені норми про резервні цифрові уряди – у разі нападу державні системи можуть бути переміщені в інші країни;
- впровадження електронного резидентства, що дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно [1].
- Якщо взяти до прикладу таку країну як Ізраїль, то вона має потужну систему цифрової безпеки, що включає:
- законодавчі акти щодо захисту критичної інфраструктури та обов’язкових стандартів кібербезпеки для державних систем;

- впровадження штучного інтелекту для моніторингу кіберзагроз та захисту персональних даних громадян [2].

- Яскравим прикладом діджиталізації державних послуг є Польща, яка після початку повномасштабної війни Росії проти України запровадила низку цифрових сервісів для біженців, зокрема:

- електронний реєстр біженців, що спрощує доступ до соціальних виплат і медичних послуг;

- юридично закріплене право на використання цифрових документів, що полегшує інтеграцію українців у польську правову систему [3].

Проте треба сказати, що попри значний прогрес у сфері діджиталізації, Україна стикається з рядом викликів, які, зокрема, підсилені дією воєнного стану в державі. Так, мова йде про:

1) кіберзагрози. Українські державні системи регулярно стають об'єктами кібератак, що вимагає удосконалення законодавства щодо кіберзахисту;

2) доступ до інтернету. Військові дії призводять до перебоїв у роботі комунікаційної інфраструктури, що ускладнює доступ до електронних послуг;

3) юридична верифікація цифрових документів. Потрібне удосконалення нормативної бази для повноцінного використання цифрових паспортів, водійських посвідчень та інших документів.

Отже, досвід зарубіжних країн свідчить, що діджиталізація державних послуг в умовах війни є не тільки можливою, а й необхідною. Для ефективного впровадження цифрових сервісів в Україні необхідно посилити законодавче регулювання цифрових документів та кібербезпеки, створити резервні цифрові урядові системи за кордоном та запровадити інноваційні рішення, такі як мобільні застосунки для надання адміністративних послуг. Загалом, успішна діджиталізація державних послуг може стати одним із ключових факторів стійкості державного управління в умовах війни.

***Список використаних джерел***

1. Марченко Л. Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. Економічний аналіз. Том 32. № 4. 2022. URL: http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/2933 (дата звернення 02.03.2025р.)

2. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. №1 (29). 2022. С. 104-109. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15

3. Полішко М.С. Діджиталізація управлінських процесів: світовий досвід. 2023. URL: http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/164354 (дата звернення 02.03.2025р.)

**Андрій Ханик**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному світі цифрові технології стали невід'ємною частиною державного управління. Впровадження електронних сервісів, автоматизація адміністративних процесів та цифрова взаємодія між державою і громадянами сприяють підвищенню ефективності роботи державних установ. Європейський Союз є одним із лідерів у сфері цифрової трансформації публічного управління, активно розвиваючи електронне урядування, цифрову ідентифікацію, відкриті дані та кібербезпеку. Вивчення та адаптація європейського досвіду можуть сприяти покращенню публічного управління і в Україні.

Так, цифрова трансформація публічного управління в Європі є одним із ключових напрямків розвитку сучасних державних інституцій. Вона спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян і бізнесу. Коротко розглянемо основні напрямки цифрової трансформації в країнах Євросоюзу [1]:

1. Електронне урядування (e-Government). Багато європейських країн активно впроваджують електронні адміністративні послуги. Наприклад, в Естонії діє система X-Road, що забезпечує взаємодію між державними установами та громадянами. Данія використовує платформу NemID, яка надає безпечний доступ до онлайн-послуг держави.
2. Цифрова ідентифікація. Надійна система цифрової ідентифікації є основою для розвитку електронних державних послуг. У Швеції використовується BankID, що дозволяє громадянам безпечно користуватися державними та фінансовими послугами. ЄС розробив ініціативу eIDAS, яка регулює електронну ідентифікацію та довірчі послуги.
3. Відкриті дані та прозорість. Європейські уряди активно відкривають доступ до державних даних для підвищення прозорості та сприяння інноваціям. Платформа data.europa.eu надає можливість доступу до відкритих даних державних установ ЄС, що сприяє розвитку стартапів і цифрової економіки.
4. Кібербезпека та захист даних. Зі зростанням цифрових сервісів важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки. Загальний регламент захисту даних (GDPR) встановлює високі стандарти безпеки персональних даних, що є взірцем для інших країн світу.
5. Штучний інтелект та автоматизація. Використання штучного інтелекту у державному управлінні стає все більш популярним. Наприклад, у Фінляндії застосовуються чат-боти для надання адміністративних консультацій,

а в Нідерландах штучний інтелект допомагає у прогнозуванні потреб громадян у соціальних послугах.

Перевагами цифрової трансформації в країнах ЄС можна визнати підвищення ефективності та швидкості надання державних послуг, зменшення бюрократії та корупційних ризиків, покращення взаємодії між державою, бізнесом та громадянами та зниження витрат на адміністрування державного сектору. Це розширює спектр можливостей як державних органів влади, так і господарюючих суб'єктів, покращує результати їх функціонування.

Європейський Союз активно підтримує цифрові ініціативи в державному секторі, зокрема через програму "Цифрова Європа" [2].

Програма "Цифрова Європа" (DIGITAL) спрямована на надання цифрових технологій державним адміністраціям, громадянам і підприємствам та забезпечує стратегічне фінансування в рамках координації Євросоюзу, яке відповідає на ці виклики, підтримує проєкти в ключових сферах цифрового потенціалу та забезпечує широке використання цифрових технологій в економіці та суспільстві. Українська держава теж долучилася до цієї ініціативи і для неї це означає можливості фінансування за наступними напрямами [3]:

- цифрові навички – передбачено набуття нових компетенцій у сфері інформаційних технологій в рамках фінансування 580 млн євро;
- хмарні послуги, дані та штучний інтелект – у напрямі полегшення роботи дослідницьких установ, державних адміністрацій та господарюючих суб'єктів створюються продукти на базі штучного інтелекту. Обсяг фінансування передбачений в розмірі 2,1 млрд євро;
- високопродуктивний комп'ютинг – передбачено подачу проєктів, які обчислюють великі масиви даних для рішень у сфері оборонної промисловості, охорони здоров'я або економіки. Євросоюз виділяє на це 2,2 млрд євро;
- використання цифрових технологій в суспільстві та економіці – має на меті фінансування проєктів, які впроваджують діджиталізацію у підприємництві або у сфері технологій Smart City, освіти та культури, навколишнього середовища, охорони здоров'я, електронного урядування. На ці завдання передбачено 1,1 млрд євро.

Загалом, Україна активно впроваджує цифрові технології у публічному управлінні. Вдосконалення платформи "Дія" є одним із головних кроків на шляху до створення цифрової держави [4]. Використання європейського досвіду може сприяти подальшому розвитку в таких напрямках:

- розширення електронного урядування. Запровадження єдиної цифрової екосистеми для державних послуг за прикладом Естонії дозволить громадянам отримувати необхідні сервіси швидше та зручніше.
- інтеграція цифрової ідентифікації. Впровадження стандартів eIDAS та розширення можливостей електронного підпису покращить безпеку та доступ до державних послуг.
- відкриття даних та залучення бізнесу. Створення більш доступних платформ відкритих даних сприятиме розвитку стартапів та ефективнішому використанню державних ресурсів.

- підвищення рівня кібербезпеки. Врахування європейських стандартів захисту персональних даних дозволить зміцнити довіру громадян до цифрових послуг.
- застосування штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту для оптимізації державних послуг, наприклад, у сфері податкового адміністрування чи соціального захисту, підвищить ефективність роботи уряду.

Загалом, європейський досвід цифрової трансформації публічного управління демонструє значні переваги для суспільства та держави. Використання сучасних технологій дозволяє зробити державне управління більш ефективним, відкритим і доступним для всіх громадян. Україна може скористатися найкращими європейськими практиками для вдосконалення власної системи електронного урядування та цифрової взаємодії між державою і суспільством.

***Список використаних джерел***

1. Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. №1 (29). 2022. С. 104-109. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15
2. Програма «Цифрова Європа». EU4Digital. URL: https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/the-digital-europe-programme/ (дата звернення 11.03.2025)
3. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року: що це означає. Міністерство цифрової трансформації України. 05 вересня 2022. URL: https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachae (дата звернення 11.03.2025)
4. Дія: Державні послуги онлайн. Офіційний сайт. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення 11.03.2025)

**Микола Білецький**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний розвиток цифрових технологій та активний процес європейської інтеграції України висувають нові вимоги до забезпечення кібербезпеки публічних інституцій. Цифрова трансформація державного управління передбачає впровадження інноваційних рішень для захисту інформаційних систем, персональних даних громадян та державних інформаційних ресурсів [1, 45].

Виклики цифрової безпеки в контексті євроінтеграції.

Кіберзагрози та гібридні атаки. Умови війни та посилений інформаційний тиск створюють підвищену загрозу для державних цифрових систем. Україна вже зазнала численних кібератак на критичну інфраструктуру [2, 78].

Низький рівень адаптації до європейських стандартів безпеки. Європейський Союз має чітко регламентовані норми щодо кібербезпеки, зокрема Директиву NIS2 (Network and Information Security Directive), яка передбачає високі вимоги до захисту державних інформаційних систем [3, 122].

Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері кібербезпеки. Незважаючи на значні зусилля з навчання спеціалістів, потреба у фахівцях, які можуть забезпечити ефективний кіберзахист, залишається актуальною [4, 99].

Забезпечення захисту персональних даних. Впровадження Загального регламенту захисту даних (GDPR) потребує адаптації національного законодавства, що залишається важливим етапом цифрової інтеграції [5, 56].

Перспективи удосконалення цифрової безпеки

Гармонізація законодавства України з нормами ЄС. Це включає адаптацію Директиви NIS2, виконання вимог GDPR та розширення можливостей Національного центру кібербезпеки [6, 135].

Розвиток державно-приватного партнерства. Взаємодія держави з IT-компаніями дозволить ефективніше реагувати на загрози, а також впроваджувати інноваційні технології захисту [7, 88].

Інвестиції в кіберосвіту. Програми підготовки спеціалістів у сфері цифрової безпеки та міжнародний обмін досвідом сприятимуть підвищенню рівня компетентності [8, 47]. Посилення співпраці з ЄС у сфері кібербезпеки. Участь у спільних європейських проєктах, таких як EU Cybersecurity Strategy, сприятиме посиленню стійкості цифрової інфраструктури України [9, 103].

Отже, цифрова безпека публічних інституцій є важливим компонентом євроінтеграції України. Впровадження передових підходів до захисту інформаційних ресурсів, гармонізація законодавства та розвиток міжнародного співробітництва сприятимуть посиленню цифрової стійкості державного управління.

### *Список використаних джерел*

1. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 45.

2. Держспецзв’язку. Кіберзагрози та механізми їхнього подолання в Україні. – Київ, 2023.

3. European Commission. NIS2 Directive. – Brussels, 2022.

4. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія розвитку цифрових навичок. – Київ, 2021.

5. European Parliament. General Data Protection Regulation (GDPR). – Brussels, 2016.

6. Кібербезпека України: сучасні виклики та шляхи їх подолання / під ред. О. Д. Баранова. – Київ, 2022.

7. IT-Industry Report: Cybersecurity Trends. – London, 2023.

8. Національна програма кіберосвіти України. – Київ, 2022.

9. European Union Cybersecurity Strategy. – Brussels, 2020.

**Андрій Харчун**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ У НАПРЯМІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Уніфікація публічного управління передбачає впровадження єдиних стандартів, методик та підходів, що забезпечують ефективне функціонування державних інститутів відповідно до міжнародних вимог. Вона спрямована на оптимізацію процесів управління, підвищення їхньої прозорості та адаптацію до змінних соціально-економічних умов.

Європейський Союз виробив систему стандартів публічного управління, яка включає принципи верховенства права, підзвітності, відкритості, інклюзивності та ефективності. Важливим документом, що регулює ці підходи, є Принципи державного управління SIGMA [1], розроблені спільно ОЕСР та ЄС для країн, що проходять процес євроінтеграції.

Країни Центральної та Східної Європи, що стали членами ЄС, пройшли складний шлях реформування публічного управління. Наприклад, Польща здійснила масштабну децентралізацію, запровадивши місцеве самоврядування за європейською моделлю, а Естонія зробила акцент на цифровізації адміністративних послуг.

Розглянемо ключові аспекти європейського досвіду уніфікації публічного управління [2]:

1. Адміністративна реформа та професіоналізація державної служби:

- країни ЄС запровадили чітку систему відбору державних службовців на конкурсній основі, що забезпечує високий рівень професіоналізму;
- у Польщі та Литві державна служба реформована за моделлю країн Західної Європи, де ключову роль відіграють незалежні комісії з відбору кадрів;
- в Естонії особлива увага приділена цифровізації державного управління, що дозволило суттєво скоротити бюрократичні процедури.

2. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування:

- Польща стала однією з передових країн у сфері децентралізації, передавши значні повноваження органам місцевого самоврядування. Це сприяло підвищенню ефективності управлінських процесів на регіональному рівні;
- Чехія та Словаччина запровадили механізми фінансової автономії місцевих громад, що стимулювало економічний розвиток регіонів.

3. Цифровізація публічного управління:

- Естонія є лідером у сфері електронного врядування, запровадивши такі інновації, як система X-Road, що забезпечує швидкий і безпечний обмін даними між державними установами;
- у Латвії та Фінляндії широко використовуються електронні ідентифікаційні картки для доступу до державних послуг.

4. Антикорупційні заходи та підзвітність влади:

- у країнах ЄС діє система незалежних антикорупційних агентств, які здійснюють контроль за діяльністю державних службовців і публічних інституцій;
- в Італії та Франції впроваджено механізми прозорості ухвалення рішень, зокрема обов'язкове декларування доходів посадовців та громадський контроль за витратами бюджету.

Незважаючи на прогрес, Україна стикається з низкою викликів у процесі уніфікації публічного управління:

- недостатня інституційна спроможність – потребує зміцнення механізмів координації між органами влади;
- опір бюрократичної системи – гальмує ефективне впровадження реформ;
- політичні ризики – нестабільність політичного середовища може впливати на довгострокову реалізацію реформ.

Для подальшої адаптації європейського досвіду у сфері публічного управління у напрямі його уніфікації Україні необхідно здійснити наступні кроки:

1. Створити єдину національну стратегію уніфікації публічного управління з урахуванням європейських стандартів.
2. Поглибити співпрацю з ЄС та міжнародними організаціями у сфері публічного управління щодо обміну досвідом та отримати експертну підтримку для реформування держапарату.
3. Розширити цифровізацію адміністративних процесів для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, щоб мінімізувати вплив людського фактора та бюрократії.
4. Зміцнити систему професійного розвитку державних службовців, запроваджуючи навчальні програми за підтримки європейських партнерів.
5. Розвивати громадський контроль, залучаючи громадянське суспільство до процесів ухвалення рішень.
6. Посилити механізми моніторингу та оцінки впровадження реформ у сфері державного управління.

Таким чином, адаптація європейського досвіду в Україні є тривалим і комплексним процесом, що потребує системних змін. Продовження реформ та впровадження найкращих практик країн ЄС сприятиме побудові ефективної, прозорої та відповідальної системи публічного управління, що відповідатиме вимогам європейської інтеграції.

Загалом, уніфікація механізмів публічного управління в Україні в контексті європейської інтеграції є необхідною умовою для побудови ефективної, прозорої та підзвітної державної системи. Проведені реформи у

сфері державного управління, зокрема децентралізація, цифровізація, реформування державної служби та антикорупційні заходи, створюють передумови для гармонізації управлінських процесів із європейськими стандартами.

Водночас існують суттєві виклики, такі як інституційна слабкість, бюрократична інертність, недостатня кадрова спроможність та політичні ризики. Для ефективного подолання цих проблем необхідно впроваджувати комплексні механізми уніфікації, що включають: подальшу імплементацію принципів державного управління SIGMA, удосконалення правового та інституційного середовища, розширення використання цифрових технологій, зміцнення системи професійного розвитку державних службовців, залучення громадянського суспільства до процесу ухвалення рішень. Результатом успішного впровадження цих заходів стане формування якісно нової моделі публічного управління в Україні, що відповідатиме найкращим європейським практикам та сприятиме ефективному державному управлінню в умовах євроінтеграції.

***Список використаних джерел***

1. SIGMA. Принципи державного управління / SIGMA, OECP, Європейський Союз. 2017. URL: https://www.sigmaweb.org.

2. Меркотун Г. Економічне врядування в ЄС: досвід та уроки для України. *Аспекти публічного управління*, 2023. №11(2), С. 47-56.

**Олег Дідич**

аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ДЕРЖАВНО – ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ЗЕБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В умовах сьогодення, у воєнний час, при повномасштабному вторгненні російської федерації на територію України стає зрозуміло, що у вирішенні завдань державою, щодо забезпечення національної безпеки, значну допомогу надають приватні партнери, як із за кордону так і в межах держави. Яскравими прикладами такої допомоги є волонтерські, благодійні та громадські організації, які у надзвичайно складний період взяли на себе вирішення найбільш нагальних і болючих проблем держави. Хоча своє справжнє визнання та необхідність ці організації здобули на початку 2014 року, до цього часу механізмів їхньої взаємодії з владними структурами не було.

Згодом, значна роль та високий авторитет волонтерських, благодійних та громадських організацій підштовхнули владу до співпраці і восени 2014 року почалось їх тісне співробітництво, насамперед із Міноборони, що

відобразилось у багатьох змінах до законів України та інших нормативно-правових актів, а саме таких як: закон України «Про волонтерську діяльність», закон України «Про громадські об'єднання», закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», закон України «Про основи національного спротиву». Цими нормативно-правовими актами держава сприяє діяльності цих організацій та делегує їм свої певні права та обов'язки, це свого роду партнерство, насправді ці організації могли б працювати у тісній співпраці із державою і до війни, ще до 2014 року.

Наступним прикладом такого співробітництва є приватні підприємства та організації, які з початку повномасштабного вторгнення перекваліфікувались та почали працювати на оборону країни. При введенні воєнного стану у нашій державі з'явився чіткий механізм співпраці держави та приватного бізнесу, що регламентує закон України «Про правовий режим воєнного стану». Як не дивно, але у розвитку співпраці держави та приватного бізнесу сприяла війна, хоча реального механізму, що регулює ці відносини у мирний час не має. Закон України «Про державно-приватне партнерство», лише визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами на основі принципу державно-приватного партнерства на договірній основі і стосується лише правовідносин партнерства у сфері об'єктів нерухомості, інфраструктури (концесій) тощо. Але він не розкриває порядку практичного застосування співпраці держави та приватного бізнесу у статусі повноправних партнерів [1, 119].

З початку повномасштабної війни українські компанії активно допомагають – як значними фінансовими внесками, так і іншими ресурсами. IT-компанії зберігають оплату для працівників, які пішли на фронт. Бізнес перерахував мільйони гривень на потреби армії. Банки виплатили податки на місяці наперед. Креативні хаби, коворкінги й театри приймають переселенців, ресторани готують їжу для територіальної оборони, бренди одягу перекваліфікувалися на пошиття одягу, бронежилетів і взуття для захисників.

Звичайно, при наявності державних замовлень та відповідних умов співпраці, більшість приватних підприємців могли б працювати на внутрішній ринок та на державу, виконуючи державні замовлення і в мирний час. Нажаль таких умов співпраці до війни не було створено, тому більшість виробників орієнтувались на експорт, також важливу роль відігравала корупційна складова, не прозорі тендери, конкурси, що в свою чергу дестабілізувало економіку держави та не давало певних гарантій зі сторони держави для приватного бізнесу.

До війни поставало питання, яким чином державно-приватне партнерство може вплинути на забезпечення національної безпеки, але зараз це очевидно, що державно-приватне партнерство займає важливу роль у забезпеченні національної безпеки країни. Держава основною цінністю визначає безпеку людини, захист її прав та свобод та реалізує принципи безпеки у політичній, соціальній, економічній, екологічній, інформаційній та інших сферах. Державно-приватне партнерство все частіше починають розглядати, як вирішення багатьох проблем, пов'язаних з управлінням безпекою. Безпека

покликана захистити критичну інфраструктуру та інші важливі суспільні функції від різних складних загроз. Можливості механізмів державно-приватного партнерства дають надію на створення чітких правил та моделей співпраці державного та приватного сектору у сфері безпеки. Державно-приватні партнерства служать способом організації, який може поліпшити гнучкість і надійність та своєчасність реагування держави, включаючи більш широке коло громадянських і приватних суб'єктів. Зокрема про це свідчать не тільки яскраві приклади боротьби нашого народу проти російських окупантів на військовому, інформаційному, технологічному, патріотичному, волонтерському фронтах, але і внесенням у Стратегію національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» 2020 року одного із пріоритетних національних інтересів України – забезпечення національної безпеки. Цілі та основні напрями державної політики у сфері національної безпеки – розвиток державно-приватного партнерства. І хоча у Стратегії національної безпеки України йде мова виключно про організації, установи державної форми власності, Стратегія також визначає забезпечення потреб Збройних Сил України, інших складових сектору безпеки і оборони України в озброєнні та військовій техніці шляхом реалізації потенціалу державно-приватного партнерства.

На нашу думку, державно-приватне партнерство – це форма співпраці між державою і приватним сектором, яка спрямована на спільне вирішення конкретних завдань або проектів на взаємовигідних умовах та прозорості в прийнятті рішень і здійсненні діяльності.

Аналізуючи вище викладене, зрозуміло, що державно-приватне партнерство є невід'ємною складовою національної безпеки та оборони України. Для того, щоб державно-приватне партнерство було доступним, необхідно внести зміни в низку нормативно-правових актів та адаптувати їх до можливості застосування державно-приватного партнерства. Пропрацювати чіткий, прозорий та доступний для всіх механізм цього партнерства, а саме правила гри, які визначає держава та які зрозумілі приватному сектору, так і простому винахіднику. Якщо тактико-технічні характеристики відповідають вимогам або якість надання відповідних послуг краща, то такий продукт має бути на озброєнні, на такий продукт потрібно орієнтуватись державі у своїх замовленнях. Тільки в таких умовах буде здорова конкуренція та загальна система створення прозорих правил гри на ринку.

Таким чином, державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки є відносно новим, але перспективним напрямом співпраці між державою та приватним сектором. Воно спрямоване на посилення національної безпеки шляхом залучення ресурсів, експертизи та інновацій приватного сектора до вирішення завдань, що стоять перед державою у цій сфері.

### *Список використаних джерел*

1. Дідич О.Р., Наумко М.М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування : зб. наук. пр. Том. 34(73) № 2 2023. С. 118-123.

**Олег Єфанов**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ЗОНИ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС: ПРАВОВИЙ КОНТЕКСТ

Для ефективного функціонування Зони вільної торгівлі (ЗВТ) між Україною та ЄС було ухвалено та адаптовано низку нормативно-правових актів. Вони регулюють митну політику, технічні стандарти, сертифікацію, торговельні правила та механізми правозастосування.

Процес створення та функціонування ЗВТ між Україною та Європейським Союзом базується на положеннях Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, підписаної у 2014 році, зокрема її розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею». Угода передбачає поступове усунення тарифних та нетарифних бар'єрів, гармонізацію митних процедур, а також наближення законодавства України до норм і стандартів ЄС.

Серед основних законодавчих актів України, що регулюють функціонування ЗВТ, можна виділити:

1. Конституція України (1996 р.) [1].
2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (ратифікована у 2014 р.) [2].
3. Митний кодекс України [3], який адаптує національні митні процедури до стандартів ЄС.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4], що визначає правові засади ведення міжнародної торгівлі.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» (редакція 1991 р., з подальшими змінами) [5].
6. Закони та підзаконні акти щодо технічного регулювання, санітарних і фітосанітарних заходів, які мають на меті гармонізацію стандартів із вимогами ЄС.
7. Національна стратегія адаптації законодавства України до права ЄС, яка містить комплексні заходи для приведення українського законодавства у відповідність до європейських норм.

Конституція України є основним правовим документом, що закріплює принципи економічної діяльності держави, міжнародного співробітництва та інтеграції у світову економіку. У статті 9 визначено, що міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, є частиною національного законодавства, що має важливе значення для виконання Угоди про асоціацію з ЄС.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС є міжнародно-правовим актом, що визначає умови функціонування ЗВТ між Україною та ЄС. Основні положення Угоди, що стосуються торгівлі, полягають у лібералізації торгівлі товарами та послугами, уніфікації митних процедур відповідно до європейських стандартів, гармонізації технічного регулювання, сертифікації та санітарних і фітосанітарних норм, а також захисту прав інтелектуальної власності та сприяння конкуренції.

Митний кодекс регулює митні процедури та порядок контролю за експортом та імпортом товарів. Основні зміни в межах адаптації до стандартів ЄС, які відобразилися в Митному кодексі, полягають у спрощенні митних процедур для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, введенні системи митних декларацій в електронній формі, запровадженні механізму «єдиного вікна» для оформлення вантажів та визначенні митної вартості відповідно до правил СОТ.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» регулює основні принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності, права та обов'язки держави, підприємств і фізичних осіб у міжнародній торгівлі. В межах адаптації до норм ЄС були внесені зміни щодо усунення обмежень на торгівлю окремими видами товарів, ліквідації дискримінаційних положень щодо іноземних інвесторів та впровадження європейських стандартів у сфері ліцензування та сертифікації.

Закон України «Про захист прав споживачів» адаптований до норм ЄС у частині впровадження механізмів відповідальності виробників за якість товарів, запровадження європейських стандартів маркування продукції та надання споживачам можливості отримувати інформацію про товар відповідно до вимог ЄС.

Попри позитивні зміни у сфері публічного управління процесами формування ЗВТ, існує низка проблем, що ускладнюють повноцінне функціонування Зони вільної торгівлі:

1) недостатня гармонізація національного законодавства з правом ЄС – деякі норми, зокрема у сфері технічного регулювання та захисту прав споживачів, досі не відповідають європейським вимогам;

2) адміністративні бар'єри та бюрократія – складність митних процедур та сертифікації продукції є перешкодою для діяльності малих і середніх підприємств;

3) недостатня інституційна спроможність – деякі державні органи потребують підвищення ефективності своєї роботи та цифровізації відповідних процесів;

4) проблеми правозастосування – українські суди та контролюючі органи не завжди забезпечують належний рівень правового захисту бізнесу в державі.

Виходячи із викликів, які склалися сьогодні, а також для підвищення ефективності публічного управління у сфері ЗВТ необхідно забезпечити наступні дії:

1) продовжити гармонізацію законодавства із нормами Європейського Союзу у сферах технічного регулювання, стандартів якості та митного адміністрування.

2) спрощувати адміністративні процедури для експортерів та імпортерів, зокрема через цифровізацію митних операцій.

3) посилювати інституційну спроможність державних органів, відповідальних за реалізацію ЗВТ, шляхом навчання фахівців та запровадження сучасних механізмів управління.

4) розвивати механізми правозастосування, зокрема шляхом зміцнення антимонопольного законодавства України та захисту прав підприємців у межах ЗВТ.

Таким чином, подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері публічного управління процесами формування ЗВТ між Україною та ЄС є важливою передумовою інтеграції України до європейського економічного простору та створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного бізнесу.

***Список використаних джерел***

1. Конституція України, прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

2. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Національна безпека і оборона. № 1-2. 2022. 131с.

3. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2012. № 44-45. № 46-47. № 48. Ст. 552.

4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 № 959-XII. URL: http:// www.rada.kiev.ua

5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991р. // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. ст.379.

**Ольга Котовська**
кандидат філософських наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

**Тарас Чайківський**
кандидат технічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

## АНАЛІЗ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ У 2022-2024 РОКАХ: РФ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ БЕЗПЕКИ ЄС ТА УКРАЇНИ

Розвиток цифрових технологій, попри їхній позитивний вплив на економіку та суспільство, супроводжується зростанням ризиків, пов’язаних із кібератаками, які можуть призводити до масштабних фінансових втрат,

порушень роботи критичної інфраструктури, викрадення даних та компрометації конфіденційної інформації. Кількість кібератак особливо зросла з початком повномасштабного вторгнення рф в Україну, вплинувши насамперед на саму Україну, а також на решту Європи. Це підтверджують звіти урядових команд реагування на інциденти (Команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України (CERT-UA), Агентство Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA), Німецьке федеральне відомство з інформаційної безпеки (BSI), Британський національний технічний орган з кіберзагроз та забезпечення інформації (NCSC), Французьке агентство з кібербезпеки (ANSSI) та інші), які фіксують та аналізують такі загрози.

З листопада 2022 року Європейський репозиторій кіберінцидентів (EuRepoC), як незалежний консорціум, відстежує кібератаки, які мають геополітичний контекст і відповідне реагування держав, з метою вироблення політик та заходів протидії кіберзагрозам на основі оцінки та порівняння «життєвого циклу» кіберінцидентів [2]. Згідно методології EuRepoC у 2000-2024 роках хакери провели 3369 атаки, з яких 1821 (54%) – у 2022-2024 роках [2]. До статистики увійшли атаки на політично вмотивовані цілі та об'єкти критичної інфраструктури, незалежно від того, чи здійснюються вони державами (афілійованими групами) або окремими суб'єктами. Зокрема прослідковуються зміни кількості кіберінцидентів за період з 2021 по 2024 роки, включно у ЄС. На Рис. 1. чітко проглядається ріст кіберінцидентів, які передували повномасштабному вторгненню. Фактично у кіберпросторі цілеспрямовані масовані атаки різко збільшились у 2022 році. Варто також зауважити, що з лютого 2023 EuRepoC розширив набір даних, що пояснює різкий ріст інцидентів з цього періоду.

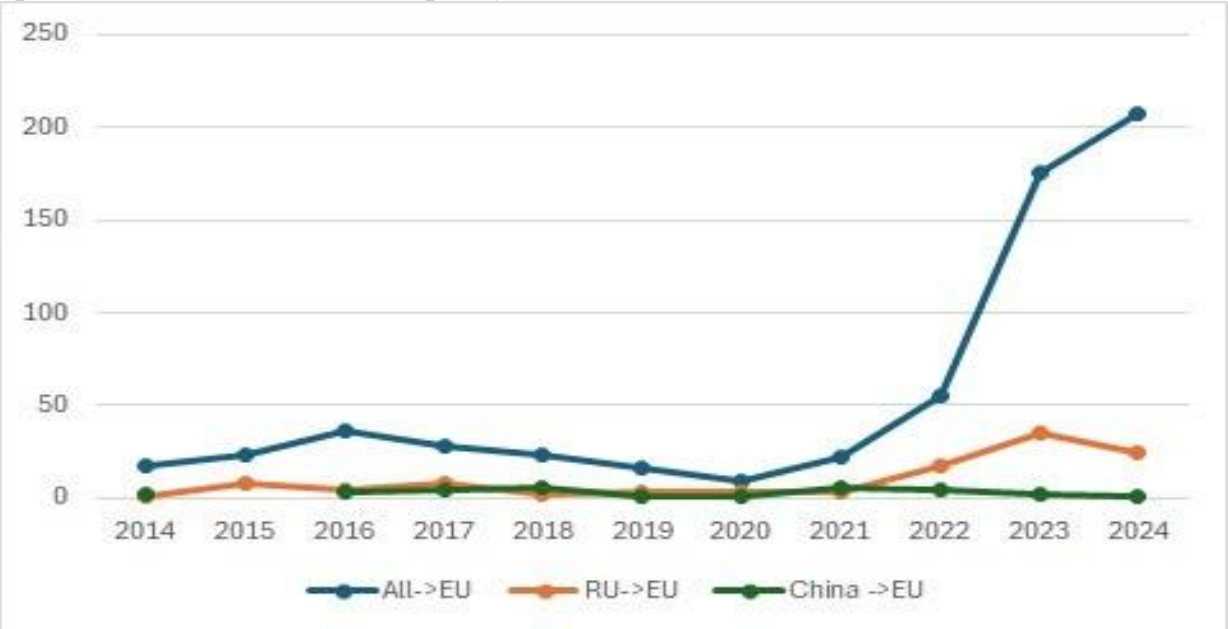


Рис. 1. Кількість кіберінцидентів проти країн ЄС, 2014-2024, [складено згідно з даними із 2]

Згідно з Рис. 2 більшість атак, які велися проти України мали російське походження. Загальна кількість атак проти України позначена червоним

кольором, синім – рф проти України, блакитним – України проти рф. Ситуація з рф, як атакуючою стороною свідчить, що з 2021 року кібератаки прицільно велися проти України і досягли свого піку в 2022 році. Кількість кіберінцидентів зросла – з 1 інциденту в 2020 році до 27 інцидентів у 2022 році. Це збільшення означає загальний річний темп зростання (CAGR) на 419,6% за два роки. Також частина інцидентів із загальної кількості має неідентифіковану територію походження. Україна за цей період показала незначний ріст атак проти рф у 2014-2015 роках, різко зростаючу динаміку впродовж 2021-2022 років та значне зменшення кіберінцидентів у другій половині 2023-2024 роках, спрямованих проти рф.

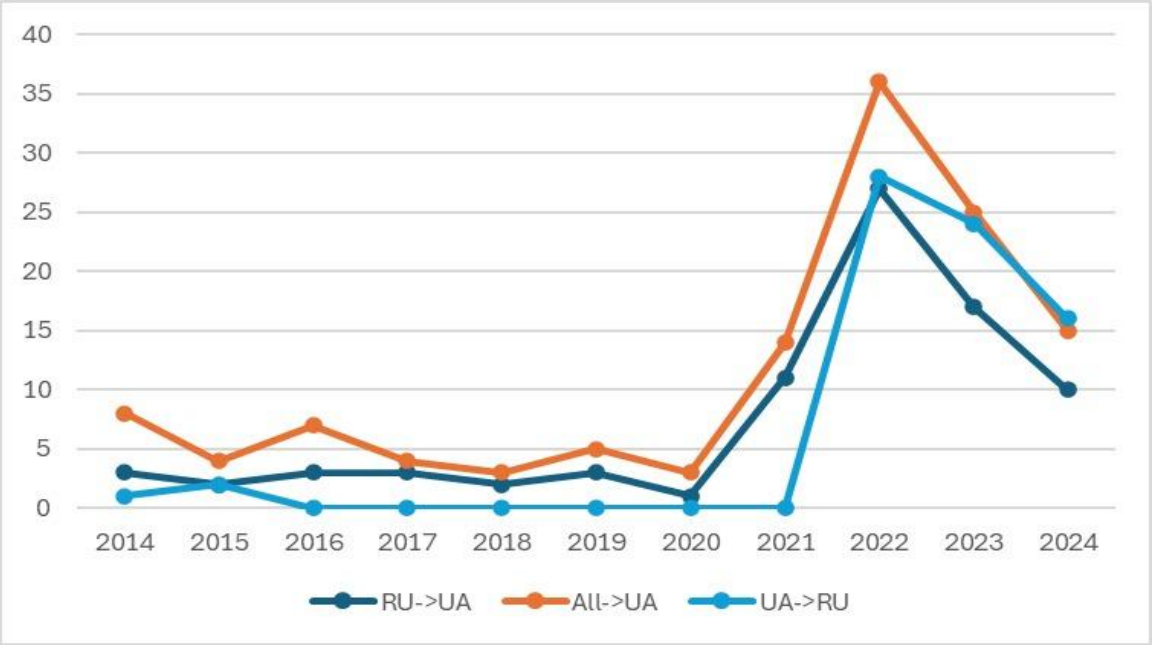


Рис. 2. Кількість кіберінцидентів проти України і рф, 2014-2024, [складено згідно з даними із 2].

Напередодні Мюнхенської безпекової конференції (лютий, 2025) опубліковано дослідження щодо загроз у кібер та інформаційному просторі (CIR), у якому також містилась інформація про ризики для зовнішньої політики та політики безпеки ЄС. Серед об'єктів критичної інфраструктури ЄС у 2024 році найвищий показник атак (програми-вимагачі та викрадення даних) зазнав сектор охорони здоров'я, де міститься конфіденційні дані [1, 3]. Найбільша частка кібератак на країни ЄС припадає на атакуючі рф та Китай, у яких також спостерігається зміна типів атак. У межах ЄС групи російського походження виділяються своєю участю в DDoS-атаках, як недорогого методу психологічного впливу. Тоді як китайські групи зосереджувались на кібершпигунстві, уникаючи викриття, що зрештою зафіксовано у графіку із незначними показниками визначення Китаю як атакуючої сторони [1, 4-6].

Статистичні дані кіберзагроз за 2022–2024 роки свідчать про суттєве збільшення кількості атак та їхньої складності. Для України ця негативна тенденція вже є частиною гібридної війни: кібератаки паралізують діяльність об'єктів критичної інфраструктури, банківської системи, держсектору,

енергетики, охорони здоров'я та цифрових послуг. Одночасно Україна у цих надскладних умовах продовжує підвищувати рівень цифровізації та кіберзахисту в напрямі до європейської інтеграції. Зокрема триває активний процес скринінгу, тобто офіційної процедури адаптації українського законодавства до права ЄС за Розділом 10 «Цифрова трансформація та медіа». Попри тривалу війну Україна демонструє значний прогрес у цифровому розвитку, уряд успішно переніс дані та сервіси на міжнародні хмарні платформи, що гарантує їхню безпеку, доступність і стійкість, та забезпечується безперебійний доступ до Інтернету. Такий стратегічний підхід не лише захищає цифрові активи країни, а й сприяє збереженню економічної активності та функціонуванню державних послуг. Це зміцнює позиції України як стійкого та далекоглядного лідера у сфері цифрових технологій [3].

***Список використаних джерел***

1. Bund J., Bendiek A., Hemmelskamp J. Cyber Activity Balance 2024. Research Division EU / EuropeWpNr. 03, February 2025. URL: https://www.swp-berlin.org/publications/products/arbeitspapiere/WP_EuRepoC_Cyber_Activity_Balance_2024_Bund_Bendiek_Hemmelskamp.pdf
2. European Repository of Cyber Incidents. (n.d.). Cyber Incident Dashboard. Retrieved from https://eurepoc.eu/dashboard/
3. UN Department of Economic and Social Affairs. (2024). E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development with the addendum on Artificial Intelligence (p. 125). Retrieved from https://doi.org/10.18356/9789211067286

**Микола Леськів**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Розвиток культурної сфери є важливим чинником національної ідентичності та економічного зростання. В умовах глобалізації та євроінтеграції Україна активно вивчає міжнародний досвід управління культурною сферою, зокрема практики Європейського Союзу, Ради Європи та ЮНЕСКО. Адаптація цих моделей може сприяти ефективному державному управлінню культурною політикою, залученню інвестицій та розвитку креативних індустрій.

Державна підтримка культури в країнах ЄС: можливості для України

Фінансування культурного сектору

Країни ЄС використовують різні моделі фінансування культури: державне бюджетування, грантові програми, податкові пільги для меценатів та громадські ініціативи. Україна може розширити державне фінансування культури, застосовуючи механізм державно-приватного партнерства (ДПП) та зміцнюючи співпрацю з міжнародними фондами.

Стратегічне планування

У багатьох країнах ЄС існують довгострокові стратегії розвитку культури, що включають державну підтримку культурних проєктів та цифровізацію. В Україні необхідне створення Національної стратегії розвитку культури з урахуванням кращих європейських практик.

Підтримка креативних індустрій

Європейський Союз активно підтримує креативні індустрії через програми, як-от "Креативна Європа". В Україні слід розширювати інструменти фінансування культурних стартапів та сприяти розвитку креативних кластерів.

Інтеграція України в європейський культурний простір: виклики та перспективи

Гармонізація законодавства

Адаптація українського законодавства до європейських стандартів сприятиме розширенню міжнародної співпраці. Зміни повинні торкнутися питань авторського права, фінансування культури та підтримки культурних ініціатив.

Розширення міжнародних обмінів

Партнерські програми між українськими та європейськими культурними інституціями сприяють обміну досвідом та спільному створенню культурного продукту. Необхідно спрощення візового режиму для культурних діячів та розширення програм мобільності.

Розвиток цифрових платформ культури

Європейські країни активно впроваджують цифрові платформи для збереження та популяризації культурної спадщини. Україна має можливість створити національний портал культури, що дозволить інтегрувати її у загальноєвропейський простір.

Співпраця України з міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ЄС, Рада Європи) у сфері культури

ЮНЕСКО: захист культурної спадщини

Україна є активним учасником програм ЮНЕСКО щодо охорони нематеріальної та матеріальної спадщини. Важливо посилити співпрацю в контексті захисту культурних об’єктів, особливо в умовах воєнних загроз.

Рада Європи: культурне розмаїття та права людини

Програми Ради Європи спрямовані на підтримку культурного розмаїття, свободи вираження та міжкультурного діалогу. Україна може активніше використовувати ці ініціативи для зміцнення культурної ідентичності регіонів.

Європейський Союз: програми фінансування

Програма "Креативна Європа" надає фінансову підтримку культурним проєктам у країнах-партнерах. Україні слід розширювати участь у грантових програмах ЄС, стимулюючи культурні ініціативи.

Адаптація міжнародного досвіду в управлінні культурною сферою дозволить Україні зміцнити національну культурну політику, інтегруватися у європейський культурний простір та залучити додаткові ресурси для розвитку креативної економіки. Важливим завданням є гармонізація законодавства, розширення міжнародних обмінів, розвиток цифрових платформ культури та активна співпраця з міжнародними організаціями.

***Список використаних джерел***


1. Базилевич В. Державна політика підтримки культури в Україні: виклики та перспективи // Економічний вісник України. – 2023. – №4. – С. 25-33.
2. Литвиненко О. Інституційний механізм управління культурною сферою: європейський досвід та українські реалії // Вісник державного управління. – 2022. – №7. – С. 41-50.
3. European Commission. "Creative Europe Programme: Supporting the Cultural and Creative Sectors." – 2023. – URL: https://ec.europa.eu/creative-europe/
4. UNESCO. "Cultural Policies and Sustainable Development: Guidelines for Cultural Policy-Making." – Paris: UNESCO, 2022.
5. Council of Europe. "Culture and Cultural Heritage: Policies and Strategies for the 21st Century." – Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2023.
6. Колосова Н. Європейський досвід цифрової трансформації культури та можливості для України // Культура і сучасність. – 2023. – №2. – С. 67-75.
7. Müller K. "Cultural Governance in Europe: Trends, Challenges, and Best Practices." – Berlin: Springer, 2023.
8. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. "National Strategy for the Development of Culture 2023-2030." – Київ: Міністерство культури та інформаційної політики України, 2023.



**Петро Цімко**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»


## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Реформування публічного управління є одним із основних пріоритетів для України на шляху до європейської інтеграції. Цей процес передбачає комплексні та стратегічно важливі зміни в системі державного управління, спрямовані на підвищення його ефективності, прозорості та підзвітності. Він є невід’ємною частиною модернізації державних інституцій та переходу до європейських стандартів управління, зокрема у контексті інтеграції в Європейський Союз (ЄС). Одним з ключових завдань є забезпечення

максимальної відповідності системи державного управління вимогам ЄС, що включають покращення якості та ефективності публічного управління, а також впровадження демократичних принципів і верховенства права.

Європейський Союз перед країнами-кандидатами встановлює конкретні вимоги щодо вдосконалення публічного управління, що сприяють забезпеченню демократичних принципів, верховенства права, підзвітності та ефективності державної влади. Однією з основних умов для вступу в ЄС є адаптація національного законодавства до європейських стандартів управління, що включає гармонізацію політичних, економічних та правових процесів у країні. Крім того, важливим аспектом є підвищення рівня боротьби з корупцією, яка залишається однією з основних проблем, що впливає на ефективність роботи державних інститутів.

Актуальність дослідження реформування публічного управління в Україні зумовлена критично важливим значенням євроінтеграційного процесу для розвитку країни. Україна визнала інтеграцію з ЄС своїм стратегічним пріоритетом, що відкриває нові можливості для економічного розвитку, демократизації та модернізації публічного управління. Однак, цей шлях супроводжується значними викликами та складними трансформаціями. Реформи потребують комплексного та системного підходу, що враховує досвід інших європейських країн, а також наукове обґрунтування цілей і методів реформування.

Європейський Союз не має єдиної фіксованої моделі публічного управління, однак спільними для всіх країн-членів є такі принципи, як демократія, верховенство права, підзвітність та прозорість, ефективність і результативність. Європейські принципи публічного управління зосереджуються на створенні органів влади, які діють відкрито, відповідально та з високим рівнем компетентності.

Протягом останніх років в Україні було успішно проведено низку реформ у сфері публічного управління. Одними з найбільших досягнень є децентралізація влади, реформування державної служби, зниження бюрократичного впливу та розвиток електронного урядування. Ці кроки дозволили покращити взаємодію громадян з органами влади, підвищити рівень доступу до публічних послуг та зменшити корупційні ризики. Водночас, незважаючи на ці успіхи, у системі публічного управління ще залишаються значні проблеми.

Адаптація законодавства України до права ЄС є окремим самостійним напрямом правотворчості, який має бути чітко врегульованим законодавством (зокрема, через уточнення повноважень суб'єктів правотворчості та чітку координацію їх прав та обов'язків у сфері адаптації законодавства до права ЄС; оновлення механізму адаптації законодавства України до права ЄС та розробку єдиних детальних методичних рекомендацій щодо адаптації законодавства України до права ЄС тощо) [1, с. 125].

Незважаючи на досягнення, система публічного управління в Україні досі має низку суттєвих недоліків. Серед основних проблем можна відзначити низький рівень довіри громадян до влади, наявність бюрократичних бар'єрів,

неефективність управлінських процесів, що веде до втрат часу та ресурсів. Зважаючи на це, для ефективного реформування важливо забезпечити політичну волю для проведення змін, інтенсивне залучення громадянського суспільства до процесу реформ та підвищення рівня прозорості органів влади.

Досліджуючи зовнішні чинники, які впливають на процес євроінтеграції України, необхідно також враховувати внутрішньоєвропейські суперечності, що можуть нести певні ризики для соціально-економічного розвитку України. До останніх можна віднести послаблення консолідаційного потенціалу країн-членів щодо внутрішньої політики ЄС; необхідність завершення ряду системних реформ, необхідність яких зумовлена останнім розширенням ЄС; економічні проблеми, що виникли внаслідок неоднорідного економічного розвитку окремих регіонів. [2, с. 123].

Вступ України до Європейського Союзу має принести значні переваги в політичній, економічній та соціальній сферах. Очікуваними результатами в політичній сфері є стабільність політичної системи, адаптація національного законодавства до законодавства ЄС, реформування судочинства, а також участь у європейській колективній безпеці. В економіці це означає досягнення макроекономічної стабільності, відкриття нових ринків для українських підприємств, залучення інвестицій, а також забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу.

Завершення процесу реформування публічного управління в Україні та адаптації національного законодавства до стандартів ЄС є ключовим етапом на шляху до євроінтеграції. Це дозволить наблизити державу до європейських стандартів демократії, верховенства права та доброчесного управління, забезпечуючи стабільність і розвиток українського суспільства та економіки в умовах глобалізації.

Звичайно в генезисі успішного продовження реформування публічного управління в Україні необхідно забезпечити достатню політичну волю, інтенсивне залучення громадянського суспільства до процесу реформування, та підвищити рівень прозорості та підзвітності органів влади.

Узагальнюючи сучасні європейські підходи до публічного управління у сфері просторовим планування, можемо зробити висновок, що питання результативного публічного управління стоїть пріоритетним у ЄС. Саме завдяки якісному публічному управлінню у сфері просторового планування можна реагувати на виклики і загрози, пов’язані з диспропорційним територіальним розвитком, негативними аспектами урбанізації та можливому завданню шкоди довкіллю антропогенним впливом [3, с. 50].

Війна та її наслідки негативно впливають на процес реформування публічного управління в Україні та наближення до стандартів ЄС. Ресурси, які могли б бути спрямовані на реформи, використовуються для оборони країни та відновлювальні заходи. Загострення економічних та гуманітарних проблем через війну також потребують нагального вирішення.

Попри значні виклики та надскладну ситуацію випробувань в усіх сферах державного управління, яка спричинена тривалою військовою агресією проти України, адаптація законодавства до права та стандартів ЄС у сфері публічного

управління залишається ключовим пріоритетом для наближення держави до європейських стандартів демократії, верховенства права та доброчесного управління.

***Список використаних джерел***

1. Риндюк В. І., Кучинська О. Ю. Адаптація національного законодавства до права ЄС: досвід держав-членів та держав-кандидатів для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Серія Право, 82 (1), с. 120-126.

2. Дудкевич В. І. Процес інтеграції України до Європейського Союзу в контексті суперечностей внутрішньо європейського розвитку. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку. 2021. № 1. С. 119–124.

3. Рудік Н. М. Європеїзація публічного управління в Україні в контексті обумовленості ЄС. Аспекти публічного управління. 2014. № 2(1-2). С. 32-40. URL: https://doi.org/10.15421/15144.

**Василь Пасічник**

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування, Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## РОСІЙСЬКА ЗАГРОЗА І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Російський фактор становить реальну загрозу національній безпеці не лише України, а також демократичному Заходу та вільному світу. У 2014 році Росія розв’язала проти України «гібридну війну», анексувавши Крим та частину Донбасу. Провідні країни Заходу не виконали Будапештський меморандум, який обіцяв Україні гарантії безпеки. Росія, як один із підписантів Меморандуму, порушила угоду і розпочала гібридну війну, а інші держави підписанти не надали воєнної допомоги і не захистили Україну.

Сприймаючи поступливість та готовність до компромісів Заходу як слабкість, Росія висунула йому у грудні 2021 року ультиматум, вимагаючи підписати Договір між Російською Федерацією і Сполученими Штатами Америки про гарантії безпеки та Угоду про заходи забезпечення безпеки Російської Федерації держав членів НАТО. Ці міжнародні угоди повинні були надати «юридичні гарантії безпеки» Росії шляхом: виведення військ від західних кордонів Росії; припинити воєнне співробітництво між НАТО та пострадянськими країнами, і передусім припинити надавати Україні воєнну допомогу; зупинити розширення НАТО на Схід, виключити можливість вступу пострадянських країн до НАТО; виведення ядерної зброї США з Європи; виведення збройних сил НАТО до кордонів 1997 року тощо. Фактично Росія

поставила ультиматум США та НАТО, щоб вони залишили Центральну та Східну Європу. У разі відхилення США та країнами НАТО російського ультиматуму, Москва погрожувала Заходу «військово-технічною альтернативою».

Захід відхилив російський ультиматум, тому в лютому 2022 року РФ розпочала широкомасштабну війну проти України. Росія планувала за три дні окупувати Україну, пробити коридор до Придністров'я та встановити контроль над Молдовою. А далі РФ мала намір окупувати країни Прибалтики та розвалити НАТО. Москва розраховувала, що країни НАТО не наважаться вступити у війну з Росією після шоку від успішного російського бліц-кригу та страху перед загрозою застосування ядерної зброї. В такому разі НАТО не виконало б свою основну функцію щодо забезпечення колективної безпеки своїх членів. Окупація і відмова від захисту країн Прибалтики могли призвести таким чином до розвалу НАТО.

Неоімперіалістичні плани Росії зірвала Україна, яка несподівано завдала важких поразок Росії під Києвом, Черніговом, Харковом та Херсоном, звільнивши значні свої території від російських військ. Однак завдати цілковитої поразки Росії у 2022 – 2023 роках і звільнити усі свої території Україна не змогла. Головним чином тому, що Захід не надав належної воєнної допомоги, щоб завдати рішучої поразки Росії у 2022-2023 році. Тому наступ українських військ у 2023 році не був успішним. Росії вдалося зберегти контроль над окупованими українськими територіями: новими районами Донбасу, чистиною Запорізької та Херсонської області. А війна набула затяжного характеру.

США та країни НАТО не надали вчасно і в достатній кількості воєнну допомогу Україні через побоювання ескалації та розширення воєнного конфлікту, безпосереднє втягнення в нього країн Заходу, і загрози його переростання в ядерну війну. Очікувалося, що дозована воєнна допомога, жорстка санаційна політика та нездатність отримати перемогу над Україною сприятиме поваленню російського авторитарного режиму та приходу до влади демократичної опозиції. Захід побоюється посилення Китаю за рахунок надмірного послаблення чи навіть розпаду Росії в умовах перерозподілу світової економічної та політичної влади від Заходу до Сходу. Це може призвести переміщення світового геополітичного центру від Північно-атлантичного до Тихоокеанського регіону. Західні політики не полишали надії перетягнути Росію на свою сторону у можливому майбутньому протистоянні між США і Китаєм, який кинув виклик американській гегемонії в світі.

РФ скористалася нерішучістю Заходу, і переосмисливши стратегічні прорахунки та причини поразок 2022-2023 року, перевела свою економіку на військові рейки та мобілізувала свої ресурси для ведення війни. Після невдач українського контрнаступу влітку 2023 року, РФ перейшла у наступ, який триває з осені 2023 року і до нині, в результаті якого РФ знову почала повільно захоплювати нові українські землі. Україна та країни Заходу не скористалися можливістю завдати рішучої поразки агресору в 2022-2023 рр., щоб успішно

завершити війну, відновити міжнародний порядок, зруйнований Росією ще в 2014 році. І тому вони були втягненні у війну на виснаження.

В Польщі втомою від війни скористалися популісти для розпалювання транскордонної ворожнечі під час виборчої кампанії 2023 року, що супроводжувалося торгівельною війною, блокуванням українських кордонів, виступами польських фермерів та перевізників з антиукраїнськими гаслами. В Словаччині відбулися парламентські вибори, на яких перемогли проросійські сили, після чого ця країна також приєдналася до блокади українських кордонів і фактично припинила надавати допомогу Україні. Занепокоєння викликає політика Угорщини, яка намагається блокувати допомогу Україні і з середини розхитує солідарність НАТО та Європейського Союзу, прагне виторгувати в замін за це для себе економічні вигоди від РФ. А деякі угорські політики мають далекосяжні плани щодо загарбання українського Закарпаття в разі поразки України.

Використовуючи втому від війни, на президентських виборах в США перемогу здобув Д. Трамп, який обіцяв швидко закінчити російсько-українську війну. Прагнучи виконати свої передвиборчі обіцянки, Д. Трамп зробив радикальний поворот в зовнішній політиці та політиці безпеки США. Адміністрація Трампа розглядає можливість підписання мирної угоди між Україною та Росією, яка може включати територіальні поступки з боку України в обмін на гарантії безпеки. Цей підхід з одного боку, може відкрити шлях до припинення бойових дій. Однак, існує ризик, що це лише заохотить агресію Росії, підірве міжнародні принципи територіальної цілісності і остаточно зруйнує існуючий міжнародний порядок. Адміністрація Трампа стверджує про необхідність надання Україні гарантій безпеки, але виключає можливість її вступу до НАТО. Ефективність таких гарантій є сумнівною з огляду на попередній досвід порушення Росією міжнародних угод. Особливе занепокоєння викликає загроза втрати Україною своєї суб’єктності на міжнародній арені, коли її доля вирішується між США та Росією. Адміністрація Д. Трампа у березні 2025 року вже продемонструвала Києву, що у разі відмови виконувати вказівки Вашингтона Україна буде позбавлена воєнної допомоги та необхідних їй розвідувальних даних.

Занепокоєння викликають також конфлікти США зі своїми союзниками в умовах фактичної війни Росії проти Заходу. Д. Трамп розпочав з ними торговельні війни. Зокрема було запроваджено мита на сталь та алюміній, що викликало конфлікти з ЄС. Це може в подальшому призвести до подальшої ескалації та підірвати трансатлантичну торгівлю. Одночасно загострилися торговельні суперечки між США та Канадою щодо переговорів щодо Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (NAFTA). Д. Трамп також висловлював зацікавленість у придбанні Гренландії, що викликало різку негативну реакцію з боку Данії, що є союзником США по НАТО. У сфері євроатлантичної безпеки Д. Трамп неодноразово критикував європейських членів НАТО за недостатнє фінансування оборони, що створює напругу в Альянсі. Він ставить під сумнів цінність багатосторонніх альянсів, таких як

НАТО, і віддає перевагу двостороннім угодам. Його політика «Америка перш за все» може призвести до зменшення ролі США в міжнародних організаціях та підірвати єдність Заходу. Зокрема, існує ризик, що Д. Трамп зменшить військову присутність США в Європі, що послабить стримування Росії. Також Д. Трамп відомий своїми прагматичними відносинами з Росією. Існує побоювання, що він піде на поступки Росії в обмін на угоди, що відповідають короткостроковим інтересам США. Це може включати: зменшення підтримки України; зняття санкцій з Росії; визнання російських інтересів у Східній Європі.

Така недалекоглядна політики США може негативно вплинути на безпеку України та ЄС: зменшення підтримки України з боку США послабить її позиції у конфлікті з Росією; послаблення НАТО та трансатлантичної єдності створить вакуум безпеки в Європі, яким захоче скористатися Росія для продовження своє експансії; країни ЄС опиняться в ситуації, коли їм доведеться більше покладатися на власні сили для забезпечення своєї безпеки. Хоча політика Д. Трампа є непередбачуваною, і може зазнавати змін. Так, на початку своєї першої каденції Д. Трамп визнавав приналежність Криму Росії, а згодом він почав надавати реальну воєнну допомогу Україні, на яку не наважився президент США Б. Обама.

Отже, Захід на сьогодні демонструє слабкість та неспроможність адекватно протистояти російській загрозі. Особливо неадекватна цій загрозі є зовнішня політика адміністрації США Д. Трампа, яка характеризується надмірним прагматизмом і фокусом на егоїстичних інтересах США. Вона свідчить про готовність США прийняти деякі вимоги ультиматуму Путіна 2021 року, однак це може призвести Захід до стратегічної поразки. Зовнішня політика Д.Трампа несе ризики для трансатлантичної єдності та безпеки України та ЄС. Цим може скористатися Росія, яка спробує зіграти на суперечностях між союзниками по НАТО, і в перспективі взяти реванш за поразку в «холодній війні. Тоді США втратять статус наддержави, країни ЄС будуть підпорядковані впливам Росії, а Україні нав’яжуть угоди, які можуть призвести до її капітуляції і згодом підкорення РФ. Щоб цьому запобігти, Україні необхідно змінити парадигму політики національної безпеки, концептуальною основою якої може стати українська національна ідеї. Така політика має бути спрямована на повний і беззастережний демонтаж російської імперської системи. Реалізація відповідної політики передбачає поєднання політики та моралі, відновлення міжнародної суб’єктності України та перетворення її на лідера вільного світу у протистоянні російському неоімперіалізму, подоланні цивілізаційної кризи і відродженні Європейської цивілізації на християнських засадах.

**Анна Думініка**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

# УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄДИНОГО РИНКУ РОЗДРІБНИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ЄС

В Європейському Союзі (ЄС) єдиний ринок фінансових послуг зображує вільний рух товарів, послуг та капіталів для членів спільноти. Завдяки цьому стимулюється економічне зростання без зайвих бар'єрів в умовах забезпечення відкритого доступу до фінансових послуг. Підвищенням конкуренції та забезпеченням кращої доступності послуг для споживачів, являється можливість надавати фінансові послуги по всій території ЄС без необхідності отримувати ліцензії в кожній країні.

Перевагами для споживачів єдиного ринку є зниження вартості послуг, зручність у порівнянні умов надання послуг в різних країнах ЄС, а також зручніший і полегшений доступ до інновацій продуктів фінансів.

Одна з головних цілей концепції єдиного ринку роздрібних фінансових послуг — це забезпечити доступ до фінансових послуг для всіх громадян ЄС, в тому числі для тих, хто має низький дохід, щоб вони могли користуватися основними фінансовими послугами.

Прогнозується, що розвиток єдиного ринку фінансових послуг буде відбуватися через посилення інтеграції з урахуванням нових технологічних потреб та викликів, щоб адаптуватися до швидких змін у глобальній економіці, таких як: цифрові транзакції та регулювання нових фінансових інструментів.

У цьому контексті нас цікавитиме, як буде впливати діяльність єдиного ринку роздрібних фінансових послуг на вітчизняну фінансову систему під час інтеграції України до ЄС:

Впровадження стандартів і практик ЄС у фінансовій сфері допоможе Україні привертати іноземні інвестиції та сприятиме розвитку фінансових послуг у країні.

Вплив єдиного ринку роздрібних фінансових послуг на український фінансовий сектор надасть змогу застосувати сучасні фінансові інструменти та технологій як і в ЄС, підвищить конкурентоспроможність українських фінансових установ на міжнародному рівні, покращить доступ до фінансових ресурсів та інвестицій через інтеграцію в єдиний ринок.

Перспективи та кроки для України включають розвиток інституційної інфраструктури для забезпечення стабільності та розвитку фінансових ринків, удосконалення регуляторної бази і правових стандартів відповідно до європейських норм, а також розвиток цифрових фінансових послуг та технологій для збільшення доступу до фінансових ресурсів і послуг.

Україна, як країна кандидат на вступ до ЄС, має модернізувати регулювання фінансових ринків, підвищити прозорість та захист прав споживачів для спрощення інтеграції у єдиний європейський фінансовий ринок,

а також адаптувати своє законодавство до вимог Європейського Союзу, аби приймати в ньому участь.

Проблеми на шляху реалізації єдиного ринку роздрібних фінансових послуг:

- регуляторні розбіжності, які обмежують та ускладнюють процес інтеграції в єдиний ринок, зокрема в сферах податків, ліцензування та контролю;

- кіберзагрози. З розширенням використання цифрових фінансових послуг зростають нові загрози для безпеки персональних даних, що вимагає розробки загальноєвропейських стандартів кіберзахисту.

Отже ключовим елементом єдиного ринку роздрібних фінансових послуг ЄС є розвиток глобальних фінансових відносин, і Україна повинна активно працювати над інтеграцією в цей ринок для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності свого фінансового сектору.

***Список використаних джерел***

1. Глух М. В. Зарубіжний досвід нормативно-правового регулювання ринків фінансових послуг. *Ірпінський юридичний часопис. Серія «Право».* 2022. Вип. 1 (8). С. 108–118.

2. Фінансова підтримка ЄС України. *Міністерства цифрової трансформації України*. URL:https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_ediniy_rinok?utm_source=chatgpt.com

3.Фінансова підтримка ЄС України. *Міністерства економіки України.*URL:https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-financial-support-ukraine_uk?utm_source=chatgpt.com

**Ірина Волохова**
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Національний університет «Одеська політехніка»

**Єлизавета Міхач**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В Україні фінансовий ринок перебуває на початковому етапі розвитку, на ньому ще тільки формуються традиції та встановлюються правила роботи, саме

ця причина в першу чергу обумовлює необхідність приведення в дію системи ефективного регулювання фінансового ринку з боку державних структур.

Внаслідок глобалізації економіки посилюється суперечливість ролі новітнього світового ринку фінансів. З одного боку, глобалізація забезпечує підвищення ефективності світового господарства, економічного і соціального прогресу, а з іншого – зменшує зацікавленість широких верств населення у всьому світі, а також держав, які не входять до клубу розвинених країн [1].

Глобалізація світогосподарських процесів ставить перед країнами завдання регулювання світових валютно-фінансових потоків. Для цього пропонується, наприклад, розширити повноваження МВФ і Всесвітнього банку, надавши їм право надзвичайного «буферного» фінансування у великих обсягах, обов'язок вести постійне спостереження за потоками короткострокового капіталу і створити систему «раннього попередження», реформувати всю наявну світову валютно-фінансову архітектуру.

За рахунок фінансового глобалізму капітал набуває світових, широкомасштабних та універсальних рис і характеристик, незважаючи на це, грошово-фінансові системи держав залишаються національними, що призводить до суперечності між інтересами глобального фінансового капіталу і національними регуляторними обмеженнями його міждержавного руху. Кожна країна та кожна компанія на світовому ринку прагнуть показати себе максимально інвестиційно привабливими з метою залучення додаткових коштів для подальшого розвитку та зростання. Водночас свобода переміщення капітальних ресурсів в останні десятиліття стала основним чинником нестабільності світового фінансового ринку і спричиняє гострі кризові явища на ньому, пов'язані, насамперед, із наростанням спекулятивності капіталу та масштабів ненадійних і токсичних кредитів.

Глобальний фінансовий ринок виступає нешаблонним «барометром», який дає змогу визначити ринкове благополуччя, оскільки на цьому ринку формується позичковий відсоток як загальний еталон ефективності інвестицій у будь-який сектор виробництва чи галузь економіки, а також курси валют та цінних паперів. Фінансовий ринок постійного оновлюється, має досить динамічну структуру, як валютну (здійснюється поступове змінення валютної структури глобальних фінансових ринків через створення та поступове розширення валютних блоків навколо провідних країн світу), так і функціональну (відбувається зміна структури інструментів фінансів на зиск інструментів реального сектору – корпоративні цінні папери та їх похідні) [2, с. 42].

Глобалізація фінансових ринків залежить від радикальних змін ролі фінансового сектора в розвитку світового господарства, який виступає складною системою, учасники якої мають змогу забезпечити самостійний обіг фінансових активів незалежно від обсягів обігу реальних товарів. Необхідність державного регулювання фінансового ринку в умовах глобалізації обґрунтовується наступним:

- забезпечується стабільність фінансової системи (глобалізація сприяє збільшенню взаємозалежності економік світу, через це банкрутство навіть

однієї великої фінансової установи має ланцюговий ефект на інші ринки. Державне регулювання дозволяє знизити системні ризики та запобігти кризам, які можуть поширюватися через кордони);

- забезпечується захист прав споживачів (в умовах глобалізації на ринки можуть виходити нові, часто недостатньо регульовані фінансові інструменти та продукти, що підвищує ризики втрати коштів інвесторами);

- здійснюється управління ризиками та формами і обсягами спекуляцій (в умовах глобалізації інвестори та фінансові установи легко переміщують капітал з країни в країну, що призводить до збільшення спекуляцій на валютних та фондових ринках. Регулювання допомагає зменшити спекулятивні операції та мінімізувати негативні наслідки для національних економік);

- приймаються запобіжні заходи фінансовим кризам (державне регулювання дозволяє контролювати рівень боргових зобов'язань і стабільність банківського сектора, що є важливим у контексті глобальних фінансових криз; важливими є заходи щодо обмеження надмірної кредитної експансії та моніторинг ліквідності фінансових установ);

- долаються асиметрії інформації (глобалізація створює ситуації, коли частина учасників ринку може мати більше інформації, ніж інші, що призводить до фінансових маніпуляцій і збільшення нерівності на ринках. Державне регулювання дозволяє створити прозорі правила та вимоги до публікації інформації, що допомагає зменшити асиметрію);

- забезпечується довіра до фінансової системи (глобалізація сприяє розвитку нових фінансових інструментів, які не завжди є безпечними для інвесторів. Регулювання і нагляд з боку держави допомагають забезпечити довіру до ринку, гарантуючи, що фінансові установи діють відповідно до законодавства).

Отже, державне регулювання фінансових ринків є необхідним для забезпечення стабільності, прозорості та безпеки в умовах глобалізації, що дозволяє знижувати ризики і сприяє сталому розвитку економік.

### *Список використаних джерел*

1. Еш С.М. Фінансовий ринок. Курс лекцій з дисципліни «Фінансовий ринок» для студентів спеціальності «Фінанси» денної та заочної форм навчання. Київ. НУХТ. 2007. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e669b6f6-2143-40bd-8dee-8fb871a0f3be/content. (дата звернення: 20.03.2025).

2. Любохинець Л.С, Лабунець О.О. Світові фінансові ринки в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство.* Випуск №15. 2018. С. 40-45. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/7.pdf. (дата звернення: 25.03.2025).

**Володимир Серіков**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА БІРЖАМИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасному контексті європейської інтеграції та глобалізації України ефективність біржової діяльності є важливим фактором стабільності фінансового ринку. Біржова діяльність відіграє важливу роль у залученні інвестицій, прозорості фінансових операцій та формуванні конкурентної економіки. Європейський Союз (ЄС) має розвинену систему державного нагляду за біржовими операціями, яка відповідає міжнародним стандартам. Впровадження європейського досвіду в регламенті фондового ринку в Україні збільшить довіру до фінансових установ, залучатиме іноземних інвесторів та буде інтегровано в економічний простір ЄС.

Біржові ринки ЄС працюють у регульованому просторі, що забезпечує прозорість, стабільність та захист вкладників. Система державного нагляду в ЄС ґрунтується на всебічному підході, що включає нормативно-правове регулювання, діяльність регуляторних органів та ефективні механізми контролю за біржовими операціями. Головними принципами європейського регулювання є фінансова стабільність, прозорість ринків капіталу, захист прав інвесторів та запобігання маніпуляціям і зловживанням.

Ключову роль у контролі за біржовими операціями відіграє Європейське управління з цінних паперів та ринків (ESMA – EuropeanSecuritiesandMarketsAuthority), яке розробляє нормативні акти, здійснює моніторинг фінансових ринків та координує діяльність національних регуляторів. Окрім ESMA, кожна країна-член ЄС має власного фінансового регулятора (наприклад, BaFin у Німеччині, AMF у Франції), який забезпечує виконання європейських стандартів та здійснює нагляд за діяльністю фондових бірж на національному рівні.

Регулювання біржових операцій в ЄС відбувається відповідно до низки нормативно-правових актів. Найважливішими серед них є MiFID II (MarketsinFinancialInstrumentsDirective II), що встановлює вимоги до функціонування фондових ринків, прозорості операцій та захисту інвесторів; MAR (MarketAbuseRegulation), який регламентує заходи з попередження ринкових зловживань, таких як маніпулювання цінами та використання інсайдерської інформації; та EMIR (EuropeanMarketInfrastructureRegulation), що визначає правила роботи з похідними фінансовими інструментами, клірингу та звітності.

Важливою характеристикою європейського фондового ринку є функціонування Euronext – об’єднання національних фондових бірж, яке займає провідні позиції у фінансовій сфері. Це зумовлює багаторівневий підхід до регулювання обігу цінних паперів: поряд із загальноєвропейськими нормами,

закріпленими в регламентах і директивах ЄС, діють і більш локальні правила. Euronext розробляє нормативні положення як для всього біржового об'єднання, так і для окремих національних ринків, що забезпечує гнучке та ефективне регулювання [1, с. 10].

Європейський досвід регулювання біржового майданчика показує дієвість суворого державного нагляду, що спрямований на забезпечення прозорості торгів, уникнення маніпуляцій та захист вкладників. В Україні ж система регулювання поки має багато недоліків, оскільки біржовий ринок капіталу в Україні ще тільки формується, що ускладнює його ефективне функціонування та інтеграцію у світову фінансову систему. Аналізуючи систему державного регулювання цього ринку, можна сказати, що вона здебільшого зберегла риси, притаманні 1990-м рокам. Зокрема, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), яка є головним регулятором, переважно виконує реєстраційні функції, тоді як належний нагляд за ринком та боротьба з неправомірними діями інвесторів залишаються недостатніми [3, с. 7].

Тільки влітку 2020 року Верховною Радою України було ухвалено Закон України, що охоплює більшість питань подальшого розвитку біржового ринку в Україні: Закон України № 738-IX від 16 серпня 2020 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів»[2, с. 1]. Цей закон встановлює основні принципи функціонування біржових товарних ринків та запроваджує єдиний підхід до організації торгівлі активами, допущеними до обігу на таких ринках. Це має на меті забезпечення прозорості цінових механізмів та запобігання ринковим маніпуляціям. Крім того, було оновлено термінологію, що відповідає сучасним умовам ринкової діяльності.

Незважаючи на позитивні законодавчі зміни, український біржовий ринок залишається фрагментованим і слабко сформованим. Для досягнення більшої прозорості, уникнення маніпуляцій та створення ефективного регуляторного середовища необхідне подальше вдосконалення механізмів державного контролю, а також повноцінна імплементація європейських стандартів регулювання фінансових ринків.

Для інтеграції у європейський фінансовий простір Україні треба реформувати систему державного контролю за біржовими операціями. Попри прийняття Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», регуляторний механізм не ефективний, що обмежує результативність нагляду та прозорість ринку.

Отже, головними напрямами реформ мають стати посилення ролі НКЦПФР як повноцінного регулятора, гармонізація законодавства з директивами ЄС (MiFID II, MAR, EMIR), впровадження сучасних механізмів моніторингу біржових операцій та осучаснення біржової інфраструктури. Важливим кроком також є зміцнення співпраці з європейськими фінансовими установами для залучення іноземних інвесторів. Імплементація європейського досвіду дозволить підвищити прозорість, зменшити ринкові маніпуляції та сприятиме інтеграції України в глобальну фінансову систему.

***Список використаних джерел***

1. Бойченко Е. Організація біржової діяльності в країнах Європейського Союзу та Великої Британії: порівняльно-правовий підхід. *Теорія і практика правознавства*. 2020. Т. 1, № 17. С. 10. URL: https://doi.org/10.21564/2225-6555.2020.17.206310 (дата звернення: 28.03.2025).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення: 28.03.2025).

3. Кузьминчук Н. Тенденції розвитку біржового ринку в України: етапи становлення.*Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.1 (дата звернення: 28.03.2025).

**Вікторія Кульбаба**
здобувач Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

На сучасному етапі державне регулювання біржової діяльності України потребує вдосконалення. Україна рухається у напрямку європейської інтеграції, і вона повинна адаптувати своє законодавство відповідно до норм Європейського Союзу (ЄС), щоб забезпечити прозорість, ліквідність, фінансову безпеку та дотримання міжнародних стандартів біржової діяльності.

Європейська інтеграція допоможе модернізувати українську економіку, використовуючи нові стандарти для ведення бізнесу та фінансові норми. Адаптація законодавства до норм ЄС допоможе інтеграції українських біржових інституцій у глобальні ринки капіталу, зміцнюючи довіру до них серед міжнародних партнерів [ 1, с. 146].

Біржова діяльність – це організований процес торгівлі активами на спеціалізованих майданчиках (біржах).Вона включає торгівлю цінними паперами, товарами, валютами, деривативами тощо. Її функції передбачають формування ринкових цін, забезпечення ліквідності активів, залучення інвестицій та управління ризиками, проте через високі ризики виникає потреба у здійсненні державного регулювання для контролю учасників ринку та запобіганню фінансовим кризам.

Нормативно-правовою основою для регулювання біржової діяльності в Україні є Закон України «Про товарні біржі», Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», Господарський кодекс України, Податковий кодекс України тощо. Вони визначають правові основи для

функціонування біржових ринків та встановлюють правила поведінки їх учасників.

В Законі України «Про товарні біржі» визначаються правила функціонування товарних бірж в Україні, їх правовий статус, принципи організаційної діяльності та особливості укладення біржових угод. Він регулює процедуру реєстрації бірж, порядок торгівлі та обов'язки учасників, права та обов'язки товарної біржі. Також зазначається, що товарна біржа повинна оприлюднювати та подавати до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку інформацію про перелік учасників, реєстр біржових товарів, обсяг торгівлі та інформацію про позабіржові операції [3, с. 1].

Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» регулює відносини, які виникають під час емісії, обігу, викупу цінних паперів, укладання та виконання деривативних контрактів. Він встановлює правила, які контролюють діяльність фондового ринку, випуску та обігу цінних паперів, визначає вимоги до емітентів, інвесторів та фінансових посередників. Також включає правила щодо ліцензування та державного контролю за професійною діяльністю на фондовому ринку[4, с. 1].

Господарський кодекс України визначає основні засади економічної діяльності, зокрема юридичні аспекти діяльності бірж, завершення угод та відповідальність учасників ринку, а Податковий кодекс України регулює оподаткування прибутку від біржових операцій та фінансових інструментів і встановлює правила звітності.

В ЄС регулювання біржової діяльності базується на нормах високої прозорості діяльності, захисту інвесторів та ефективності функціонування фінансових ринків. Основними нормативно-правовими актами, які регулюють біржову діяльність є Директива ЄС № 65/2014 (MiFIDII) та Регламент ЄС № 600/2014 (MiFIR).

Директива ЄС № 65/2014 (MiFIDII) – це нормативно-правовий акт, який охоплює фінансові ринки держав-членів ЄС. Вона встановлює вимоги до авторизації, діяльності інвестиційних фірм, надання інвестиційних послуг, функціонування регульованих ринків та нагляду компетентних органів. Основніцілі MiFIDII побудовані на досягненні більшої прозорості біржових операцій, застосування більш суворих регламентів на біржах, захист прав інвесторів через посилений контроль за наданням фінансових послуг, через запобігання ринковим маніпуляціям та фінансовим махінаціям. Зростають вимоги щодо звітності про виконання операцій на фондових ринках, що, відповідно, посилює вимоги до оприлюднення інформації про фінансові інструменти, сприяє обмеженню конфліктів інтересів між фінансовими посередниками й інвесторами [2, с. 1].

Регламент ЄС № 600/2014 (MiFIR)визначає вимоги до оприлюднення даних про торгівельні операції, до надання звітності, до торгівлі деривативами, щодо доступу до клірингу та нагляду регуляторних органів. Він застосовується до інвестиційних фірм, кредитних установ та операторів ринку, які надають інвестиційні послуги та управляють торгівельними майданчиками. Основними правилами MiFIR є обов'язкове розкриття інформації про діяльність фондової

біржі. Передбачають поліпшення контролю торгівлі, встановлюють загальні правила для біржових та позабіржових ринків, обов'язкову звітність за контрактами, реєстрацію та правила щодо алгоритмічної торгівлі. Ключовими його завданнями є підвищення прозорості на фінансових ринках ЄС та модернізація механізмів контролю торгівлі фінансовими інструментами [5, с. 1].

Щоб інтегруватися в європейський фінансовий простір, Україна повинна поступово адаптувати свої закони згідно з MiFIDII та MiFIR. Тобто необхідно вдосконалити контроль біржових операцій, покращити вимоги до біржових інструментів та збільшити відповідальність учасників ринку.

Отже, державне регулювання біржової діяльності є ключовим для захисту інтересів інвесторів, економічного розвитку та гарантування фінансової безпеки країни. Впровадження європейських стандартів допоможе створити прозору, стабільну, стійку та конкурентоспроможну біржову діяльність в Україні.

### *Список використаних джерел*

1. Баришев О. Г. Розвиток законодавства про біржову діяльність у контексті євроінтеграції України. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття*: тези доп. учасників VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Харків, 24 лист. 2023 р. С. 145-146.

2. Директива Європейського Парламенту і Ради 2014/65/ЄС від 15 травня 2014 року про ринки фінансових інструментів та про внесення змін до Директиви 2002/92/ЄС та Директиви 2011/61/ЄС. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_041-14#Text (дата звернення: 28.03.2025).

3. Про товарну біржу: Закон України від 10.12.1991 № 1956-XII: станом на 27 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text (дата звернення: 27.03.2025).

4.Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV: станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text (дата звернення: 27.03.2025).

5.Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 600/2014 від 15 травня 2014 року про ринки фінансових інструментів та про внесення змін до Регламенту (ЄС) № 648/2012. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_046-14#Text (дата звернення: 28.03.2025).

**Taras Yanyshivskyi**
PhD student of the Department of Public Governance, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

## EUROPEAN INTEGRATION AS A FRAMEWORK FOR ADDRESSING SEPARATISM IN POST-COMMUNIST STATES: IMPLICATIONS FOR UKRAINE

As a result of the dissolution of the Soviet Union and Yugoslavia, many new post-communist states emerged on the political map of Europe, seeking European integration as a safeguard against separatist movements that threatened their territorial integrity. While Russian-backed formations seized control over Transnistria in Moldova and parts of Georgia (Abkhazia and South Ossetia), other states, such as Bosnia and Herzegovina, achieved relative stability through international mediation, while the Baltic countries avoided armed conflict thanks to effective political measures and Western support. In this context, it is important to examine the impact of European integration on the strategies of post-communist countries in combating separatism and to draw conclusions for Ukraine, considering its further involvement in European institutions as a key element of regional security.

The political strategies implemented by post-communist states to overcome separatism were primarily focused on decentralisation and the distribution of power. In Georgia, decentralisation was a key component of the approach to addressing separatist sentiments, particularly in regions with large Armenian and Azerbaijani communities. While decentralisation helped reduce tensions in some regions, such as KvemoKartli and Samtskhe-Javakheti, it did not fully resolve the underlying issues of ethnic division and political isolation [3, p. 3-4]. Georgia's process of European integration brought benefits such as visa liberalisation and an improved level of public service delivery. However, challenges remain in ensuring that these benefits are equally accessible to all citizens, especially national minorities.

The experience of Bosnia and Herzegovina demonstrates both the potential and the limitations of power-sharing agreements. The 1995 Dayton Agreement established a complex governance system that distributed power among the country's three main ethnic groups – Bosniaks, Serbs, and Croats. While this system successfully ended the violence, it also institutionalised ethnic divisions. Separatism in Bosnia and Herzegovina is deeply intertwined with hybrid threats, particularly those fuelled by external forces such as Russia and China [4]. Russia fosters separatist sentiments through disinformation campaigns, corruption, and the use of political proxies, such as Milorad Dodik, the president of Republika Srpska (an autonomous entity within Bosnia and Herzegovina), to destabilise the country by promoting distrust in the EU and weakening state institutions.

Economic strategies are also crucial in countering separatist tendencies, as demonstrated by Moldova's approach to Transnistria. The Moldovan government has

sought to reintegrate this separatist region through economic incentives and cooperation rather than relying solely on political or military measures. One of the key strategies involves promoting cross-border trade and investment between Transnistria and the rest of Moldova, highlighting the potential benefits of reintegration [4, p. 5]. By facilitating trade and reducing barriers, Moldova has created a more favourable environment for dialogue. However, the effectiveness of these economic approaches has been limited by political factors and Russia's influence, as Moscow provides Transnistria with financial aid, energy subsidies, and military support.

International involvement has been a key factor in resolving separatist conflicts. In Bosnia and Herzegovina, the international community has played a central role in establishing peace and stability since 1995. Economic support and development aid from the European Union and other international donors have been vital components of this engagement, along with significant investments in infrastructure and economic integration to counter separatist sentiments. The prospect of EU membership has served as an important incentive for Bosnia to implement reforms aimed at fostering unity. While the EU's conditionality system has contributed to some progress, the slow pace of reforms and internal political deadlock present significant obstacles [1, p. 1324].

The Baltic states, particularly Estonia and Latvia, pursued EU accession immediately after regaining independence and focused on minority integration as a key component of their strategy to promote national unity and reduce the risk of separatism. Through policies such as citizenship programs and language requirements, these countries aimed to integrate ethnic Russian minorities into the broader society. In Estonia, the government took measures to integrate a significant portion of the Russian-speaking population, including promoting the Estonian language as a means of fostering a shared national identity [7, p. 261].

Latvia adopted similar strategies, introducing a naturalization process that included language and history tests as prerequisites for obtaining citizenship. Despite these efforts, many ethnic Russians remained non-citizens, creating ongoing tensions. Both countries have worked to increase minority representation in political and public life, although the effectiveness of these measures has often been undermined by socio-economic inequality [2, p. 15].

For Ukraine, this experience serves as a valuable lesson in countering hybrid threats that hinder European integration. Since 2014, Russia has employed a combination of military, political, and informational warfare to destabilize Ukraine, focusing on undermining its territorial integrity. The Russian occupation disrupted local governance, forcing Ukraine to replace traditional regional administrations with military-civilian structures to maintain control and provide public services [6, p. 85-86].

Building on this experience, Ukraine can develop comprehensive strategies focused on political decentralisation, economic development, international involvement, and minority integration. However, these strategies must be carefully calibrated to avoid exacerbating existing divisions. Decentralisation should be accompanied by the building of trust between local and central authorities, ensuring

that all citizens feel included in the political process. Economic development should prioritise investments in education, healthcare, and infrastructure, as well as combat corruption. International engagement should draw on external experience without undermining sovereignty, while minority integration should strike a delicate balance between promoting national unity and respecting cultural and linguistic rights.

European integration offers Ukraine a framework for the effective implementation of these strategies. The prospect of EU membership creates powerful incentives for reforms, while also providing access to resources, expertise, and security guarantees. As demonstrated by the Baltic states, alignment with European institutions can strengthen resilience against hybrid threats and reduce vulnerability to external manipulation. The EU's conditionality mechanisms can facilitate the necessary reforms in governance, anti-corruption efforts, and minority protection, addressing the key factors that contribute to separatist tendencies.

In conclusion, the fight against separatism in the context of hybrid threats requires a multidimensional approach that combines political, economic, and international strategies, while simultaneously fostering societal resilience. By studying the experience of other post-communist countries and utilising European integration processes, Ukraine can develop effective strategies to overcome separatist tendencies and strengthen its national unity. Such an approach will be crucial for Ukraine's future stability, especially in the context of ongoing hybrid threats from Russia and potential challenges from other neighbouring countries with significant ethnic minority populations in Ukraine.

### ***References***


1. Bargués, P., & Morillas, P. (2021). From democratization to fostering resilience: EU intervention and the challenges of building institutions, social trust, and legitimacy in Bosnia and Herzegovina. *Democratization*, 28(7), p. 1319–1337. DOI: https://doi.org/10.1080/13510347.2021.1900120
2. Coolican, S. (2021). The Russian diaspora in the Baltic states: The Trojan horse that never was. *LSE Ideas Strategic Update*. URL: https://eprints.lse.ac.uk/114500/
3. Kakhishvili, L. (2020). Do ethnic minorities benefit from Georgia's Europeanization? Policy Paper No. 17. *Georgian Institute of Politics*. URL: https://gip.ge/wp-content/uploads/2020/10/Policy-Paper-17-Levan-Kakhishvili.pdf
4. Memišević, O. (2023). Hybrid threats in the Western Balkans: State and non-state perspectives. *Strategic Analysis*. URL: https://www.strategicanalysis.sk/hybrid-threats-in-the-western-balkans-state-and-non-state-perspective/
5. Parmentier, F. (2024). Transnistria, in the shadow of the war in Ukraine. *Jacques Delors Institute Brief.* URL: https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2024/05/PB_240516_Moldavie_Transnistrie_Parmentier_EN.pdf
6. Radchenko, O.V., &Krutii, O.M. (2023). Hybrid threats to the system of territorial government organization in Ukraine as an element of Russian aggression. *NaukoviPerspektyvy*, 7(37), 257–269. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-257-268

7. Śliwa Z. (2023). The Impact of Russian Aggression Against Ukraine on Estonian Security. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*. 4/2023, 71-92. DOI: https://doi.org/10.33067/SE.4.2023.5

**Вадім Євдокимов**
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

## ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах європейської інтеграції України та розбудови системи безпеки в Європі професійний розвиток державних службовців набуває особливої ваги. Перехід до демократичних стандартів врядування, модернізація публічного сектору та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації вимагають нових компетентностей і ефективних механізмів підвищення кваліфікації персоналу в системі державної служби [2, с. 32].

Вивчення та адаптація найкращих європейських підходів до професійного розвитку допоможуть Україні наблизити рівень управлінської культури до європейських стандартів. Зважаючи на це, доцільно детально проаналізувати досвід таких країн, як Німеччина та Польща, зокрема їхні освітні програми, системи оцінювання державних службовців і впровадження концепції «lifelong learning».

Європейський контекст професійного розвитку публічних службовців ґрунтується на концепції «lifelong learning» (LLL), що передбачає безперервну освіту протягом усього кар'єрного шляху [1, с. 5]. У Німеччині системи підвищення кваліфікації переважно організовані у формі державних академій та університетів прикладних наук (Fachhochschule), які пропонують програмне забезпечення для електронного навчання (e-learning) та змішаних форматів (blended learning) [1, с. 6]. Важливе значення надається розробці індивідуальних траєкторій розвитку, коли державні службовці можуть обирати курси відповідно до своїх професійних потреб.

У Польщі запроваджені комплексні школи державного управління (напр., Krajowa Szkoła Administracji Publicznej імені Леха Качинського), що забезпечують базову та просунуту підготовку в галузі врядування, фінансового менеджменту, антикризового адміністрування тощо [3, с. 2]. Крім того, діє система постійного моніторингу результатів навчання через регулярні оцінювання та іспити. Поєднання теоретичних знань із практичними кейсами дозволяє забезпечити високий рівень готовності випускників до роботи у складних умовах сучасного публічного управління.

Важливим елементом європейської системи професійного розвитку є багаторівнева методика підготовки. Зокрема, у Німеччині передбачається, що майбутній держслужбовець спочатку отримує базову освіту (Bachelor), згодом — спеціалізовану (Master), а в процесі роботи бере участь у регулярних курсах підвищення кваліфікації [1, с. 7]. Аналогічний підхід реалізується і в Польщі, де частину програм можуть проводити міжвідомчі навчальні центри, що об'єднують різні державні установи й дають змогу швидше адаптувати персонал [3, с. 4].

Одним із ключових інструментів розвитку персоналу є механізм оцінювання службовців [4, с. 12]. У багатьох країнах ЄС застосовують компетентнісні моделі, які визначають, які саме навички та знання потрібні для кожної посади. Окрім формальних тестів, дедалі більше використовуються методи 360°-оцінювання та Assessment Center, що дає змогу комплексно визначати рівень управлінських і комунікаційних компетентностей.

У Німеччині поширена практика «службових контрактів розвитку» (Leistungsvereinbarungen), коли кожен службовець узгоджує зі своїм керівником індивідуальний план навчальних активностей та кар'єрних цілей на певний період [1, с. 8]. Регулярний зворотний зв'язок, наставництво (mentoring) та коучингові сесії підвищують ефективність цього механізму. Наставництво дозволяє працівникам молодшої ланки переймати досвід у старших колег, а коучингові методики допомагають їм швидше досягати успіхів у реалізації завдань.

Концепція «lifelong learning» стала фундаментальною в організації професійного навчання. По суті, це підхід, за яким службовець не обмежується одноразовим отриманням фаху, а перебуває в процесі безперервної освіти протягом усієї кар'єри. Наприклад, у Німеччині кожен службовець має змогу щорічно обирати модулі для підвищення кваліфікації із затвердженого переліку [1, с. 10]. Модулі охоплюють теми від діловодства та бюджетного менеджменту до лідерських компетенцій і цифрових навичок.

У Польщі акцент робиться на мультидисциплінарних програмах, що дозволяють одночасно отримувати знання з різних галузей (публічне адміністрування, менеджмент, право) [3, с. 5]. Важливим елементом європейського підходу є також стимулювання особистої мотивації службовця до навчання через систему заохочень, можливості кар'єрного зростання та преміювання за здобуті знання.

Варто зазначити, що в країнах ЄС держава часто співфінансує навчальні програми, надає гранти або інші пільги для підготовки службовців. Створюються партнерства між державними установами та приватним сектором, що дозволяє адаптувати навчальні курси під реальні потреби органів влади й населення.

Україна вже запроваджує низку реформ у сфері державної служби, зокрема Закон України «Про державну службу» та відповідні підзаконні акти щодо професійного навчання держслужбовців. Однак, для наближення до європейських стандартів, слід звернути увагу на кілька ключових моментів:

– гармонізація програм навчання. Потрібно розробити єдині компетентнісні профілі для різних категорій службовців і створити навчальні програми, що відповідають сучасним викликам (цифровізація, антикризове управління, робота в умовах війни, соціально-економічна відбудова). Тут стане у пригоді досвід Німеччини, де чітко визначені рівні компетентностей та необхідні курси на кожному етапі кар'єри;

– розвиток e-learning-платформ. З огляду на територіальну розгалуженість і часто обмежені фізичні ресурси, велику роль відіграє дистанційне навчання. Доцільно інвестувати у національну платформу, що надаватиме доступ до курсів, семінарів і тренінгів для всіх державних службовців, з можливістю інтерактивних занять та автоматизованою системою перевірки знань;

– запровадження системи оцінювання 360°. Комплексна оцінка, що включає відгуки колег, керівників, підлеглих і громадськості, допоможе виявляти сильні сторони управлінця й вчасно вказувати на зони росту [4, с. 17]. Згодом на основі цих результатів можна формувати індивідуальні плани розвитку;

– наставництво та коучинг. Використання механізмів наставництва для передачі досвіду від досвідченіших службовців молодшим кадрам, співпраця з міжнародними експертами чи партнерами задля розвитку коучингових програм;

– партнерство з університетами та академіями публічного управління. Створення або розширення існуючих вітчизняних інститутів, що проводять підготовку державних службовців (аналогічно до польської Krajowa Szkoła Administracji Publicznej);

– стале фінансування та мотивація. Залучення коштів міжнародних організацій, створення системи стимулів, щоб державні службовці самі прагнули підвищувати кваліфікацію.

Водночас слід враховувати, що професійний розвиток службовців не може бути зведений лише до формальних курсів чи тренінгів. Потрібен комплексний підхід, що включає елементи самонавчання, партнерства з громадським сектором, участь у волонтерських проєктах і проєктах міжнародної технічної допомоги. Так створюється середовище, де держслужбовці набувають додаткових соціальних і комунікаційних компетентностей.

З огляду на стратегічний курс України на європейську інтеграцію та модернізацію державної служби, адаптація підходів «службових контрактів розвитку», 360°-оцінювання, e-learning-платформ та спільних освітніх проєктів з університетами відкриває нові можливості для формування професійного корпусу управлінців, які здатні реагувати на складні й динамічні виклики [4, с. 112]. Варто врахувати також реалії воєнного часу, розробляючи адаптивні програми для працівників, які перебувають у зоні бойових дій чи на тимчасово окупованих територіях.

Таким чином, європейські практики підвищення кваліфікації службовців, зокрема німецькі та польські моделі, здатні посилити кадрову спроможність українського державного апарату. Їхня успішна імплементація сприятиме

розвитку системи безперервного навчання, прозорого оцінювання та ефективного розподілу ресурсів, що, у підсумку, покращить якість надання державних послуг і зміцнить довіру громадян до владних інституцій.

***Список використаних джерел***

1. European Institute of Public Administration (EIPA). Enhancing Lifelong Learning for Public Servants in the EU Member States. 2021. URL : https://www.eipa.eu/enhancing-lifelong-learning-public-servants (дата звернення: 12.03.2025).

2. European Public Administration Network (EUPAN). Trends in Civil Service Development in the EU: A Comprehensive Overview. 2022. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/Trends-in-Civil-Service-Development-2022.pdf (дата звернення: 16.03.2025).

3. Krajowa Szkola Administracji Publicznej (KSAP). Офіційний портал. 2023. URL: https://ksap.gov.pl/ksap/ (дата звернення: 25.02.2025).

4. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). Methodological Recommendations for the Implementation of 360° Evaluations in Public Administration. 2022. URL: https://nads.gov.ua/en/recommendations/360-evaluations (дата звернення: 07.03.2025).

**Ольга Домша**

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ОБЛІКОВИМИ ДАНИМИ У СФЕРІ ОСВІТИ

Цифрові технології відкрили нові можливості для глобальної економіки та суспільства [3]. Проблема вільного обміну сертифікованими освітніми документами є актуальною в у сучасному академічному світі, де важливо мати можливість доступу до облікових даних миттєво, у цифровий спосіб. Це пов’язано з еволюцією цифрових практик, використанням професійних соціальних мереж та міграційними процесами [2]. Особливо актуальною є така можливість для громадян України, оскільки через російську військову агресію тисячі людей змушені шукати порятунок за кордоном.

Традиційні методи перевірки даних у сфері освіти покладаються на централізовані бази даних, що робить їх схильними до порушень. До проблем, пов’язаних з автентифікацією облікових освітніх даних, належать:

- підробка документів;
- складність верифікації;

– несумісність систем;
– конфіденційність та безпека;
– проблеми доступу.

Система цифрової ідентифікації, заснована на блокчейні, дозволяє автентифікувати цифрові дані без необхідності прямого обміну інформацією між сторонами. Верифікація блокчейну децентралізує довіру, підвищуючи безпеку, прозорість та ефективність управління цифровими даними. На сучасному етапі – це не лише теоретична інновація, а трансформація, яка стає новим стандартом.

Цифрові сертифікати (від академічних дипломів і до професійних сертифікатів) відіграють вирішальну роль у перевірці особистості, її кваліфікацій і досягнень за допомогою криптографічних методів. Так, світовий ринок професійних сертифікатів демонструє потужний потенціал зростання: прогнозується, що до 2029 року дохід досягне 8,92 мільярдів доларів США, що обумовлено середньорічним темпом зростання на 7,18% і зростаючим попитом користувачів [4].

Цифровий диплом – це безпечна, захищена блокчейномелектронна версія академічних документів, з функціями миттєвої перевірки, обміну та доступу, що відповідає міжнародним стандартам, таким як W3CVerifiableCredential та OpenBudget 3.0. Верифікація цифрових дипломів технологією VerifiableCredentials забезпечується в межах Європейської Інфраструктури Блокчейн Сервісів (EBSI), яка є одним з елементів блокчейн-стратегії від Європейської комісії[1].

Впровадження цифрових дипломів і цифрових облікових даних загалом є важливим кроком для європейської інтеграції України, адже це відповідає загальному курсу на гармонізацію освітніх стандартів із європейськими нормами і дозволить зміцнити довіру до української системи освіти та підвищити конкурентоспроможність наших громадян на міжнародному ринку праці.

### *Список використаних джерел*

1. EuropeanCommission: JointResearchCentre, Camilleri, A. F., InamoratodosSantos, A., &Grech, A. (2017). Blockchainineducation, Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2760/60649
2. https://www.bcdiploma.com/en/blog/what-are-digital-credentials-2021-09-20
3. https://www.eeas.europa.eu/eeas/digital-diplomacy_en
4. https://www.statista.com/outlook/emo/online-education/professional-certificates/worldwide

**Максим Музика**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ПРИНЦИПИ ЕТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У сучасному державному управлінні етичні принципи відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та довіри громадян до влади. Дотримання етичних стандартів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, запобіганню корупції та формуванню демократичного врядування.

Прозорість є одним із ключових принципів етичного врядування, що забезпечує доступ громадян до інформації про діяльність державних органів. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню довіри до влади та ефективності державного управління.

Відкритість інформації про діяльність органів влади

- Впровадження політики відкритих даних, що передбачає публікацію офіційних документів, звітів, нормативно-правових актів.
- Забезпечення доступу до інформації через офіційні державні портали, онлайн-архіви та інформаційні системи.
- Використання соціальних мереж і сучасних комунікаційних платформ для інформування громадян про державні ініціативи.

Доступ громадян до державних рішень через цифрові платформи та механізми відкритого врядування

- Розвиток онлайн-сервісів, таких як електронні приймальні, чат-боти для консультацій та цифрові кабінети громадян.
- Запровадження електронного голосування, петицій та інструментів громадської участі у формуванні державної політики.
- Використання технологій штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних та автоматизації адміністративних процесів.

Регулярне звітування перед суспільством про використання бюджетних коштів

- Запровадження обов’язкової публікації детальних бюджетних звітів, що містять дані про доходи та видатки держави.
- Створення інтерактивних платформ для відстеження витрат бюджетних коштів, як-от портал E-Data в Україні.
- Проведення громадських слухань щодо ефективності використання державних ресурсів.

Підзвітність

Підзвітність передбачає чіткі механізми контролю за рішеннями державних органів, що допомагає забезпечити відповідальність чиновників перед суспільством.

Чіткі механізми контролю за рішеннями державних органів

- Створення незалежних органів нагляду, які мають повноваження перевіряти діяльність державних установ.
- Впровадження системи оцінки ефективності роботи чиновників на основі відкритих критеріїв.
- Використання цифрових технологій для автоматичного відстеження прийнятих рішень та їх впливу.

Посилення ролі антикорупційних інституцій та громадського нагляду

- Розширення повноважень антикорупційних органів, таких як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Національне антикорупційне бюро України (НАБУ).
- Стимулювання громадських організацій до активної участі в боротьбі з корупцією через моніторинг державних закупівель та аналіз декларацій чиновників.
- Введення інституту «громадських аудиторів», які отримуватимуть доступ до аналізу фінансових операцій державних установ.

Впровадження механізмів персональної відповідальності посадовців

- Законодавче закріплення норм щодо персональної відповідальності чиновників за прийняті рішення.
- Автоматизовані механізми моніторингу виконання посадових обов’язків державними службовцями.
- Запровадження системи «червоних прапорців», яка сповіщатиме громадськість про можливі корупційні ризики в діяльності посадовців.

Принципи справедливості та неупередженості гарантують рівні можливості для всіх громадян у взаємодії з державними органами.

Запобігання конфлікту інтересів у державному управлінні

- Розробка та дотримання механізмів декларування інтересів чиновників.
- Посилення контролю за сумісництвом посад та обмеження щодо бізнес-діяльності для державних службовців.
- Санкції за порушення етичних норм та конфлікт інтересів, включаючи звільнення та судові процеси.

Об'єктивне прийняття рішень, незалежно від політичного чи фінансового впливу

- Забезпечення незалежності судової та виконавчої гілок влади від політичного тиску.
- Використання алгоритмів і цифрових рішень для автоматизації державних послуг без втручання людського фактору.
- Впровадження механізмів колективного ухвалення рішень для мінімізації корупційних ризиків.

Рівний доступ до державних послуг для всіх громадян

- Оцифрування адміністративних послуг та забезпечення їх доступності у віддалених регіонах.
- Впровадження єдиної електронної системи реєстрації громадян для отримання пільг та соціальної підтримки.
- Запровадження програм підтримки малозабезпечених верств населення в отриманні цифрових державних послуг.

Дотримання етичних кодексів публічного управління

- Розробка та імплементація кодексів етики державних службовців.
- Регулярне оновлення стандартів професійної поведінки у державному секторі.
- Контроль за дотриманням етичних принципів через спеціальні комісії.

Формування доброчесності та відповідальності в держслужбі

- Впровадження програм наставництва для молодих держслужбовців.
- Запровадження внутрішніх антикорупційних стандартів на рівні кожного державного органу.
- Посилення соціального статусу та мотивації держслужбовців для запобігання корупції.

Постійне навчання та розвиток етичної культури управлінців

- Організація тренінгів, семінарів і сертифікаційних програм для держслужбовців.
- Інтеграція навчальних курсів з етики публічного управління у програми підготовки державних кадрів.
- Підтримка міжнародного досвіду у сфері етичного врядування.

Включення громадян у процес прийняття рішень через електронні петиції, громадські слухання та консультативні ради

- Законодавче закріплення механізмів прямої демократії через цифрові інструменти.
- Організація громадських слухань із ключових питань державної політики.
- Використання краудсорсингових платформ для збору пропозицій громадян.

Співпраця з громадськими організаціями у сфері моніторингу державної політики

- Підтримка незалежних аналітичних центрів та громадських ініціатив.
- Надання грантів і фінансування досліджень громадських організацій.

Підтримка ініціатив з розвитку відкритого врядування (OpenGovernmentPartnership)

- Участь у міжнародних програмах відкритого врядування.
- Адаптація кращих практик розвинених країн до українських реалій.

Принципи етичного врядування є основою прозорості та підзвітності влади, сприяючи демократичному розвитку країни. Для їхньої реалізації необхідна комплексна державна політика, що включає правове регулювання,

освіту державних службовців та активну взаємодію з громадянським суспільством.

***Список використаних джерел***

1. Іваницька О.М. Сучасні підходи до забезпечення прозорості фінансової діяльності державних інституцій // Стратегія розвитку України. – 2020. – №1. – С. 40-47.

2. Рощупкін О.В. Антикорупційна політика в системі публічного управління: теоретико-правові засади // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. – Київ: НАВС, 2020. – 450 с.

3. Горник В.І. Правове забезпечення реалізації принципу транспарентності в діяльності органів публічної влади // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. – 2019. – Вип. 4. – С. 23-28.

4. Горник В.І. Теоретичне визначення принципу транспарентності органів публічної влади // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2019. – Вип. 5. – С. 40-45.

5. Іваницька О.М. Сучасні підходи до забезпечення прозорості фінансової діяльності державних інституцій // Стратегія розвитку України. – 2020. – №1. – С. 40-47.

6. Рощупкін О.В. Антикорупційна політика в системі публічного управління: теоретико-правові засади // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. – Київ: НАВС, 2020. – 450 с.

7. Горник В.І. Правове забезпечення реалізації принципу транспарентності в діяльності органів публічної влади // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. – 2019. – Вип. 4. – С. 23-28.

8. Горник В.І. Теоретичне визначення принципу транспарентності органів публічної влади // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2019. – Вип. 5. – С. 40-45.

**Ігор Микуш**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасному світі громадські організації відіграють ключову роль у формуванні суспільного порядку, захисті прав громадян і реалізації соціальних ініціатив. Взаємодія між органами державної влади та громадськими організаціями стала невід'ємною частиною процесів прийняття рішень, спрямованих на покращення якості життя та забезпечення стійкого розвитку

суспільства. Ця співпраця важлива як для громадських ініціатив, що отримують підтримку для реалізації своїх програм, так і для урядів, які залучають досвід, знання та довіру громадських лідерів і організацій.

Зарубіжний досвід демонструє різноманітні підходи до побудови партнерських відносин між урядовими інституціями та громадськими організаціями. Наприклад, у країнах Північної Європи, таких як Норвегія, Швеція та Данія, ГО активно залучені до процесів прийняття рішень та мають значний вплив на соціальну політику. У США взаємодія влади з некомерційним сектором є основою для реалізації численних соціальних програм, що фінансуються державою або підтримуються через податкові пільги для благодійних внесків. В Європейському Союзі функціонують розгалужені програми грантів та субсидій для ГО, які спрямовані на підтримку демократичних ініціатив, захист прав людини та вирішення екологічних питань. Такий підхід не лише забезпечує реалізацію конкретних проектів, але й сприяє формуванню спільного бачення суспільного розвитку [1].

Успішна взаємодія між урядом та громадськими організаціями часто ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності та довіри. На місцевому рівні ця співпраця може проявлятися у вигляді залучення ГО до реалізації соціальних послуг, участі в місцевих радах і консультаційних комітетах. На національному рівні уряди окремих країн, як-от Канада та Австралія, використовують механізми грантового фінансування та формують довгострокові програми підтримки громадських ініціатив. Водночас, у деяких країнах існує практика створення громадських рад, що функціонують при урядових установах і сприяють відкритому діалогу між державою та представниками громадськості.

Іншою важливою рисою зарубіжного досвіду є формування інституційних рамок для співпраці. Уряди багатьох країн створюють спеціальні агентства, що займаються підтримкою громадських організацій, або формують підрозділи у державних установах, відповідальні за партнерство з громадянським суспільством. Наприклад, в США існує CorporationforNationalandCommunityService (CNCS), яка спрямовує ресурси на підтримку волонтерських та громадських програм, тоді як у Європейському Союзі діють програми на рівні Європейської комісії, що фінансують проекти ГО у різних сферах суспільного життя [2].

Аналізуючи зарубіжний досвід взаємодії органів влади та громадських організацій, важливо звернути увагу на переваги та виклики цих процесів. З одної сторони, взаємодія держави та громадських організацій дозволяє набагато ефективніше вирішувати різнобічні соціальні проблеми, розвиває демократичні процеси та має на меті підвищити якість життя своїх громадян. Проте, надмірна залежність від державного фінансування та державної підтримки може доволі сильно послабити незалежність громадських організацій, а також обмежити їх можливості аналізу та критики дій уряду. Саме через це більшість світових держав намагаються збалансувати підтримку ГО, забезпечуючи їх необхідними ресурсами задля їхньої безперебійної діяльності, але водночас зберігаючи на ними автономію.

Зважаючи на все вищезазначене, варто дослідити та проаналізувати зарубіжний досвід щодо взаємодії органів влади та громадських організацій, адже це відкриє для нас можливості визначити ефективні підходи, які можуть бути імплементовані в межах української практики, а також виявити потенційні виклики та працюючі практики [3]. Це надасть нові перспективи для створення власних моделей розвитку конструктивної співпраці між державою і громадськістю, а також впливу громадянського суспільства на прийняття політичних рішень.

Взаємодія між владою, бізнесом і громадськістю є ключовим елементом сучасного демократичного суспільства. Сучасні підходи до цієї взаємодії засновані на розумінні того, що жоден з цих секторів не може самостійно вирішувати складні соціальні, економічні чи екологічні проблеми. Існує кілька моделей, які описують цю співпрацю, зокрема модель трикутника співпраці (англ. governancetriangle), що включає уряд, бізнес і громадянське суспільство. Вона заснована на ідеї, що кожен з цих акторів має свою індивідуально роль і відповідальність у вирішенні різнобічних суспільно-соціальних проблем.

Уряд відповідає за розробку та впровадження політики, а також за забезпечення правового регулювання та підтримки загальних суспільних благ. Він відіграє роль координатора, визначає пріоритети розвитку і створює нормативно-правову базу для діяльності інших акторів.

Бізнес, в свій час, забезпечує економічну діяльність, створення робочих місць і розвиток інновацій. Бізнес може відігравати важливу роль у фінансуванні соціальних проектів через корпоративну соціальну відповідальність та партнерство з громадськими організаціями.

Громадянське суспільство представлено громадськими організаціями, волонтерськими рухами та активістами, які надають послуги, висловлюють думку суспільства, забезпечують контроль над діями уряду і бізнесу та сприяють реалізації проектів на рівні місцевих громад.

Ця модель передбачає собою надзвичайно тісну співпрацю між усіма трьома вищезгаданими сторонами задля досягнення стійкого демократичного розвитку та вирішення суспільно-соціальних питань. До прикладу, у проєктах соціального напрямку уряд може забезпечити громадську організацію нормативною підтримкою та ресурсами, в той час як бізнес буде інвестувати у запропоновані проєкти, а громадська організація, у той час, зобов’язується їх ефективно реалізувати та курувати їх, оцінюючи на різних етапах впровадження.

Іншою ж популярною моделлю – є модель багаторівневого врядування, яка надзвичайно поширена в країнах Європейського Союзу. Ця модель є більш складною та узагальнює взаємодію різних урядових структур з громадськими організаціями та місцевим бізнесом на різних рівнях – від місцевого до національного, а також виходячи на міжнародну арену. При цьому, ця модель передбачає не виключно співпрацю в межах якогось одного рівня, але і повний супровід та координацію між ними. Такий рівень взаємодії важливий для реалізації великих національних та міжнародних проєктів, наприклад, у сфері забезпечення прав людини або боротьби з тероризмом [4].

Однією з форм такого виду взаємодії є модель публічно-приватного партнерства. Публічно-приватне партнерство є моделлю співпраці, за якої держава та приватний сектор спільно реалізують проекти, зазвичай у сфері інфраструктури, освіти або медицини. У цій моделі бізнес бере на себе частину фінансових та операційних зобов'язань, тоді як держава забезпечує нормативно-правову базу і часто є основним регулятором.

Також варто згадати про ще одну популярну модель взаємодії як соціальний діалог, що являє собою механізм консультацій та переговорів між владою та громадськими організаціями, який спрямований на досягнення взаємного консенсусу з питань соціальної, культурної та економічної політики. У такій моделі важлива роль відводиться лобістичним групам і асоціаціям, що представляють інтереси конкретних суспільних груп і захищають їхні права у взаємодії з державою та бізнесом [5].

Ця тісна співпраця між громадськими організаціями та державними структурами надає низку переваг, що сприяють контролю та ефективності державних цільових програм. Завдяки цим тісним зв’язкам, держава здатна набагато краще реагувати на потреби населення, використовуючи як свій так і зовнішній досвід та ресурси для реалізації соціальних ініціатив. При цьому, це сприяє підвищенню підзвітності та прозорості державного управління, оскільки громадські організації здатні виконувати контролюючу функцію, спостерігаючи за дотриманням державними інституціями своїх зобов’язань. І це не лише зменшує рівень корупційності всередині країни, але і зміцнює суспільну довіру до держави. Окрім того, громадські організації відіграють важливу роль у впровадженні інновацій, пропонуючи нові креативні та гнучкі рішення задля вирішення гострих та складних суспільно-політичних проблем, що, частіше, є набагато більш ефективним, ніж традиційні пропозиції державних чи бізнесових структур [6].

Однак така співпраця стикається з низкою викликів, одним із яких є нестача фінансування. Багато громадських організацій залежні від грантів держави або бізнесу, що може обмежувати їхню незалежність та маневровість у прийнятті рішень. Іншою проблемою є можливість виникнення конфліктів інтересів, особливо у випадках, коли бізнес намагається використати партнерство для досягнення власних економічних вигод, що може не відповідати інтересам суспільства. Бюрократичні процедури також створюють суттєві перешкоди, сповільнюючи процес ухвалення рішень і стримуючи розвиток спільних ініціатив. Це може призводити до того, що важливі соціальні проекти не встигають адаптуватися до змін або своєчасно вирішувати нагальні проблеми, що ставить під загрозу їхню ефективність.

### *Список використаних джерел*

1. AmeriCorps – What We Do [Electronic resource] : [Official Site] –Available from: https://americorps.gov/about/what-we-do

2. Funding opportunities for NGOs [Electronic resource] // European Commission [Official Site] – Available from: https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-ngos_en

3. Salamon L.M. The Tools of Government: A Guide to the New Governance [Electronic resource] / L.M. Salamon // 2002 – Available from: https://spia.uga.edu/faculty_pages/tyler.scott/teaching/PADP6950_Spring2017/Readings/Salamon.2002.Ch1.pdf

4. Bovaird T. Public–Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice [Electronic resource] / T. Bovaird // International Review of Administrative Sciences – 70(2) – 2004 – pp. 199-215 – Available from: https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0020852304044250

5. Selsky J.W. & Parker B. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice [Electronic resource] / J.W. Selsky and B. Parker // Journal of Management - 31(6) – 2005 – pp. 849- 873. – Available from: https://www.researchgate.net/publication/247570170_Cross

7.Sector_Partnerships_to_Address_Social_Issues_Challenges_to_Theory_and_Practice#full-text

**Ірина Кіянка**

доктор політичних наук, професор кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління, та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## АНАЛІЗ ВИБОРЧИХ ГАСЕЛ У ПАРЛАМЕНТСЬКИХ ВИБОРАХ НІМЕЧЧИНИ 2025 РОКУ

Парламентські вибори у Німеччині 2025 року стали своєрідним сигналом і маркером для усієї європейської спільноти. Адже, ці вибори були позачерговими і відбувалися вкрай короткий термін (грудень, 2024-лютий, 2025рр.) Розуміючи важку ситуацію у ЄС, величезну відповідальність перед виборцями і новими викликами, слід було очікувати, що популістські гасла мали значний вплив на виборчу риторику, особливо мігрантів.

На фоні війни в Україні, що триває з 2014 р., Німеччина стала одним з основних союзників України, надаючи підтримку в різних сферах: від військової допомоги до економічної та гуманітарної. Ці відносини набули особливої важливості після повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022 р., коли Німеччина, як лідер Європейського Союзу, має стратегічну роль у забезпеченні стабільності та безпеки на континенті.

Крім того, посилена увага до теми німецько-українських відносин зумовлена значними змінами на міжнародній арені. Війна в Україні стала не лише внутрішньою проблемою для країни, а й важливим елементом глобальної геополітики, де Німеччина, у рамках ЄС та НАТО, виступає ключовим актором у питаннях санкцій проти Росії, економічної допомоги Україні та її європейської інтеграції. З огляду на нові виклики, такі як відновлення України після війни, інтеграція у європейські структури та питання безпеки,

дослідження цих відносин є невідкладним для аналізу потенціалу подальшої співпраці між державами [1].

З огляду на комплексність нинішніх німецько-українських відносин, які охоплюють не лише питання безпеки та економіки, а й важливі дипломатичні аспекти, дослідження цієї теми має важливе значення для прогнозування напрямків розвитку двостороннього співробітництва в майбутньому. Це дослідження дозволяє оцінити не лише можливі стратегії підтримки України, а й виявити нові шляхи для поглиблення інтеграції між країнами, що буде мати довгостроковий вплив на стабільність та розвиток Європи в цілому.

З початком агресії Росії проти України Німеччина активно підтримує Україну в документуванні воєнних злочинів, що вчиняються під час війни. Росія здійснює серйозні порушення міжнародного гуманітарного права та прав людини, зокрема вбивства, катування та інші варварські дії щодо цивільного населення. У зв'язку з цим, Міжнародний кримінальний суд розпочав розслідування воєнних злочинів, і Німеччина стала важливим партнером у цьому процесі, надаючи фінансування та надсилаючи експертів для підтримки міжнародного розслідування.

Німеччина також активно співпрацює з українськими організаціями, забезпечуючи їх необхідним обладнанням для збору доказів воєннихзлочинів. Це включає надання технічних засобів для зйомки та документування порушень, таких як спеціалізовані камери та інші пристрої для збору матеріалів, що можуть бути використані в міжнародних судових процесах. Підтримка надана не лише в матеріальному плані, але й через організацію навчань для українських фахівців, які працюють у сфері документування воєнних злочинів.

Отже, німецька співпраця з Україною під час війни проти Росії стала однією з основних складових міжнародної підтримки, що дозволило Україні зміцнити свої оборонні можливості. Від початкової гуманітарної допомоги до постачання сучасної зброї, техніки та навчання українських військових, Німеччина неодноразово робила суттєві кроки для підтримки України на всіх етапах конфлікту. Особливо важливими стали угоди про постачання артилерійських систем, ракетних комплексів, боєприпасів і безпілотників, а також лідерство Німеччини в міжнародних коаліціях, що сприяло ефективній координації допомоги. Завдяки цьому внеску Україна змогла посилити свої оборонні здатності і покращити стійкість на полі бою [2].

Завдяки такій співпраці, Німеччина робить вагомий внесок у забезпечення справедливості та притягнення до відповідальності осіб, винних у порушеннях прав людини під час війни. Важливим елементом цієї підтримки є створення юридичних передумов для майбутніх судових процесів, що можуть призвести до покарання винних і допомогти Україні відновити правду щодо скоєних злочинів.

Німеччина активно підтримує українських біженців, надаючи їм різноманітну допомогу на рівні держави та місцевих органів влади. Федеральний уряд надає фінансову підтримку федеральним землям і муніципалітетам для організації прийому, розміщення та забезпечення

біженців. Ця підтримка включає не лише забезпечення базових потреб, таких як житло та харчування, але й соціальний захист, який дозволяє українським громадянам адаптуватися в новому середовищі. Крім того, уряд Німеччини забезпечує інтеграцію біженців за допомогою різноманітних програм та послуг.

Одним із таких інструментів є цифровий портал допомоги Germany4Ukraine, який пропонує українцям низку онлайн-сервісів, що полегшують їхнє перебування в Німеччині [3]. На цьому порталі можна подати заявку на отримання дозволу на перебування, зареєструватися на інтеграційні курси, а також подати заявку на отримання фінансової допомоги. Це допомагає біженцям швидко знайти необхідну інформацію та отримати підтримку в тих сферах, які є важливими для їх адаптації.

Для дітей та підлітків з України було започатковано проєкт «Move», ініційований об'єднанням «Німецька спортивна молодь» за підтримки Федерального уряду. Цей проєкт націлений на створення можливостей для зустрічей і спілкування через спорт, що дає молодим біженцям шанс не лише фізично активізуватися, але й інтегруватися в соціум, завести нові знайомства та подолати емоційні труднощі, пов'язані з переміщенням [4].

Також Німеччина надає безкоштовний доступ до навчального порталу VHS, що дозволяє біженцям вивчати німецьку мову до рівня B2. Це важлива складова процесу інтеграції, оскільки знання мови є основою для пошуку роботи, спілкування в суспільстві та здобуття освіти. Для тих, хто хоче продовжити навчання, відкриті можливості отримання стипендій BAföG для здобуття вищої освіти або середньої професійної освіти в Німеччині. Ці ініціативи сприяють не тільки покращенню рівня життя біженців, але й їхній подальшій інтеграції в німецьке суспільство.

У зовнішній політиці Ф. Мерц позиціонує себе як прихильник активнішої ролі Німеччини на міжнародній арені та в контексті врегулювання російсько-української війни (на противагу дистанціюванню О. Шольца від цього питання). У передвиборчій риториці Ф. Мерц неодноразово підкреслював готовність надавати підтримку Україні у протидії агресії РФ з можливістю перегляду ідеї постачання українській стороні далекобійних ракет Taurus. Також Мерц демонструє критичну, значно рішучішу позицію щодо викликів з боку Китаю. Він виступає за активнішу протидію китайській економічній стратегії, яка завдає шкоди інтересам ФРН та розвиткові німецької промисловості.Щодо питань регіональної безпеки, то Ф. Мерц вважається переконаним трансатлантистом, перед яким наразі постало завдання адаптуватися до нових реалій зовнішньої політики США після приходу до влади адміністрації Д. Трампа.

Після перемоги ХДС/ХСС на парламентських виборах Ф. Мерц окреслив три ключові пріоритети для майбутнього уряду:

- зміцнення європейської оборони на тлі змін у зовнішній політиці США; вирішення міграційних проблем;
- забезпечення промислової бази Німеччини.

Остання риторика Мерца свідчить про його готовність до серйозної переорієнтації безпекової політики ФРН та Європи загалом**,** а також прагнення

забезпечити економічну конкурентоспроможність і політичну стабільність Німеччини в умовах глобальних викликів. Ф. Мерц, занепокоєний політикою нової американської адміністрації, заявив про бажання досягти «повної незалежності» Європи від США в питаннях оборони

***Список використаних джерел***

1. Germanelectionresultsexplainedingraphics. *DW*. 2025. 24 February. URL: https://www.dw.com/en/german-election-results-and-voter-demographics-ex…

2. Factcheck: Russia'sinfluenceonGermany's 2025 election. *DW*. 24.02.2025. URL: https://www.dw.com/en/russian-disinformation-aims-to-manipulate-german-…

3. X andTikTokalgorithmspushpro-AfDcontenttonon-partisanGermanusers – newanalysis. *Global Witness*. 2025. 24 February. URL: https://globalwitness.org/en/press-releases/x-and-tiktok-algorithms-pus…

4. Germanelectionresultsexplainedingraphics. *DW*. 2025. 24 February. URL: https://www.dw.com/en/german-election-results-and-voter-demographics-ex

**Роман Пилипець**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕТНОКУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ

Етнокультурна політика є важливою складовою державного управління, спрямованою на забезпечення гармонійного співіснування різних етнічних груп, підтримку національних меншин і розвиток культурної різноманітності. В Україні діє комплекс державних механізмів, що регулюють етнокультурну сферу, зокрема на рівні органів державної влади, спеціальних державних програм і залучення громадянського суспільства до процесу ухвалення та реалізації політичних рішень. Метою даних тез є аналіз інституційного механізму державного управління у сфері етнокультурної політики та його основних компонентів.

Роль органів державної влади у формуванні та реалізації етнокультурної політики

Формування та реалізація етнокультурної політики в Україні здійснюється через різні рівні державної влади та відповідні державні інституції. Основні органи, що відповідають за цю сферу, включають:

- Верховну Раду України, яка ухвалює законодавчі акти, що регулюють права національних меншин та етнічних груп.

- Кабінет Міністрів України, що затверджує державні програми, спрямовані на підтримку етнокультурного розвитку.
- Міністерство культури та інформаційної політики України, яке займається координацією культурної діяльності, забезпечує реалізацію законодавчих норм та сприяє міжетнічному діалогу.
- Омбудсмен України та його представництва, які здійснюють моніторинг дотримання прав національних меншин.

Ключовим напрямом діяльності держави в цій сфері є підтримка культурної автономії етнічних громад, захист їхніх мовних прав, а також розробка механізмів соціальної інтеграції, що сприяють міжкультурному діалогу та зміцненню громадянської ідентичності.

Державні програми підтримки етнічних громад та корінних народів

Україна реалізує ряд державних програм, спрямованих на підтримку етнічних громад та корінних народів, серед яких можна виділити такі ключові ініціативи:

- «Стратегія державної етнонаціональної політики України» – документ, що визначає основні пріоритети у сфері міжетнічних відносин, спрямовані на забезпечення рівноправності та захисту культурних прав усіх громадян.
- Програма підтримки кримських татар, караїмів і кримчаків – передбачає фінансування заходів щодо збереження їхньої культурної спадщини, розвитку освіти рідною мовою та підтримки наукових досліджень.
- Державні гранти для національно-культурних товариств – спрямовані на підтримку видавничої діяльності, організацію фестивалів, виставок та інших культурних ініціатив.
- Розвиток інклюзивної мовної політики – створення навчальних програм для дітей етнічних меншин, що сприяють вивченню державної мови та збереженню рідної мови водночас.

Участь громадських організацій та місцевого самоврядування в реалізації етнокультурної політики

Значну роль у реалізації етнокультурної політики відіграють громадські організації та органи місцевого самоврядування. Громадські організації є важливими учасниками процесу формування державної політики у цій сфері та виконують такі функції:

- Просування інтересів етнічних громад – лобіювання змін у законодавстві, спрямованих на покращення умов для національних меншин.
- Освітня та культурна діяльність – організація курсів з вивчення мови, історії та традицій етнічних громад.
- Моніторинг дотримання прав людини – співпраця з державними органами для контролю за виконанням зобов’язань щодо національних меншин.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації етнокультурної політики на регіональному рівні, зокрема:

- Фінансування регіональних культурних ініціатив – підтримка місцевих фестивалів, святкових заходів, тематичних виставок.

- Взаємодія з етнічними громадами – забезпечення зворотного зв’язку між громадами та органами влади щодо потреб у сфері культури.
- Створення регіональних центрів етнокультурного розвитку – формування платформ для співпраці між етнічними спільнотами та місцевою владою.

Інституційний механізм державного управління у сфері етнокультурної політики України є багаторівневим та включає законодавчі, виконавчі та громадські складові. Органи державної влади формують нормативну базу, державні програми сприяють розвитку етнокультурного різноманіття, а громадські організації та місцеве самоврядування забезпечують ефективну реалізацію політики на регіональному рівні. Важливим напрямком подальшого розвитку є посилення взаємодії між державою та громадянським суспільством, забезпечення більшої прозорості у розподілі ресурсів та інтеграція цифрових технологій для розвитку міжетнічного діалогу та збереження культурної спадщини.

***Список використаних джерел***

1. Базилевич В. Державне управління етнокультурним розвитком: виклики та перспективи // Економічний вісник України. – 2023. – №4. – С. 12-20.

2. Ільїна О. Механізми державної підтримки етнічних громад в Україні // Публічне управління і адміністрування. – 2022. – №5. – С. 45-53.

3. Smith A. Ethnocultural Policy in Eastern Europe: Trends and Challenges // Journal of Public Administration. – 2023. – Vol. 8, Issue 3. – P. 67-79.

4. European Commission. Cultural Diversity and Public Policy in the EU. – Brussels, 2022.

5. Національна стратегія розвитку культури України на 2023-2030 роки. – Київ: Міністерство культури та інформаційної політики, 2023.

6. UNDP. Promoting Multiculturalism and Social Inclusion. – NewYork, 2022.

7. Голіков О. Роль місцевого самоврядування в реалізації етнокультурної політики України // Соціологія і сучасність. – 2023. – №2. – С. 89-98.

8. Council of Europe. Minority Rights and Public Governance in Europe. – Strasbourg, 2023.

**Мирослава Туркало**

аспірантка кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка».

## КУЛЬТУРА ПАМ’ЯТІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛЬЩІ

Розвал Східного блоку, зміна політичної ідеології і економіки та переорієнтація на Захід, ЄС та НАТО зумовлювали перегляд польської

політики пам’яті. Комплекс культурної спадщини відображав історію національної ідентичності поляків невід'ємну від європейської.

Історію Польщі зображали як у постійному відстоюванні справедливості та боротьбі з пригноблювачами (у більшості випадків – зі сходу). Крім того, ще в XIX столітті був сконструйований образ Польщі як захисниці християнства, що фактично також дорівнювало приєднанню себе до Західної культури [1].Яскравим прикладом цьому була заява у 2001 році Лешека Міллера, до того як він став прем’єр-міністром, що вступ Польщі до ЄС буде «вибором на користь цивілізації» та «наступною по визначності подією після Хрещення у 966 році»[2]. Після поділів Польщі цей процес захисту Європи мусів притихнути, повернувшись аж після Першої світової війни. Тоді, у 1920 році армія Юзефа Пілсудського перемогла більшовиків, що згодом осіло в польській історії як порятунок Європи, через недопуск подальшого експорту революцію.

Натомість була присутня й певна образа, як наприклад на Англію й Францію, за те, що ті не надали підтримки в Другій світовій війні. Ще глибший шрам залишила Ялтинська конференція 1945 року [3]. Тоді президент США Франклін Рузвельт, і дещо менш охоче Прем'єр-міністр Великої Британії Вінстон Черчилль, погодились з планом Йосифа Сталіна по від’єднанню східних територій Польщі на користь СРСР що приблизно відповідало «лінії Керзона» 1919 року та пакту Молотова-Рібентропа. Крім того, фактично був відкинутий польський еміграційний уряд, а Польща попала в сферу впливу СРСР. Швидко відпустити образу на бездіяльність Заходу було складно. Нагадав про це й прем’єр-міністр Тадеуш Мазовецький на засіданні Ради Європи в Страсбурзі у 1990 році. Він наголосив, що Польща, заснована на західному зразку європейських цінностей відображених ще у шляхетської демократії, була зраджена європейськими країнами Польщі у Ялті [4]. Інші політики також заявляли, що Захід повинен бути вдячним Польщі за боротьбу проти комунізму[5].

На тлі кардинальних геополітичних змін кінця XX століття почався також й новий етап у відносинах України та Польщі. Очевидно, що важливим були спільне минуле, географічна близькість, культурна спорідненість, а також початок паралельного періоду демократизації та переходу до ринкової економіки. Лешек Бальцерович наголошував, що «Незалежна Україна і незалежна Польща – основоположні елементи нової ситуації в Європі».Аналіз праць українських науковців, присвячених проблемі становлення та розвитку сучасних українсько-польських відносин, свідчить про існування до неї значного дослідницького інтересу [6].

Прикладом взаємного інтересу є фільм Єжи Гоффмана «Вогнем і мечем» 1999 року в співпраці з українською стороною, котрий здобув численні нагороди. Ще на початку 1990-х років польські режисери зрозуміли, що на міжнародному рівні успіх мають кінострічки, що порушують теми, пов’язані з трагічними моментами історії. Такими були «Пан Тадеуш» (1999 р.), «Quovadis» (2001 р.) Єжи Кавалеровича та «Помста» (2002 р.) Анджея Вайди. Однак найбільшого успіху мав «Піаніст» (2002 р.) Романа Полянського, котрий зібрав зокрема «Золоту пальмову гілку», три «Оскари» і сім «Цезарів». Це був

яскравий приклад зацікавлення світовим глядачем в недорозказаних історіях про часи німецької окупації Польщі та переслідування євреїв, а також був способом опрацьовувати історичні травми [7].

Попри популярність історичних тем у кіно, в Польщі в досліджуваний період спостерігалось зниження суспільного інтересу до історії. Якщо в 1987 році 84% опитаних поляків заявляли, що знання минулого є необхідними, то в 2004 році такої ж думки було 72%. Детальніші дослідження показують, що рівень загальної історичної обізнаності поляків систематично знижується[8].

Сфера культури Польщі значно постраждала за період комуністичного режиму через цензуру та централізований контроль, а з початком демократизації, фактично залишалась поза фокусом через активне вирішення економічних трансформацій та інтеграцій в міжнародні, зокрема європейські, об'єднання. Період був характерний постійними кадровими змінами в Міністерстві культури, без напрацювання чіткої програми. Ближче до вступу в ЄС впроваджувалось більше засобів для популяризації польської культури в регіоні, та інтеграції європейських досвідів та стандартів у Польщі водночас. Варто відзначити, що представники польської культури позитивно ставились до євроінтеграції та її результатів. Важливими здобутки в досліджуваного періоду були розбудова інституцій і кіноіндустрії, а також початок суспільного культурного дискурсу на тлі стану організації охорони національної спадщини, корупційних скандалів та невдоволення польських митців.

### *Список використаних джерел*


1. All the President's Men: The story of the Smolensk Air Disaster and the death of Lech Kaczyński[Електронний ресурс], 2022. Режим доступу до ресурсу:https://admiralcloudberg.medium.com/all-the-presidents-men-the-story-of-the-smolensk-air-disaster-and-the-death-of-lech-kaczy%C5%84ski-590a3977f
2. Attitudes to Poland's integration with the EU // Polish Public Opinion. Centrum Badania Opinii Społecznej. 2002 (11). p. 1.
3. Dudek A.Historia i polityka w Polscepo 1989 roku //Historycy i politycy: polityka pamięci w III RP, red. Paweł Skibiński, Tomasz Wiścicki, Michał Wysocki, Wydawnictwo Di Goraz Muzeum Historii Polski, Warszawa 2011, s. 33-57.
4. Frąckowiak-Sochańska M., Hermanowski M. Psychoterapeutki i psychoterapeuci wobec konsekwencji pandemii COVID-19. Analiza z perspektywy teorii traumy zmian społecznych // Zmiana społeczna, pandemia, kryzys. Konteksty empirycznei teoretyczne, 2021. s. 223-246.
5. Gierat-Bieroń B. Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polscepo 1989 roku. // Koncepcje ministerialne Zarządzanie w Kulturze,№16 (3), 2015. S. 205-219.
6. Gola M. Plan Balcerowicza i sytuacja makroekonomiczna Polski w okresie przejściowym w latach 1989-1991 [Електронний ресурс] / Monika Gola // TransformacjaGospodarcza w Polsce i Czechach w latach 1989-1998 w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej. 1999. Режим доступу до ресурсу: http://www.exporter.pl/zarzadzanie/ue/1po89.html
7. History of the Visegrad Group. [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу:https://www.visegradgroup.eu/history/history-of-the-visegrad

8. Jałowiecki B. Przemiany miasti zbiorowo Ĥcimiejskich //Wspóãczesnespoãeczeęstwopolskie. Dynamika zmian, red. J. Wasilewski. 2006.

**Сергій Бондарук**
аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРИНЦИП ВИБОРНОСТІ У ФОРУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Виборність є одним із ключових механізмів формування кадрового складу в державних органах, оскільки забезпечує безпосередню участь громадян у процесі формування органів публічної влади. Цей принцип гарантує, що особи, які обіймають виборні посади, отримують мандат довіри від суспільства, а їхня діяльність підлягає регулярному контролю через вибори.

В українському законодавстві термін «виборність» стосується посад в органах державної влади та місцевого самоврядування, які заповнюються шляхом виборів. Зокрема, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає, що до посад в органах місцевого самоврядування належать виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах або обираються відповідною радою з числа її депутатів, або затверджуються відповідною радою[4]. Це означає, що такі посади заповнюються через виборчий процес, забезпечуючи демократичний підхід до формування органів публічної влади. Крім того, Закон України «Про очищення влади» (люстрацію) визначає, що очищення влади (люстрація) є встановленою забороною окремим фізичним особам обіймати певні посади (крім виборних посад) в органах державної влади та органах місцевого самоврядування[3]. Це підкреслює особливий статус виборних посад, які не підпадають під дію люстраційних обмежень, оскільки їх обіймання залежить від волевиявлення громадян.Таким чином, виборність у кадровій політиці державних органів України є ключовим механізмом забезпечення прозорості та підзвітності органів публічної влади перед суспільством, дозволяючи громадянам безпосередньо впливати на формування їх кадрового складу через виборчий процес.

У сучасній системі державного управління виборність застосовується до органів законодавчої влади (Верховна Рада України), місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради), а також до виборних посадових осіб, зокрема голів громад та президента держави. Завдяки виборності формується відкритість та прозорість у кадровій політиці, що знижує ризик корупційних проявів і сприяє підвищенню рівня відповідальності посадових осіб.

На відміну від призначених посадовців, виборні особи отримують свої повноваження безпосередньо від громадян, що формує особливу модель їхньої відповідальності перед суспільством. Законодавчо виборні посади передбачають чітко визначений термін перебування на посаді та механізм переобрання або дострокового припинення повноважень. Наприклад, відповідно до Конституції України [1], народні депутати обираються на п'ятирічний строк, а президент України – на п'ять років із можливістю одного переобрання. У місцевому самоврядуванні виборність застосовується до депутатів місцевих рад, голів громад, що дає змогу громадам безпосередньо впливати на кадровий склад органів влади. Проте механізм виборності потребує додаткових заходів щодо професійної підготовки кандидатів, оскільки вибори часто зумовлені не лише професійною компетентністю кандидатів, а й їхньою політичною популярністю чи підтримкою певних політичних сил.

Незважаючи на демократичні переваги виборності, цей механізм має низку викликів. Один із головних недоліків – ризик популізму, коли кандидати більше зосереджуються на передвиборчих обіцянках, ніж на реальних управлінських компетенціях. Крім того, відсутність фахових вимог до виборних посад може призвести до обрання осіб, які не мають відповідного досвіду або знань для ефективного управління. Прикладом цього є використання соціальних мереж у виборчих процесах, як це сталося під час президентських виборів у Румунії 2024 року, коли соціальна мережа TikTok сприяла просуванню ультраправого кандидата Келіна Джорджеску [5], демонструє один із ключових викликів виборності у кадровій політиці – маніпуляцію громадською думкою через цифрові технології. Неврегульованість впливу соціальних мереж на виборчі процеси дозволяє зовнішнім силам і недобросовісним кандидатам маніпулювати електоратом, що ставить під загрозу легітимність виборів. Це створює виклики для демократичних систем, оскільки виборність, як механізм кадрової політики, має забезпечувати об'єктивний і прозорий відбір представників влади, а не бути інструментом інформаційних атак та дезінформації. Разом з тим, перспективи виборності у кадровій політиці можуть бути підсилені запровадженням механізмів цифрової безпеки, посиленням регулювання виборчих кампаній в інтернеті та підвищенням рівня політичної грамотності громадян, що сприятиме більш усвідомленому вибору виборців і захисту демократичних процедур.

Водночас перспективи розвитку виборності в кадровій політиці державних органів пов'язані із запровадженням додаткових механізмів професійного добору кандидатів, підвищенням рівня підзвітності виборних посадовців та удосконаленням виборчого законодавства. Прикладом цього є те, що у 2019 році в Естонії було впроваджено електронну систему голосування на місцевих виборах, що дозволило значно підвищити прозорість та доступність виборчого процесу [2]. Це сприяло залученню молоді та технічно обізнаних громадян до участі в управлінні місцевими громадами, покращуючи кадрову політику через демократичний відбір компетентних фахівців. Досвід Естонії демонструє, як технологічні інновації можуть позитивно впливати на виборність у кадровій політиці.

Важливим напрямом є посилення критеріїв компетентності, доброчесності, освіти та професійного досвіду для кандидатів на виборні посади. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та ефективності державного управління. У 2019 році в Україні відбулися президентські вибори, які продемонстрували приклад виборності у кадровій політиці. Володимир Зеленський, кандидат без попереднього політичного досвіду, здобув переконливу перемогу, отримавши понад 73% голосів у другому турі. зазначений випадок підкреслює, що виборність дозволяла громадянам обирати нових політиків, які відображали їхні очікування та прагнення щодо змін, забезпечуючи оновлення політичної еліти.

Отже, виборність у кадровій політиці органів публічного управління є важливим механізмом розвитку демократичного управління, який забезпечує участь громадян у формуванні публічної влади, підзвітність посадових осіб та прозорість кадрових призначень. Вона сприяє оновленню політичної еліти, врахуванню суспільних інтересів та формуванню конкурентного середовища серед кандидатів. Водночас цей механізм має свої недоліки, зокрема ризики популізму, політичної маніпуляції та обрання осіб без належної компетентності. У сучасних умовах розвиток цифрових технологій ще більше ускладнює виборчі процеси, оскільки вплив соціальних мереж може спотворювати інформаційне поле та впливати на електоральні настрої громадян.

Попри виклики, виборність в умовах сучасного державотворення залишається одним із ключових інструментів кадрової політики в публічному управлінні.. Успішні приклади, такі як впровадження електронного голосування в Естонії або підвищення політичної активності громадян через цифрові технології, демонструють потенціал вдосконалення виборчих процесів. Запровадження додаткових механізмів контролю за виборними посадовцями, підвищення критеріїв їхньої компетентності та боротьба з маніпуляціями у виборчих кампаніях можуть сприяти підвищенню ефективності всієї системи публічного управління. Для подальшого вдосконалення виборності необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає посилення виборчого законодавства, підвищення рівня політичної грамотності громадян та розвиток інноваційних механізмів цифрового голосування.

### *Список використаних джерел*

1. Конституції України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Порахувати голоси всього за 2 години замість 2 тижнів: як в Естонії організовані електронні вибори. Рубрика. 06.11.2020. URL: https://rubryka.com/article/e-elections-estonia/.

3. Про очищення влади: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. https://www.president.gov.ua/ua/lustration/documents/lustr-docs1.

4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3077-20.

5. Romania annuls first round of presidential votes won by far-right candidate over Russia interference allegations. NYPOST. 6.12.2024. URL: https://nypost.com/2024/12/06/us-news/romania-annuls-first-round-of-presidential-votes-won-by-far-right-candidate/.

**Гретта Гукова-Кушнір**
аспірантка кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Війна в Україні значно посилила виклики, з якими стикається система охорони здоров'я, особливо у контексті необхідності підтримки мотивації медичних працівників у воєнний час. Постійні загрози життю, руйнування інфраструктури, масова міграція медичних працівників та збільшення попиту на медичну допомогу вимагають від медичних працівників фізичної та емоційної стійкості для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. У цих умовах забезпечення належної мотивації працівників охорони здоров'я набуває критичного значення для підтримання стійкості системи. Важливою є також інтеграція стратегій мотивації, які враховують специфіку роботи у зонах активних бойових дій та у місцях масового переміщення населення.

Щодо мотиваційних факторів, війна та криза створюють ситуації, коли досягнення стають не лише індивідуальними, а й соціально значущими. Багато медичних працівників відчувають сильне почуття місії – допомагати людям у найкритичніші моменти, що стає ключовим елементом їхньої внутрішньої мотивації. Для підтримки цього рівня залучення важливими є визнання та оцінка зусиль, надання можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Основними негативними факторами, які впливають на професійну мотивацію медичних працівників, є нестабільна економічна ситуація (81,4%), низький рівень відповідності отриманих знань світовим стандартам (32,5%), зневіра суспільства до роботи медичних працівників (65,1%) та епідемічна ситуація (55,8%), що знижує привабливість медичної діяльності [1].

Аналізуючи ці дані, можна зробити висновок, що економічні чинники мають найвагоміший вплив на мотивацію медичних працівників. Тому управлінські підходи до формування мотивації повинні передбачати інструменти для стабілізації фінансових умов роботи медиків, наприклад, підвищення рівня заробітної плати, створення додаткових стимулів та компенсацій для роботи в умовах підвищеного ризику.

Недостатній рівень відповідності знань світовим стандартам вказує на необхідність реформування системи медичної освіти, зокрема, розширення доступу до міжнародних освітніх програм та підвищення якості безперервного професійного розвитку. Водночас, важливим є і питання зміцнення довіри суспільства до медичних працівників через інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності суспільства про складність і значущість їхньої роботи.

Низька мотивація медичних працівників може бути одним із головних чинників низької якості послуг у закладах охорони здоров'я та, ймовірно, асоціюється з нетерпимістю персоналу до пацієнтів, тривалим часом очікування лікарського прийому, неформальними оплатами тощо [2].

Несподіванкою не є й те, що стресове робоче середовище, у якому працює більшість медичних працівників, є однією з ключових причин професійного вигорання, що, у свою чергу, впливає на якість наданих послуг [3]. Теоретично професійне вигорання в організаційному контексті є психологічною відповіддю на робочий стрес. Зважаючи на важливість впливу професійного вигорання на якість надання послуг, за останні два десятиліття інтерес дослідників до розуміння факторів, що його викликають, значно зріс.

Професійна мотивація медичних працівників є ключовим фактором забезпечення ефективності системи охорони здоров'я, особливо в умовах соціально-економічних криз. Війна, пандемія COVID-19 та інші виклики поставили систему охорони здоров'я України в надзвичайно складні умови, що потребують переосмислення підходів до управління мотивацією лікарів. Адже саме вони є ядром системи, від якого залежить якість медичних послуг, стійкість галузі та загальний рівень здоров'я населення.

Однак, лише такими факторами, як гідна заробітна плата, стабільність роботи та належне управління базовими потребами, неможливо забезпечити довготривалу залученість медичних працівників до професійної діяльності. Вони повинні бути доповнені мотиваторами – визнанням, можливостями для професійного зростання та відчуттям місії. Для багатьох медичних працівників відчуття соціальної значущості їхньої роботи у воєнний час стає потужним джерелом внутрішньої мотивації.

Важливу роль у підвищенні мотивації медичних працівників також відіграє лідерство. Трансформаційний стиль керівництва, що включає чітке визначення ролей, справедливий розподіл завдань і повагу до персоналу, довів свою ефективність у зменшенні вигорання та підвищенні залученості. Керівники, здатні інтегрувати національні реформи у практичну діяльність лікарів, допомагаючи їм усвідомлювати цінність їхньої роботи, створюють умови для підтримання мотивації навіть у кризових умовах.

Таким чином, мотивація медичних працівників у кризових умовах, особливо у воєнний час, є багатогранним процесом, який вимагає системного управлінського підходу. Поєднання задоволення базових потреб, застосування мотиваторів та ефективного лідерства створює умови для підвищення стійкості системи охорони здоров'я.

***Список використаних джерел:***

1. Керецман, А. О. (2022). Основні фактори впливу на професійну мотивацію лікарів у Закарпатській області. *Україна. Здоров'я нації*, (1), 88–91.

2. Alhassan, R. K., Spieker, N., van Ostenberg, P., Ogink, A., Nketiah-Amponsah, E., & de Wit, T. F. R. (2013). Association between health worker motivation and healthcare quality efforts in Ghana. *Human Resources for Health*, *11*(1), 1–11. https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-37.

3. Tsiga, E., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2017). Examining the link between burnout and medical error: A checklist approach. *Burnout Research, 6*, 1–8. https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.002.

**Андрій Гулей**

аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ДІЯЛЬНІСТЬ НАГЛЯДОВИХ РАД У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ураховуючи високі людські, ресурсні та економічні втрати, спричинені повномасштабним вторгненням Російської Федерації, система охорони здоров'я повинна використовувати всі доступні та потенційно доступні медичні технології та рішення, які завдяки раннім та ефективним втручанням дають змогу у майбутньому зменшити тягар захворюваності, прискорити відновлення та зберегти людський потенціал країни. Відновлення системи охорони здоров'я повинне бути поєднано з процесами реформування та підвищення ефективності функціонування та управління системою відповідно до принципу «краще, ніж було», задекларованого Кабінетом Міністрів України у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року (Стратегія). Однією із операційних цілей Операційного плану заходів з реалізації у 2025-2027 роках Стратегії є створення та впровадження елементів ефективного управління закладами охорони здоров'я, які забезпечують громадську підзвітність та нагляд, зокрема шляхом утворення наглядової ради закладів охорони здоров'я комунальної та державної власності [2]. Метою діяльності наглядової ради є насамперед забезпечення ефективного управління закладом охорони здоров'я у спосіб, що збалансовує та задовольняє інтереси усіх заінтересованих сторін. Однак, для досягнення мети діяльності необхідно оцінити результати ефективності, положення щодо оцінки яких відсутні в чинних нормативно-правових актах.

Наглядова рада є колегіальний орган стратегічного управління закладу охорони здоров'я, який представляє інтереси власника закладу охорони здоров'я та громадськості, створює умови для захисту прав пацієнтів та

підзвітності й прозорості діяльності керівника закладу охорони здоров’я. Наглядова рада складається з представників власника - від двох до семи осіб та незалежних членів наглядової ради - від трьох до восьми осіб. Кількість незалежних членів наглядової ради повинна становити більшість членів наглядової ради [3]. Кандидат у члени наглядової ради повинен відповідати таким вимогам:

1) вища освіта не нижче першого (бакалаврського) рівня;

2) досвід роботи не менш як п’ять років в одній або сукупно у кількох із таких сфер діяльності: забезпечення та захист прав у сфері охорони здоров’я, сприяння розвитку охорони здоров’я, надання медичних послуг, протидія корупції, економіка, банківська справа, фінанси, управління та правознавство;

3) вільне володіння державною мовою (за винятком кандидатів з іноземним громадянством, які можуть бути кандидатами у члени наглядової ради згідно з вимогами цього пункту).

Можна виділити основні повноваження наглядової ради:

1) погодження стратегічного, річного планів діяльності закладу охорони здоров'я, затвердження показників ефективності діяльності закладу охорони здоров'я та створення системи контролю за їх досягненнями;

2) надання пропозицій до проектів фінансового плану закладу охорони здоров'я;

3) погодження принципів формування організаційної структури закладу охорони здоров'я, внесення пропозицій щодо оптимізації організаційної структури за напрямами діяльності;

4) подання пропозицій власникові закладу охорони здоров'я (уповноваженому ним органу) (далі - власник закладу) щодо звільнення з посади керівника закладу охорони здоров'я, умов контракту з ним, матеріальної винагороди за ефективне управління закладом охорони здоров'я та матеріальної відповідальності за заподіяну шкоду;

5) виявлення та врегулювання реальних та/або потенційних конфліктів інтересів керівника закладу охорони здоров'я і членів наглядової ради закладу охорони здоров'я, а також інформування власника закладу про виявлені порушення;

6) надання згоди на вчинення правочину, щодо якого наявна заінтересованість [3].

До основних переваг діяльності наглядових рад варто віднести:

1) плюралізм думок та ідей завдяки залученості усіх зацікавлених сторін;

2) більша довіра до членів наглядової ради з боку громади;

3) скорочення корупційних ризиків і можливість вливання збережених коштів на зарплати працівникам, медичне обладнання, розвиток закладу;

4) незалежне висвітлення діяльності закладу та його керівництва, своєчасне виявлення проблем та реагування на недоліки в роботі закладу [4].

Проте, без регламентації оцінки результатів ефективності діяльності наглядових рад мета їх утворення та діяльності є номінальною, формальною та не сприяє підвищенню ефективності управління закладами охорони здоров’я. В даному випадку, підвищенню ефективності управління закладами охорони

здоров’я є взаємозалежною із результатами ефективності діяльності наглядових рад.

Досліджуючи питання ефективності управління варто відзначити, що результати діяльності тих чи інших закладів охорони здоров’я аналізуються з позицій соціальної, медичної та економічної ефективності, серед яких пріоритетними є медична та соціальна ефективність. Без оцінки результатів медичної та соціальної ефективності не може бути визначена і економічна ефективність.

Медична ефективність характеризує ступінь досягнення очікуваних медичних результатів. Вона оцінюється на рівнях окремих медичних закладів та галузей у цілому за допомогою ряду специфічних показників, таких як частка вилікуваних захворювань, профілактичного переходу захворювань у хронічний стадію, а також загальна динаміка захворюваності серед населення. Важливим аспектом медичної ефективності є досягнення цілої діагностики та лікування, враховуючи критерії якості, адекватності та результативності.

Соціальна ефективність визначення рівня соціальних виплат цілей у сфері охорони здоров'я. На макрорівнях це включає в себе такі показники, як зростання тривалості життя, зниження смертності та інвалідності, а також загальна задоволеність населення якістю медичних послуг.

Щодо економічної ефективності у сфері охорони здоров'я, то її значення та важливість можна розглядати з двох позицій. По-перше, важливо оцінити, наскільки ефективно використовуються доступні ресурси, а по-друге, розуміти, як система охорони здоров'я впливає на загальний розвиток суспільного виробництва [1, с. 173-174]. Важливим також, при оцінці ефективності управління в контексті охорони здоров’я, не тільки звертати увагу на якість самого управлінського процесу, але й оцінити критерії, такі як якість життя громадян. Це останнє є ключовим показником для визначення соціальної ефективності державного управління в цілому.

На сьогодні в Україні відсутній нормативно-правовий документ, який би окреслював положення щодо оцінки результатів ефективності діяльності наглядових рад у закладах охорони здоров’я. У зв’язку з цим особливої актуальності та важливості набуває створення належної нормативно-правової бази для забезпечення ефективності функціонування наглядових рад, що безпосередньо сприятиме підвищенню ефективності управління закладами охорони здоров’я.

Отже, окреслення на законодавчому рівні положення щодо оцінки результатів ефективності діяльності наглядових рад у закладах охорони здоров’я сприятиме підвищенню ефективності управління закладами охорони здоров’я, виконанню операційної цілі Операційного плану заходів з реалізації у 2025-2027 роках Стратегії розвитку системи охорони здоров’я на період до 2030 року щодо створення та впровадження елементів ефективного управління закладами охорони здоров’я, які забезпечують громадську підзвітність та нагляд, забезпечити вирішення медичних проблем охорони здоров’я, створити умови для надання якісної медичної допомоги, значно скоротити неефективне

використання коштів в охороні здоров’я, а також допоможе успішно вирішувати інші важливі медичні та соціальні проблеми.

***Список використаних джерел***

1. Ірина Яремко, Василина Йовик. Підвищення ефективності управління закладом охорони здоров’я.

URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7211/7252 (дата звернення: 12 березня 2025).

2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров’я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 12 березня 2025).

3. Про наглядову раду закладу охорони здоров’я: Постанова Кабінету Міністрів України № 1221 від 21.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 12 березня 2025).

4. Презентація про наглядові ради у межах Проєкту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». URL:https://docs.google.com/presentation/d/1BeSq82pRZbeq5vTQz66x5jnd7NFVVbeA/edit?usp=sharing&ouid=105721054817610976171&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 12 березня 2025).

**Юрій Пемпусь**

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК ТА ФЕЙКІВ НА ПУБЛІЧНУ ПОЛІТИКУ США

Аналізуючи інформаційні атаки та фейки у сучасному вимірі, які часто мають життєве значення для прийняття політичних рішень, варто розглянути американський кейс. А саме, одним з найбільш показових випадків інформаційних атак мав негативний інформаційний вплив, який російське керівництво направило на Сполучені Штати Америки.

Початком цієї комплексної атаки стали президентські вибори в США 2016 року. Підстави підтверджують, що було здійснено спроби отримати вплив на основних кандидатів і їхнє оточення, а також втручання в сам процесс голосування, організацію антипрезидентських мітингів після оголошення переможця. Основними засобами цих дій стала робота спецслужб та

дипломатів по ключових американських лідерах. Серед найбільш кричущих випадків є інформація про агентів впливу в оточенні Дональда Трампа, та отримання працівниками «Лабораторії Касперського» секретних документів з Агентства національної безпеки США. Значний вплив здійснювався і через соцмережі, для прикладу служба безпеки Facebook виявила, що майже два роки через акаунти створені в Facebook з Росії купували і поширювали в соцмережі політичну рекламу. Іншим прикладом впливу стала російська «фабрика тролів», яка розпалювала міжнаціональну ворожнечу в США .

Негативні наслідки такого впливу більш ніж значні, але їхня остаточна оцінка ще попереду після закінчення всіх розслідувань. Для нас важливо, які заходи реагування були вжиті з боку влади, спецслужб, ЗМІ та суспільства.

У зв'язку з цими подіями уряд США почав шукати шляхи вирішення проблем, які охопили майже всі сфери життя США. На рівні держави заплановано розробити оновлені версії законів з питань кібербезпеки. Також у жовтні 2016 року рішенням міністра оборони США Д. Маттіса було суттєво підвищено вимоги до рівня інфобезпеки у воєнному відомстві.

В сенаті США був проголосований законопроекту про оборонну політику на 2018 рік, що включав положення про заборону використання програмного забезпечення «Лабораторії Касперського». Запропоновано значні зміни у питаннях управління кібербезпекою у Пентагоні, включаючи запровадження нової посади ChiefInformationWarfareOfficer, який стає підпорядкований безпосередньо міністру оборони та має повну владу стосовно питань інформаційної безпеки.

Комітет з розвідки США у жовтні цього року підтримав здійснення до кінця 2025 року дії закону про проведення американськими спецслужбами стеження за кордоном.

Важливим законом став закон американських сенаторів, який створено з метою регулювання реклами в інтернеті. «Закон про чесну рекламу» вимагає від компаній Facebook та Google, позначати на своїх ресурсах політичну рекламу та робити їх загально доступними, публікувати інформацію про те, на кого спрямовані ці оголошення, хто замовив та вартість.

Важливим кроком було запрошення слухання до юридичного комітету американського Конгресу про можливе втручання Росії у вибори в США представників топ-менеджменту Facebook, Twitter і Google. Також керівників цих компаній офіційно запросили на слухання в комітеті Конгресу США з розвідки, присвячених розслідування втручання Росії в президентську кампанію 2016 року. Проведення таких відкритих слухань «дозволяє громадськості побачити», які саме платформи використовувалися для здійснення інформаційних впливів.

Загалом схему реакції уряду США в даній ситуації можна відобразити за допомогою наступної схеми:

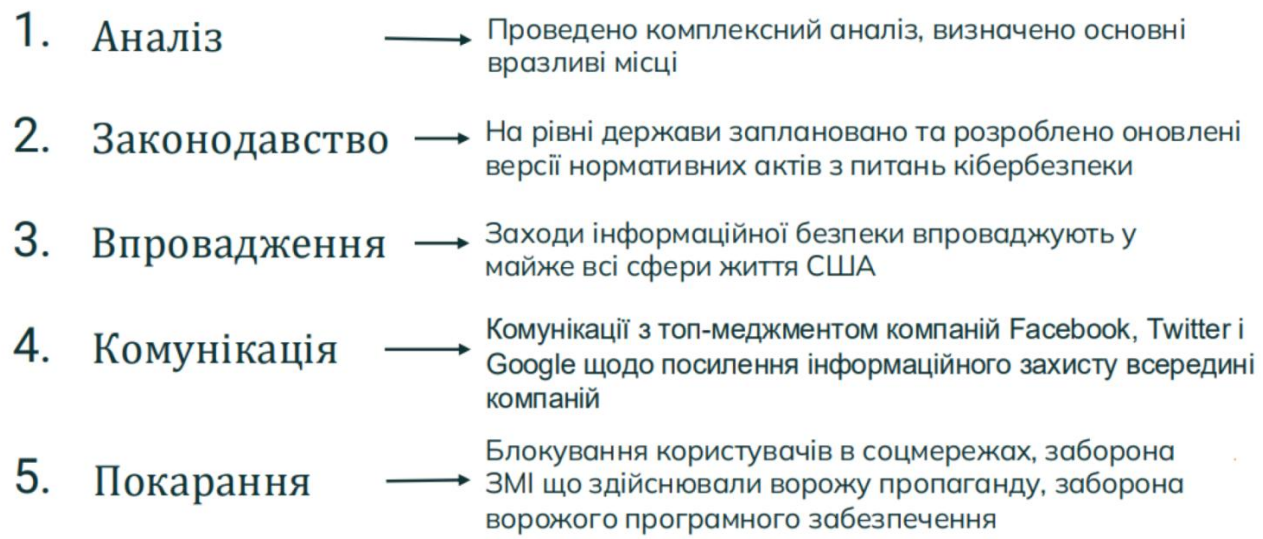


Рис. 3.3. Схема реакції уряду США

Як ми бачимо, дії американської влади носять елегантний характер без ознак безпосереднього впливу на приватний бізнес. Вартує зазначити що, Facebook, Twitter і Google не є державними структурами, щоб виконувати вказівки. Проте їхні керівники з огляду на суспільний резонанс російського інфовпливу добровільно ухвалили рішення тісно співпрацювати з урядом та вживати необхідні заходи[27].

Для прикладу, компанія Twitter передала розвідці США інформацію про сотні акаунтів, щодо яких є обґрунтовані підозри про використання їх росією для втручання у вибори президента США. Також компанія Twitter заблокувала рекламу з акаунтів телеканалу «RT» й агентства Sputnik. Як пояснили в компанії, це рішення було ухвалене на підставі розслідування щодо «російського втручання» в президентські вибори.

Компанія Facebook, вирішила розширити штат фахівців із безпеки, з допуском до секретної інформації, щоб швидко відслідковувати та реагувати на початок «підривних» кампаній в соцмережі, а також отримувати інформацію про потенційні загрози. Також, Facebook розробила нову функцію в соцмережі для перевірки достовірності новин.

В свою чергу компанія Google взагалі заблокувала кремлівський пропагандистський телеканал Russia Today із преміум-списку YouTube.

І це лише частковий перелік того, як в США влада та суспільство змогли гідно відреагувати на російський інформаційний вплив.

Сьогодні можна виділити кілька важливих причин, чим для нас цікавий американський досвід.

По-перше, країна з передовими правовими стандартами та демократичними цінностями щодо свободи слова, незалежності ЗМІ та бізнесу отримала проблему інформаційного характеру від держави в якій зневажаються будь які свободи і цінності.

По-друге, перезапровадженням певних обмежень держава провела інформаційну компанію для отримання необхідного рівня підтримки з боку

суспільства та ЗМІ, і лише після формування суспільної думки були реалізовані обмежувальні рішення.

По-третє, було уникнено прямих заборон з боку влади. Замість цього було оприлюднено достовірну інформацію про події та тим самим цивілізованими методами спонукати бізнес і суспільство самим визначитись та надати відповідь інфоагресорам.

По-четверте. Інформаційна атака росії проти США за своїм змістом носить комплексний «гібридний» характер. Одночасно було використано дипломатичний тиск, соцмережі, ЗМІ, кіберпростір, агентіввпливу та лобіювання тощо. Іншими словами, дії відбуваютьсяо дночасно в фізичному та цифровому вимірах.

Дивлячись на події в США, виникає гарний привід добре замислитися нам самим. У зв'язку з повномасштабною війною ситуація у нас дуже непроста, що вимагає подвійних зусиль для розробки засобів реакції на загрози інформаційного характеру.

### *Список використаних джерел*


1. Remarks by President Biden Before Marine One Departure. *The White House*. URL: https://www.whitehouse.gov/briefing-room/speeches-remarks/2024/01/13/remarks-by-president-biden-before-marine-one-departure-41/.
2. Remarks by President Biden in Commencement Address to the United States Military Academy at West Point. *The White House*. URL: https://www.whitehouse.gov/briefing-room/speeches-remarks/2024/05/25/remarks-by-president-biden-in-commencement-address-to-the-united-states-military-academy-at-west-point-west-point-ny/.
3. Read the Full Transcript of Joe Biden's Interview With TIME. *Time*. URL: https://time.com/6984968/joe-biden-transcript-2024-interview/.
4. Yuan J. The United States and stability in the Taiwan Strait. *Bulletin of the Atomic Scientists*. 2023. No. 79. P. 80–86. URL: https://doi.org/10.1080/00963402.2023.2178176.
5. Cronin P. M., Neuhard R. Defending Taiwan Short of Diplomatic Recognition. *Hudson Institute*. URL: https://www.hudson.org/foreign-policy/defending-taiwan-short-of-diplomatic-recognition.
6. Kowalewski A. Taiwan and Congress: It’s Not 1979 Anymore. *Global Taiwan Institute*. 2024. Vol. 9, no. 7. P. 11–13. URL: https://globaltaiwan.org/wp-content/uploads/2024/04/GTB-Volume-9-Issue-7-2.pdf.

## СЕКЦІЯ 3. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Євген Матвіїшин**
доктор економічних наук, професор, професор кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

За даними Рахункової палати України, централізованим водопостачанням забезпечено 65% населення країни, причому 98% міст та 23% сіл мають такі системи, та лише 1% населених пунктів у сільській місцевості охоплено централізованими системами водовідведення [1]. Частково така низька частка послуг у сільській місцевості може бути пояснена тим, що за відсутності технічних можливостей для надання послуг централізованого водопостачання або водовідведення виконавець послуги відмовляє у приєднанні. Можливість доступу до таких послуг в майбутньому визначається генеральним планом відповідного населеного пункту щодо систем централізованого питного водопостачання та централізованого водовідведення [2]. Генеральні плани населених пунктів входять до складу Комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади (далі – КППРТТГ) [3]. У «Концепції Державної цільової екологічної програми технічної модернізації підприємств водовідведення та очищення стічних вод» (схвалена у 2025 р.) представлено варіант дій, який передбачає комплексне застосування механізмів стимулювання розвитку сфери водовідведення у поєднанні з фінансуванням заходів з модернізації підприємств водовідведення та очищення стічних вод, що перебувають у державній або комунальній власності, за рахунок інвестиційних програм підприємств, грантів та інших джерел, а також на умовах державно-приватного партнерства [4]. Дослідники і практики звертають увагу на те, що послуга водопостачання може надаватися як підприємством питного водопостачання, що може мати різні організаційно-правові форми, так і самими споживачами через створення обслуговуючого кооперативу.

Законодавством передбачена можливість передачі інфраструктури з водопостачання та водовідведення в оренду або концесію приватному підприємству, проте бізнес зрідка виявляє зацікавленість у цій сфері через її низьку прибутковість, високу політизованість і численні структурні проблеми. Щоправда є позитивні приклади : так, у грудні 2003 року Одеська міська рада передала цілісний майновий комплекс водоканалу в оренду на 49 років приватній структурі – ТОВ «Інфокс». Утворення “Інфоксводоканалу” стало першим в Україні прикладом оренди комунального підприємства приватним

інвестором. Вже з 2004 року було розпочато цілодобове водопостачання мешканців міста Одеси [5].

У європейських країнах завдяки просторовому розвитку систем водопостачання та водовідведення забезпечується якісне надання цих послуг у різних формах. Зокрема вважається доцільним у густонаселених територіях надавати послуги з водопостачання і водовідведення через комунальні підприємства, а в сільській місцевості – через кооперативи [6]. Словенські дослідники звернули увагу на те, що окрім матеріальних вигід (надання послуг), важливими є також нематеріальні аспекти, зокрема згуртованість громади та її ідентичність [7].

Особлива увага до проблем водопостачання та водовідведення у сільській місцевості почала приділятися під час проведення реформи децентралізації державної влади в Україні. В час утворення об'єднаних територіальних громад постало завдання налагодити належне управління та розвиток розрізнених систем водопостачання. Територіальні громади, що об'єднали численні населені пункти на значних відстанях, зіткнулися з викликом забезпечення якісного надання послуг з водопостачання та водовідведення, а подекуди – з несанкціонованим споживання води. Розв'язати цю проблему можна двома шляхами: зберегти чисельність обслуговуючого персоналу, який був у попередніх громадах, або впровадити сучасні технічні рішення. Раціональним підходом є автоматизація та диспетчеризація, що дають змогу дистанційно контролювати та управляти системою водопостачання на великих територіях. Система водопостачання складається окрім водопроводів із запірною арматурою ще з багатьох складних виробничих об'єктів – джерел водопостачання з якісною водою (наприклад, свердловин) із зонами санітарної охорони, станцій очищення води, насосних станцій, запасних і регулюючих ємностей (наприклад, водонапірних башт) тощо. У територіальних громадах вони розміщені на різній відстані один від одного, яка може становити навіть кілька десятків кілометрів. Тому для забезпечення стабільної доставки води мешканцям сільських територій, раціонального використання водних ресурсів потрібно постійно приділяти увагу технічному оновленню цих систем, застосовувати автоматизацію. Наприклад, проблему несанкціонованого споживання води можна вирішити через локалізований збір даних і встановлення додаткових лічильників на окремих гілках водопровідної мережі. Це дасть можливість виявляти зони з найбільшими втратами води.

Першим кроком для впровадження сучасних технічних рішень має бути інвентаризація та аудит існуючих мереж. Територіальним громадам доцільно скористатися досвідом співпраці щодо використання методичної і технічної допомоги від деяких громадських організацій і міжнародних фондів. Зокрема швейцарсько-український проект DESPRO сприяв залученню зарубіжного досвіду і технічної допомоги з використанням геоінформаційного програмного забезпечення QGIS для картографування поточного стану мережі водопостачання та водовідведення [8]. Завдяки цьому стало можливим раціонально спланувати її капітальний та поточний ремонт і подальший просторовий розвиток. У методичному посібнику [9] представлено модель створення системи водопостачання у сільській місцевості, яка апробована в різних регіонах України.

**Рис. 1. Алгоритм дій органу місцевого самоврядування для реалізації просторового розвитку систем водопостачання в сільській місцевості***

*Джерело: узагальнено автором

З урахуванням вимог законодавства і на основі проаналізованого досвіду пропонуємо алгоритм дій місцевих рад для реалізації просторового розвитку систем водопостачання і водовідведення в сільській місцевості (рис. 1).

Цей алгоритм може бути корисним не лише для сільських територіальних громад, але й для селищних і міських, у склад яких входять села. За таким же алгоритмом доцільно діяти для реалізації просторового розвитку систем водовідведення.

Важливим джерелом інформації про умови для просторового розвитку системи водопостачання в територіальній громаді є згаданий раніше КППРТТГ, який одночасно відображає містобудівні обмеження та питання землекористування. Проте далеко не всі громади підготували цей складний документ до встановленого терміну – 1 січня 2025 року. Тому відповідно до законопроєкту № 12283 [10] повсюдне впровадження комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад планують відтермінувати. Якщо територіальна громада не має затвердженого КППРТТГ, вважаємо за доцільне щоб, вона використовувала концепцію інтегрованого розвитку її території, яку формують із застосуванням принципів партисипації, міждисциплінарності та просторового представлення [11]. Цей документ можна сформувати з меншими затратами часу і коштів.

### *Список використаних джерел*


1. Звіт про результати аудиту ефективності виконання заходів, спрямованих на досягнення цілі 6 “Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією” Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року. Затверджений рішенням Рахункової палати від 06.06.2023 № 12-7Р. URL: https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=1246
2. Правила користування системами централізованого питного водопостачання та централізованого водовідведення в населених пунктах України (у редакції наказу Міністерства розвитку громад та територій України від 19 квітня 2021 року № 97). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0936-08#Text
3. Порядок розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації, постановою Кабінету Міністрів України від 1 вересня 2021 р. № 926 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1557). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1557-2024-%D0%BF#Text
4. Концепція Державної цільової екологічної програми технічної модернізації підприємств водовідведення та очищення стічних вод, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2034 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2025 р. № 91-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/91-2025-%D1%80#Text
5. Одеському водоканалу – 150 років! *Одеське життя*. 22.09.2023. URL: https://odessa-life.od.ua/uk/news-uk/odeskomu-vodokanalu-150-rokiv
6. Deane B, Mac Domhnaill B. The Alliance of Community-Owned Water Services in Europe: Opportunities and Challenges Based on the Irish Perspective. *Water*. 2021. 13(22). 3181. URL: https://doi.org/10.3390/w13223181

7. Pipan, P., Šmid Hribar, M., Urbanc, M. Motivation, robustness and benefits of water commons: Insights from small drinking water supply systems. *Acta geographica Slovenica*. 2023. 63-3. URL: https://doi.org/10.3986/AGS.11592

8. Водопостачання та водовідведення у об'єднаних територіальних громадах. Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO. Київ. 2020. 5 с.

9. Сільське питне водопостачання: від ідеї – до реалізації. Як створити централізовану систему водопостачання децентралізованим способом / за заг. ред. В. Є. Сороковського ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. – К., 2016. – 170 с.

10. Проєкт Закону про внесення змін до деяких законів України щодо продовження термінів дії документів з планування територій № 12283 від 3 грудня 2024 р. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/45368

11. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, затверджений Наказом Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року № 172. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text

**Ористлава Сидорчук**
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СКЛАДНИХ СИСТЕМ

Збалансований розвиток країни нерозривно пов'язаний із соціально-економічним розвитком її територій та громад. Менеджмент просторового розвитку та його особливості визначаються різним рівнем розвитку територій, унікальними особливостями кожної громади, її географічним положенням, історією, виробничою структурою та спеціалізацією, станом трудового потенціалу і іншими факторами, а також наслідками впливу військової агресії в сучасних умовах.

Ефективний менеджмент є основою гармонійного функціонування просторових систем і вимагає врахування зовнішніх факторів впливу. Управлінські процедури забезпечують координацію дій різних елементів у процесі просторового розвитку. У зв'язку із викликами, спричиненими війною в Україні, постає потреба у впровадженні інноваційних управлінських підходів, спрямованих на відбудову країни в повоєнний період. Зокрема, особливо актуальним є розвиток кадрового потенціалу, орієнтованого на фахівців, які володіють знаннями про стратегії просторового розвитку складних систем та

підприємств. Розуміння специфіки і принципів менеджменту у сфері просторового розвитку набуває критичної важливості в сучасних умовах.

Насамперед варто звернути увагу на дефініцію «просторовий розвиток», яка лежить в основі трактування поняття менеджменту просторового розвитку. У науковій літературі цей термін трактується як «відтворювальний процес елементів простору, що функціонує як система речових і енергетичних потоків (сировинних ресурсів, товарів і послуг, організаційних, фінансових і людських капіталів тощо)».

А. Вітюк [1] розглядає це поняття як «динамічний процес взаємодії об'єктів та суб'єктів дійсності, що існують за певних умов у системі векторів окремих або спільних взаємодій за системного, поодинокого чи хаотичного впливу часу». Динамічна особливість зазначеної категорії передбачає, що на різних етапах управління важливими виступають різні сполучення та комбінації різних чинників, що визначають характеристики просторового розвитку.

Отже, розуміння просторового розвитку дає можливість глибше осягнути сутність управління ним в цілому. При цьому свідченням важливості досліджуваного поняття «менеджмент просторового розвитку» в сучасних умовах є підготовка фахівців у даному напрямі та розробка відповідних освітніх програм як в українських ВНЗ, так і за кордоном. Зокрема, відповідна освітня програма Словенського технічного університету в Братиславі пропонує майбутнім фахівцям отримати знання природничих, технічних, соціальних та економічних наук, необхідних для забезпечення інтегрованого управління сталим просторовим розвитком у єдності соціокультурних, природно-екологічних, технічних та економічних аспектів розвитку територіальних соціоекосистем регіонів, міст і муніципалітетів, для узгодження інтересів різних акторів і суб'єктів територіального розвитку та спрямування його на соціальну та територіальну єдність [2].

У Краківському університеті майбутніх фахівців зосереджують на економічних аспектах управління простором. Відповідно, просторовий менеджмент характеризується в освітній програмі з позиції високого ступеня міждисциплінарності. Це є результатом потреб бізнесу у спеціалістах зі знаннями та навичками, здатних до співпраці в міждисциплінарних групах, вирішуючи практичні та комплексні задачі просторових проблем [3].

В освітній програмі НУ «Львівська політехніка» менеджмент просторового розвитку трактується як термін, який поєднує економічний і бізнес-підхід до розвитку складних систем і орієнтований на ефективне управління ресурсним потенціалом, включаючи: фінанси, об'єкти нерухомості, інвестиційні зони, громадські простори тощо. Спеціальність передбачає знання щодо просторового розвитку інфраструктури міст та регіонів, обґрунтоване розміщення у них виробничих підприємств, установ та організацій для забезпечення населення всім спектром послуг [4].

Отже, під менеджментом просторового розвитку розглядається комплексний процес, що охоплює діяльність суб'єктів управління з планування, організації, координації та контролю за використанням ресурсів та

інфраструктури з метою забезпечення сталого розвитку складних систем. Ця діяльність спрямована на координацію зв'язків і потоків ресурсів з метою формування пріоритетних стратегій збалансування цих систем. Іншими словами, сутність менеджменту просторового розвитку полягає в інтеграції різних аспектів – економічних, соціальних, екологічних та культурних – для досягнення балансу між збереженням природних ресурсів і задоволенням потреб населення на певних територіях.

З позиції публічного управління менеджмент просторового розвитку має ключове значення для забезпечення сталого і збалансованого розвитку територій. Сталий розвиток в теперішніх умовах складно уявити без застосування технологій цифровізації та інноваційних підходів. Сучасні технології, такі як геоінформаційні системи (ГІС), інтернет речей (IoT), великі дані та штучний інтелект, значно змінюють підходи до управління просторовим розвитком. Ці технології дозволяють точніше планувати, моделювати різні управлінські сценарії та приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, ГІС допомагають візуалізувати та аналізувати просторові дані, що є критично важливим для планування інфраструктури і зонування.

Поряд із цим, в сучасному менеджменті просторового розвитку важливим є залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Це включає проведення громадських слухань, консультацій та залучення громадян до розробки стратегій розвитку територій. Прозорість у прийнятті рішень сприяє підвищенню довіри з боку населення, зменшенню соціальних конфліктів та врахуванню потреб різних груп населення.

Ефективне управління просторовим розвитком вимагає координації дій між різними рівнями влади (національний, регіональний, місцевий) та різними секторами економіки (транспорт, житлове будівництво, охорона здоров'я тощо). Інтегровані підходи дозволяють узгоджувати політики і заходи, що забезпечує більш ефективне використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Менеджмент просторового розвитку повинен враховувати глобальні виклики, такі як зміни клімату, природні катастрофи, міграційні процеси та економічні кризи. Це вимагає розробки адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на непередбачувані зміни і забезпечувати стійкість територій до зовнішніх впливів. Наприклад, розвиток інфраструктури, стійкої до змін клімату, або створення систем раннього попередження про природні катастрофи. Таким чином, сучасний менеджмент просторового розвитку є складним і багатогранним процесом, який вимагає застосування інноваційних технологій, залучення громадськості, інтеграції політик та адаптації до глобальних викликів. Це забезпечує створення комфортних, сталих та безпечних умов для життя і діяльності населення.

Публічне управління в цьому контексті виконує функцію координації, регулювання та стимулювання різних процесів, пов'язаних з використанням територіальних ресурсів, розвитком інфраструктури та забезпеченням екологічної стійкості. Особливість цих управлінських процедур полягає в узгодженні підприємницьких інтересів та загального блага, пошуку екологічно, соціально та економічно сумісних рішень, раціональному використанні

територій, природних ресурсів, охороні екологічних систем та підвищенні рівня життя населення. Процеси управління потенціалом сталого розвитку просторової системи повинні керуватися основною потребою – забезпеченням безперервності цього процесу та враховувати особливості конкретної фази розвитку макроекономічних процесів в контексті регіональних. Отже, при створенні концепцій систем управління необхідно використовувати знання про особливості економічних змін в зовнішньому середовищі та попередніх фаз просторового розвитку, і враховувати перспективи цих процесів [1].

У контексті децентралізації менеджмент просторового розвитку відкриває нові можливості використання потенціалу конкретних територій, зокрема через підтримку самоорганізаційних принципів місцевого управління, впровадження нової системи надання адміністративних послуг та розширення доступу до фінансових ресурсів. Однак разом з цим виникає ризик "інституціональних пасток", обумовлених конфліктами інтересів або неузгодженістю дій різних рівнів влади, що ускладнює вирішення місцевих проблем.

***Список використаних джерел***


1. Вітюк Анна Василівна (2020) Виявлення змісту та важливості просторового розвитку підприємства *Бізнес Інформ* 1: 359–366. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-359-366
2. Priestorové Plánovanie (2023). Bachelor study programme. Retrieved fromhttps://priestoroveplanovanie.sk/index.php/en/bakalarsky-stupen /
3. Uniwersytecie Ekonomiczny w Krakowie (2023). Gospodarka przestrzenna – II stopień. Retrieved from https://studiuj.uek.krakow.pl/forma-studiow/gospodarka-przestrzenna-2-stopien.
4. Національний університет «Львівська політехніка». (2023/2024). *Менеджмент просторового розвитку (магістерський рівень)*. https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/program/26071/op-menedzhment-pr-rmr-vstup-2024-proekt-15-sichnya.docx.
5. Sydorchuk Orystlava, Sydorchuk Maksym (2024). Conceptual approaches to spatial development management incurrent condition. Retrieved from https://doi.org/10.23939/dg2024.43



**Катерина Бліщук**

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»


## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах економічної глобалізації та посилення конкуренції організації постійно стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін,

впроваджуючи нові технології, продукти та управлінські методи. Інноваційний розвиток стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості на ринку та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Управління інноваційним розвитком – це безперервний процес, який потребує глибокого розуміння потреб ринку, постійного моніторингу технологічних трендів та швидкої реакції на зміни.

Проблема удосконалення процесу управління інноваційним розвитком організації полягає в пошуку ефективних підходів, інструментів і методів, які б забезпечили успішну інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси організації. Відсутність системного підходу до управління інноваціями може призвести до низької результативності впроваджуваних інновацій та загалом негативно вплинути на розвиток організації.

Ефективне управління інноваціями полягає у створенні умов, що сприяють постійному вдосконаленню продуктів, послуг, процесів та підходів. Це процес, який охоплює всі рівні організації та вимагає комплексного підходу до координації ресурсів, стратегій і людей, залучених до розробки і впровадження нових ідей.

Важливими аспектами такого управління є його етапи, стратегії та виклики. Зокрема,

1. Сутність і значення інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток організації включає впровадження нових продуктів, методів виробництва, рішень, які дозволяють їй ефективніше функціонувати, задовольняти потреби клієнтів і залишатися конкурентоспроможною на ринку. У сучасній економіці, де швидкість змін постійно зростає, інновації стають не просто перевагою, а необхідною умовою виживання.

2. Етапи процесу інноваційного управління: генерація ідей, оцінка і відбір ідей, розробка і реалізація проєкту, комерціалізація і впровадження, оцінка результатів і вдосконалення [1].

Ці етапи дають змогу організаціям структурувати роботу над новими ідеями, зменшуючи ризики невдачі та підвищуючи ймовірність успіху.

3. Моделі управління інноваційним розвитком. Сучасні організації використовують різні моделі управління інноваціями, кожна з яких має свої переваги та обмеження: модель відкритих інновацій, модель закритих інновацій та гібридні моделі [2].

4. Стратегії інноваційного розвитку. Розробка стратегії інноваційного розвитку є важливою складовою процесу управління інноваціями в організаціях.

У напрямі зниження ризиків, пов’язаних із ефективним інноваційним розвитком організації, необхідно зосередити увагу на розробці її інноваційної політики, яка базується на важливих стратегічних і тактичних аспектах. Її метою має бути впровадження інновацій у діяльність організації у напрямі підвищення ефективності її функціонування, оптимального завантаження виробничих потужностей та задоволення потреб споживачів/замовників/клієнтів. Інноваційна політика покликана визначати

складність системи економічної, виробничої, управлінської, маркетингової та науково-технічної діяльності організації.

Сучасна інноваційна політика організації повинна відбуватися в двох напрямках:

1) досягнення у виробничій і науковій сферах, управлінських механізмах та технологіях, оптимізуючи тим самим використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання, тобто концентрація управлінських процесів на ресурсах;

2) акцент на потребах ринку і споживачів, яким відповідає її маркетингова політика.

Загалом, ефективне управління інноваційним розвитком організації передбачає отримання визначеного результату, який необхідно оцінити з точки зору його дії на навколишнє середовище і корисності суспільству. При цьому необхідно адекватно оцінити інноваційний потенціал суб'єкта в рамках відповідної інноваційної політики, покликаної перевести управлінські та загальногосподарські процеси в організації на якісно новий рівень.

Отже, управління інноваційним розвитком організації відіграє ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності, гнучкості та здатності адаптуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, які змінюють вимоги ринку та поведінку споживачів, інновації стають важливою складовою стратегічного розвитку кожної організації. Застосування інноваційних стратегій дає змогу організаціям не лише утримувати існуючі позиції, а й виходити на нові ринки, розширювати продуктову лінійку та збільшувати ефективність бізнес-процесів.

Завдяки комплексному підходу до удосконалення процесу інноваційного управління, який включає генерацію ідей, їх ретельний аналіз, планування, реалізацію, комерціалізацію та оцінку результатів, організації можуть систематично підходити до інновацій. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з невдачами, і збільшити ймовірність успішного впровадження нових рішень. Основні моделі інноваційного управління, а саме відкриті, закриті та гібридні інновації, дозволяють компаніям обрати підходи, які найкраще відповідають їхнім потребам, ресурсам та корпоративній стратегії.

### *Список використаних джерел*

1. Шипуліна Ю.С., Кондратенко Ю.Ю., Барабаш І.І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. Журнал економічних досліджень та розвитку, 5(3), 2022. С. 89-105.

2. Міщенко А.В., Сидоренко Л.П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. Вісник менеджменту та інновацій, №7(1), 2023. С. 37-51.

**Тарас Кіцак**
кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, доцент кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ АРХІТЕКТОНІКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Місцеве самоврядування є фундаментальною інституцією демократичної держави, яка забезпечує ефективне управління територіальними громадами, наближення публічних послуг до населення та розвиток соціально-економічних процесів на локальному рівні. В умовах глобальних викликів, зростаючої децентралізації та необхідності підвищення управлінської спроможності муніципальних органів особливої актуальності набуває дослідження архітектоніки місцевого самоврядування як системного явища.

Архітектоніка визначає структурну впорядкованість, взаємозв'язки та функціональну узгодженість елементів системи місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на її ефективність, стійкість та адаптивність. З огляду на це, важливим є визначення методологічних принципів архітектоніки місцевого самоврядування, які слугують концептуальною основою для розбудови цілісної, гармонійної та функціонально дієздатної муніципальної системи.

До головних методологічних принципів архітектоніки місцевого самоврядування віднесемо:

**- *цілісність*** – системна єдність організаційно-правових, управлінських та функціональних компонентів, що забезпечують ефективне здійснення владних повноважень на локальному рівні. Вона проявляється у взаємозв'язку територіальної, інституційної та нормативної складових, що утворюють органічно впорядковану систему муніципального управління. Цілісність передбачає гармонізацію компетенцій органів місцевого самоврядування, їхньої взаємодії з державними структурами та громадянським суспільством, що сприяє стабільності, ефективності та легітимності управлінських рішень;

**- *ієрархічність*** – багаторівнева структура управління, що забезпечує впорядковану субординацію органів влади різного рівня відповідно до їхніх компетенцій та функціонального призначення. Вона визначає вертикальну організацію муніципального управління, у межах якої забезпечується розподіл повноважень між центральними, регіональними та локальними органами, що сприяє узгодженості управлінських рішень та ефективному використанню адміністративних ресурсів. Ієрархічність забезпечує нормативно-правову

впорядкованість системи місцевого самоврядування, формуючи механізми інституційної підзвітності та управлінської взаємодії;

- ***збалансованість*** – необхідність гармонійного співвідношення між різними елементами муніципальної системи, включаючи розподіл повноважень, ресурсне забезпечення та механізми підзвітності. Вона забезпечує пропорційність управлінських функцій між центральними та місцевими органами влади, запобігаючи як надмірній централізації, так і неефективній децентралізації. Оптимізація взаємодії між органами самоврядування, громадянським суспільством і державними структурами є ключовим аспектом досягнення збалансованості, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню демократичних засад місцевого розвитку;

- ***емерджентність*** – здатність муніципальної системи формувати нові властивості та управлінські ефекти, які не є простою сумою характеристик її окремих елементів. Вона проявляється у синергетичному поєднанні ресурсного, інституційного та соціального потенціалу територіальних громад, що дозволяє місцевому самоврядуванню адаптуватися до динамічних викликів і формувати ефективні управлінські рішення. Емерджентні процеси сприяють підвищенню рівня саморегуляції муніципальних утворень, розвитку інноваційних форм управління та вдосконаленню взаємодії між органами влади, громадянським суспільством і бізнесом;

- ***чутливість*** – здатність муніципальної системи оперативно реагувати на зміни соціально-економічного, політичного та правового середовища, адаптуючи управлінські механізми до актуальних викликів. Вона забезпечує гнучкість прийняття рішень, посилення комунікативної взаємодії між владою і громадянами, а також ефективне врахування суспільних запитів у процесах публічного управління. Чутливість сприяє підвищенню рівня довіри до місцевих органів влади, оптимізації механізмів стратегічного планування та розвитку громадської участі у процесах управління;

- ***гармонійність*** – необхідність узгодженості між структурними елементами муніципальної системи, що забезпечує її ефективне функціонування та розвиток. Вона проявляється у балансі між державним регулюванням і місцевою автономією, економічною ефективністю та соціальною справедливістю, інституційною стійкістю та адаптивністю до змін. Гармонійність сприяє побудові конструктивної взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством та бізнес-середовищем, що забезпечує узгоджене прийняття управлінських рішень;

- ***адаптивність*** відображає здатність муніципальної системи до гнучкого реагування на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи її ефективність та стійкість. Вона виявляється у здатності органів місцевого самоврядування оперативно коригувати управлінські стратегії, модернізувати інституційні механізми та впроваджувати інноваційні підходи для підвищення якості надання публічних послуг. Адаптивність сприяє зменшенню управлінських ризиків, посиленню соціальної згуртованості громад та оптимізації ресурсного забезпечення муніципальних утворень;

- ***пропорційність*** – оптимальне співвідношення між обсягом повноважень органів місцевого самоврядування, їхньою відповідальністю та ресурсним забезпеченням, необхідним для ефективного виконання управлінських функцій. Вона забезпечує узгодженість між адміністративно-територіальною організацією, фінансовими можливостями громад та їхньою спроможністю реалізовувати публічні політики. Пропорційність сприяє формуванню збалансованої системи розподілу владних повноважень, що запобігає як надмірній централізації, так і фрагментації управління;.

- ***інтегрованість*** – взаємопов'язаність та узгодженість структурних і функціональних компонентів муніципальної системи, що сприяє її ефективності та стійкості. Вона проявляється у координації діяльності місцевих органів влади з державними інституціями, громадськими об'єднаннями та бізнес-середовищем, що забезпечує комплексний підхід до вирішення соціально-економічних та управлінських завдань. Інтегрованість сприяє формуванню єдиного простору стратегічного планування, консолідації ресурсів та оптимізації механізмів міжсекторальної взаємодії, що підвищує результативність місцевого врядування;

- ***стійкість*** відображає здатність муніципальної системи зберігати свою функціональність, інституційну спроможність та соціально-економічну рівновагу в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. Вона забезпечується завдяки стабільності управлінських процесів, ефективному використанню ресурсів, а також гнучкості у реагуванні на кризові явища. Стійкість проявляється у здатності місцевого самоврядування підтримувати безперервність надання публічних послуг, адаптувати управлінські механізми до змінного середовища та забезпечувати довгострокову життєздатність територіальних громад;

- ***просторовість*** відображає територіальну організацію муніципальної системи, враховуючи взаємозв'язок між управлінськими структурами, інфраструктурою та просторовим розвитком громади. Вона визначає оптимальну конфігурацію адміністративно-територіальних одиниць, що сприяє ефективному розподілу ресурсів, доступності публічних послуг та збалансованому розвитку територій. Просторовість забезпечує комплексний підхід до планування муніципального управління, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, що впливають на стійкість і конкурентоспроможність територіальних громад;

- ***взаємозалежність*** відображає системний характер взаємозв'язків між елементами муніципального управління, що визначають його ефективність, стабільність та адаптивність. Вона проявляється у взаємодії між різними рівнями врядування, секторальною координацією, а також інтеграцією місцевих громад у загальнодержавні та регіональні процеси розвитку. Взаємозалежність сприяє підвищенню керованості муніципальних структур, оптимізації розподілу повноважень і ресурсів, а також забезпеченню балансу інтересів держави, місцевої влади та громадянського суспільства;

Таким чином, аналіз методологічних принципів архітектоніки місцевого самоврядування дозволяє зробити висновок про їхню ключову роль у

забезпеченні ефективності, стійкості та адаптивності муніципального управління. Цілісність виступає фундаментальним принципом, що формує взаємозв'язок усіх управлінських компонентів, тоді як ієрархічність забезпечує чітку субординацію та нормативно-правову впорядкованість системи місцевого самоврядування. Збалансованість сприяє оптимальному співвідношенню ресурсів, повноважень і відповідальності, тоді як пропорційність визначає раціональний розподіл владних компетенцій.

Принципи емерджентності, чутливості та адаптивності підкреслюють динамічний характер місцевого самоврядування, його здатність до саморозвитку, оперативного реагування на виклики та впровадження інноваційних рішень. Гармонійність, інтегрованість і взаємозалежність забезпечують узгодженість структурних і функціональних елементів муніципального управління, сприяючи міжсекторальній координації та підвищенню ефективності прийняття рішень. Стійкість та просторовість відіграють критичну роль у формуванні довгострокової стабільності територіальних громад, підтриманні їхнього розвитку та забезпеченні рівномірного розподілу ресурсів.

Отже, сукупність цих принципів створює системну основу для модернізації місцевого самоврядування, його ефективної інтеграції в загальнодержавну систему управління та формування стійких, самодостатніх територіальних громад. Їх урахування у процесах публічного управління сприятиме не лише підвищенню ефективності муніципального врядування, а й розширенню демократичних основ місцевого розвитку.

### *Список використаних джерел*

1. Інституційна архітектоніка та динаміка економічних перетворень : монографія [за ред. д.е.н. А.А. Гриценка]. – Харків: Видавництво Форт, 2008. 928 с. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2008/instytuciyna-arkhitektonika-ta-dynamika-ekonomichnykh-peretvoren

2. Кіцак Т. М. (2023) Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування: концептуальні основи // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Серія «Публічне управління та адміністрування». № 6. С. 82-89. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6

3. Рудевська В. І. Фінансова архітектоніка як методологічний базис формування бізнес-архітектури банківського сектора економіки. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 246–253. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-246-253

4. Фінансова архітектоніка: Навчальний посібник // за ред. Вахович І.М. Луцьк: Волиньполіграф. 2014. 496 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Фінансова%20архітектоніка_кафедра%20фінансів_2014.pdf

5. Marta Karpa, Oleksandr Akimov, Taras Kitsak. (2022) Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. Public Administration and Law Review. Issue 3 (11), 2022, pp. 24-31. URL: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24

**Олександра Нєма**
кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток є ключовим пріоритетом сучасного суспільства, який передбачає ефективну співпрацю держави та бізнесу. Він стає стратегічним напрямом як для публічного управління, так і для корпоративного сектора, слугуючи орієнтиром для відбудови та модернізації української економіки відповідно до найкращих світових практик.

У контексті європейської інтеграції Україна дедалі активніше впроваджує принципи сталого управління бізнесом, державними підприємствами та публічними інституціями, що базуються на міжнародних екологічних, соціальних та управлінських стандартах. Ці принципи відображають концепцію ESG (Environmental, Social, Governance – довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління) [1], яка орієнтується на прозорість, підзвітність, екологічну відповідальність і соціальну справедливість. Ефективна взаємодія держави та бізнесу є визначальним чинником успішної реалізації цих підходів для досягнення цілей сталого розвитку, визначених ООН [2].

Одним із головних завдань держави щодо корпоративного управління є розробка та впровадження відповідного законодавства, що забезпечує рівні умови для всіх учасників господарської діяльності. В Україні корпоративне управління регулюється низкою законів [3-5], а також Кодексом корпоративного управління – рекомендаційним документом, який визначає кращі практики у цій сфері [6]. Утім, для досягнення цілей сталого розвитку важливо гармонізувати українське законодавство з європейськими нормами, що забезпечить належну імплементацію принципів сталості. Одним із ключових кроків у цьому напрямі є впровадження, в рамках Угоди про асоціацію з ЄС, Директиви ЄС про звітність із питань корпоративної сталості (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) (Директива (EU) 2022/2464 [7]), яка сприятиме підвищенню відповідальності компаній за їхній вплив на суспільство та довкілля.

У жовтні 2024 року уряд затвердив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, відповідно до якої з 2025 року понад 1000 українських компаній будуть зобов’язані подавати звітність згідно з CSRD. Окрім того, для отримання кредитів в Україні компанії повинні заповнювати спеціальну анкету про відповідність принципам сталого розвитку [8].

Держава також застосовує економічні механізми стимулювання корпоративного управління, яке орієнтоване на сталий розвиток. Це можуть бути податкові пільги для підприємств, які використовують екологічно чисті технології, державні гранти на соціальні ініціативи, а також програми публічно-приватного партнерства, що дозволяють бізнесу брати участь у реалізації стратегічно важливих інфраструктурних та соціальних проєктів.

Важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку відіграють сталі публічні закупівлі (СПЗ), які стимулюють компанії впроваджувати екологічно та соціально відповідальні практики. Корпоративне управління, яке інтегрує принципи сталості, забезпечує ефективне виконання таких закупівель, що, в свою чергу, сприяє розвитку відповідальних бізнес-практик і покращенню соціальних та екологічних результатів. В Україні цей механізм регламентується Законом України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики до 2030 року» та Законом «Про публічні закупівлі», який передбачає розширення можливостей застосування екологічних і соціальних критеріїв у тендерах відповідно до зобов'язань України в межах Угоди про асоціацію з ЄС [9].

Необхідно підкреслити, що ESG-принципи стають ключовим інструментом для інтеграції цілей сталого розвитку в систему корпоративного управління, трансформуючи її в напрямку більшої прозорості, підзвітності та відповідальності. Зокрема, вони впливають на формування стратегічних цілей компанії, структуру управління, процеси прийняття рішень та систему звітності, забезпечуючи врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників на всіх рівнях діяльності. Їх впровадження дозволяє компаніям не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля та суспільство, а й створити нові можливості для зростання, покращити репутацію та залучити інвестиції.

Попри позитивні зміни, існує низка викликів у взаємодії держави та бізнесу в питаннях корпоративного управління. Одним із головних є складні бюрократичні процедури, що гальмують швидке впровадження нових стандартів та ініціатив. Недостатня правозастосовна практика і корупційні ризики залишаються значною проблемою, що підриває довіру між державними структурами та приватним сектором. Крім того, не всі компанії мають достатню обізнаність про переваги корпоративного управління на основі принципів ESG, що уповільнює процес їх трансформації в більш стійкі та відповідальні організації.

Водночас перспективи для розвитку європейської моделі корпоративного управління в Україні залишаються досить значними. Зокрема, гармонізація українського законодавства із стандартами ЄС не лише сприятиме залученню міжнародних інвесторів, а й підвищить конкурентоспроможність українських компаній.

Для подальшого прогресу необхідно вжити низку заходів. Передусім слід удосконалити законодавство у сфері корпоративної соціальної відповідальності, забезпечити ефективне впровадження та моніторинг нефінансової звітності у великих підприємствах та спростити регуляторні процедури. Також важливо посилити механізми державного контролю та

корпоративного комплаєнсу (системи внутрішніх правил і процедур, спрямованої на дотримання законодавства, етичних норм і корпоративних стандартів для запобігання порушенням і потенційним загрозам), щоб мінімізувати корупційні ризики, забезпечити прозорість публічного управління та зміцнити довіру бізнесу, інвесторів і суспільства до державних та корпоративних процесів.

Отже, ефективна співпраця між державою та бізнесом у сфері корпоративного управління є важливою умовою для досягнення цілей сталого розвитку. Держава створює сприятливе регуляторне середовище, забезпечує контроль і стимулює відповідальні бізнес-практики, а компанії беруть на себе зобов'язання щодо соціальної відповідальності, екологічної безпеки та прозорого управління. Така синергія дозволить Україні сформувати сучасну, ефективну та конкурентоспроможну економіку, орієнтовану на принципи сталого розвитку.

### *Список використаних джерел*

1. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватись. URL: https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/ (дата звернення: 12.03.2025).

2. Sustainable Development Goals. URL: https://globalcompact.org.ua/en/17-sustainable-development-goals/ (дата звернення: 12.03.2025).

3. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text.

4. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text (дата звернення: 10.03.2025).

5. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text.

6. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації URL: https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10687172/.

7. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

8. Як і навіщо бізнесу захищати права людини? URL: https://thepage.ua/ua/experts/yak-i-navisho-biznesu-zahishati-prava-lyudini.

9. Інфобокс Prozorro. Сталі публічні закупівлі. URL: https://infobox.prozorro.org/articles/stali-publichni-zakupivli.

**Олександра Войтик**
кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У НАПРЯМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Державно-приватне партнерство (ДПП) виступає одним із ключових механізмів залучення приватного капіталу до вирішення суспільно значущих завдань. Це сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню ефективності управління ресурсами та впровадженню інноваційних підходів у різні сектори економіки. Проте реалізація проєктів у сфері ДПП в Україні супроводжується низкою проблем, які значною мірою пов'язані із забезпеченням сталого розвитку держави.

В сучасних умовах основними проблемами є недостатня узгодженість законодавчої бази, що регулює діяльність у сфері ДПП; прогалини у правовому забезпеченні прозорості та ефективності укладення договорів між державою та приватними партнерами; відсутність чітких механізмів контролю за виконанням зобов'язань сторонами; правові колізії, що ускладнюють практичну реалізацію проєктів ДПП; недосконаліть нормативних актів, які регулюють розподіл ризиків та відповідальності між партнерами. Такі виклики створюють перешкоди для залучення інвестицій та ефективного використання ресурсів у рамках ДПП. Це потребує перегляду підходів до покращення публічного управління сфери державно-приватного партнерства у напрямі забезпечення сталого розвитку держави.

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні сприятливих умов для реалізації проєктів ДПП. Основними завданнями держави у цьому контексті є:

- створення правової бази, що стимулює інвесторів;
- організація прозорих та конкурентних процедур відбору приватних партнерів;
- контроль за виконанням зобов'язань сторонами договору;
- забезпечення балансу між публічними інтересами та приватними вигодами.

Світова практика свідчить, що країни з розвиненою нормативно-правовою базою досягають більшої ефективності у реалізації проєктів ДПП. Наприклад, у країнах ЄС діє чітко врегульоване законодавство, яке передбачає прозорі процедури відбору партнерів, розподіл ризиків, доступ до фінансування та відповідальність сторін. Україна може врахувати ці підходи для адаптації кращих практик до національних умов [1].

В Україні основним законодавчим актом у цій сфері є Закон України «Про державно-приватне партнерство», який визначає загальні принципи, форми та процедури співпраці. Він визначає загальні принципи, форми партнерства, сфери застосування та порядок реалізації проєктів. Закон спрямований на створення сприятливих умов для залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури, житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, енергетики та інших важливих секторів економіки. Водночас ефективність його реалізації залежить від узгодженості із суміжними нормативно-правовими актами, зокрема у сферах фінансування, земельного законодавства, публічних закупівель та управління державною власністю [2].

Серед основних проблем забезпечення сталого розвитку держави у сфері ДПП можна виділити наступні:

- недостатня узгодженість законодавства, фрагментарність нормативної бази;
- складність процедур;
- недостатня прозорість механізмів фінансування;
- недоліки у розподілі ризиків;
- відсутність механізмів контролю;
- обмежена адаптація до міжнародних стандартів.

Для підвищення ефективності публічного управління у сфері ДПП необхідно:

1. Гармонізація законодавства.
2. Оптимізація процедур.
3. Визначення чітких критеріїв розподілу ризиків.
4. Посилення контролю та моніторингу.
5. Розвиток інституційної спроможності.

Отже, існує наявність низки проблем, які стримують розвиток ДПП, зокрема: складність процедур, недостатня узгодженість законодавчої бази, прогалини в регулюванні розподілу ризиків та відсутність чітких механізмів контролю. Для подолання цих проблем і створення сприятливого середовища для розвитку ДПП необхідно: гармонізувати нормативно-правову базу шляхом усунення колізій та суперечностей між чинними актами; спрощувати процедури підготовки, реалізації та моніторингу проєктів; запровадити чіткі правила розподілу ризиків між державою та приватними партнерами; посилити механізми контролю та моніторингу реалізації проєктів; адаптувати кращі міжнародні практики до національного законодавства.

Удосконалення законодавчої бази, гармонізація процедур, впровадження сучасних механізмів контролю та адаптація міжнародного досвіду дозволять Україні створити сприятливе середовище для партнерства між державою та бізнесом та забезпечити сталий розвиток держави.

### *Список використаних джерел*

*1.* Косач І.А., Дегтярьов А.В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. Державне управління:

удосконалення та розвиток. 2020. №3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1589 *DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2*
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01.07.2010р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17

**Дмитро Пульча**
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Національний університет «Одеська політехніка»

## ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

Публічно-приватне партнерство (далі – ППП) є ефективним інструментом залучення інвестицій у розвиток підприємств Одеського регіону, сприяючи модернізації інфраструктури та створенню нових робочих місць.

Згідно з даними Міністерства інфраструктури України, ППП сприяє об'єднанню ресурсів держави та приватного сектору для реалізації масштабних проєктів, що потребують значних інвестицій [1]. До основних механізмів такої співпраці можна віднести наступне (рис. 1.1)

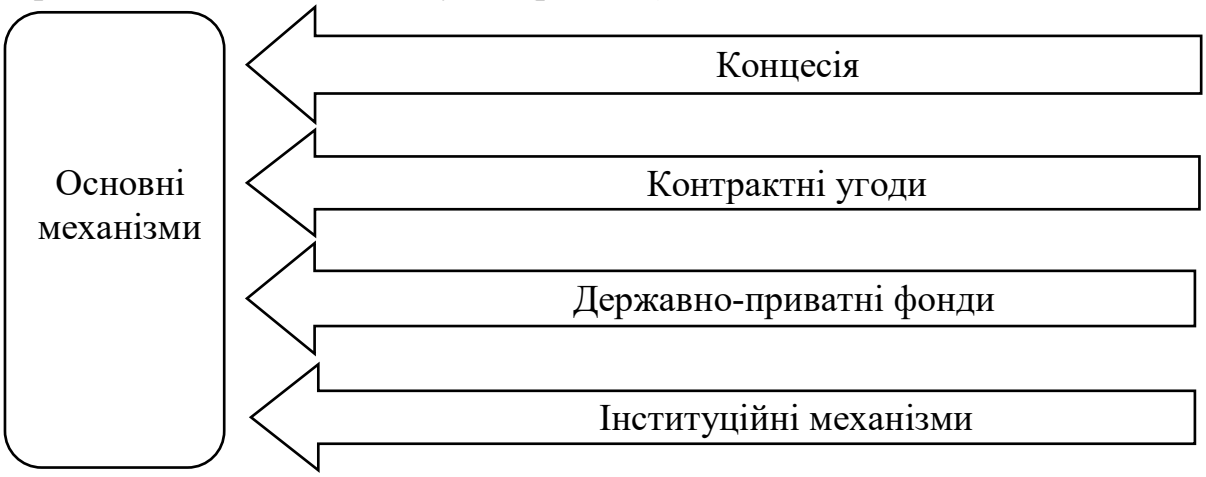


Рис. 1.1. Основні механізми співпраці

Джерело: складено автором за матеріалом [2]

Отже, як можна побачити із рисунка вище, до основних механізмів ППП відносять:

- концесію;
- контрактні угоди;
- державно-приватні фонди;
- інституційні механізми.

На мою думку, практичне застосування цих механізмів дозволить забезпечити довгострокову стійкість економічного зростання, підвищити

конкурентоспроможність регіональних підприємств та залучити іноземних інвесторів в Одеський регіон.

У 2024 році в Україні спостерігалося активне впровадження ППП у різних секторах економіки. За інформацією Міністерства економіки України, було реалізовано понад 50 проєктів державно-приватного партнерства, загальна вартість яких перевищила 100 мільярдів гривень [1]. Ці проєкти охоплювали такі галузі, як транспорт, енергетика, охорона здоров'я та освіта.

Одеський регіон, зокрема, активно використовував механізми ППП для розвитку своєї інфраструктури. У 2024 році було укладено кілька концесійних угод на модернізацію портової інфраструктури, що дозволило залучити близько 10 мільярдів гривень приватних інвестицій. Ці проєкти сприяли збільшенню пропускної спроможності портів та покращенню логістичних можливостей регіону.

Крім того, у сфері транспорту було реалізовано проєкти з будівництва та реконструкції автомобільних доріг за участю приватних партнерів. Загальна протяжність відремонтованих доріг становила понад 200 кілометрів, а обсяг інвестицій перевищив 5 мільярдів гривень.

Таким чином, у 2024 році публічно-приватне партнерство продемонструвало свою ефективність як механізм залучення інвестицій та розвитку інфраструктури в Одеському регіоні за для розвитку, як самого регіону, так і всієї країни.

Успішна реалізація проєктів ППП в Одеському регіоні стала можливою завдяки адаптації європейського досвіду та впровадженню прозорих процедур відбору приватних партнерів. Це підвищило довіру інвесторів та забезпечило ефективне використання державних і приватних ресурсів [3, 4, 5].

Але, все одно є що покращувати та модернізовувати в цій сфері ,і найкращий шлях – це використовувати програми, які перевірені та дають позитивний результат. Як відомо, найкращі практики, завжди використовуються європейськими країнами, тому використання їх досвіду є невід’ємною частиною власного розвитку Одеського регіону та України.

Країни Європейського Союзу (далі – ЄС) мають багаторічний досвід ефективного використання ППП для стимулювання економічного розвитку. Розглянемо декілька прикладів таких практик від країн ЄС (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Використання ППП країнами ЄС

| Країна | Назва програми | Опис |
|---|---|---|
| Велика Британія | Private Finance Initiative | програма використовується для фінансування інфраструктурних проєктів у сфері транспорту, охорони здоров’я та освіти |
| Німеччина | Автобан-PPP | у межах цієї програми держава залучає приватні інвестиції для будівництва та обслуговування доріг |
| Польща | Дорожній фонд ППП | ініціатива поєднує кошти ЄС та приватні інвестиції для модернізації автодоріг і комунальної інфраструктури |

Джерело: складено автором

Програми котрі вказані в таблиці вище, вже продемонстрували свої позитивні якості в практичному впровадженні.

Тому, Одеський регіон може застосувати європейські практики (рис. 1.2)

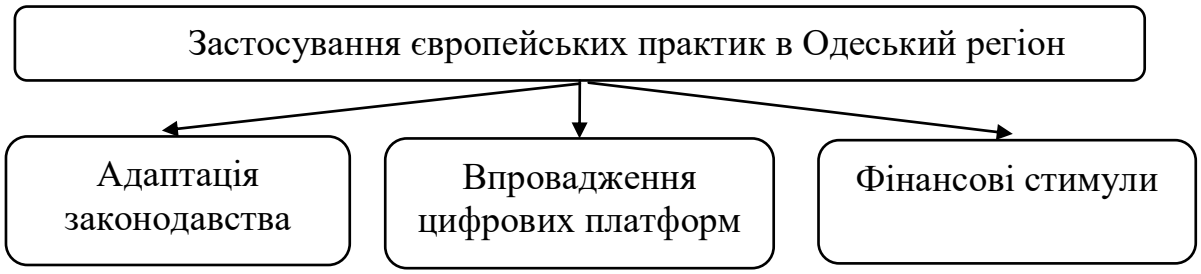


Рис. 1.2. Застосування європейських практик в Одеський регіон
Джерело: складено автором

Застосування цих підходів ще більше сприятиме залученню іноземних інвесторів, прискоренню розвитку інфраструктури та зміцненню економічного потенціалу підприємств Одеського регіону.

***Список використаних джерел***

1. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua.
2. Закон України "Про концесію". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text.
3. Європейська комісія. Публічно-приватні партнерства в ЄС. URL: https://commission.europa.eu/index_en.
4. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). URL: https://www.oecd.org/investment/ppp.
5. World Bank. Public-Private Partnerships. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home.

**Назарій Цюк**
аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах війни перед публічним управлінням у сфері захисту історико-культурної спадщини України стоїть важливе завдання забезпечення сталого розвитку суспільства в цілому. Російська агресія завдала значної шкоди культурним цінностям України. За даними Міністерства культури та інформаційної політики[1], сотні об’єктів культурної спадщини зруйновані або

пошкоджені, серед яких музеї, історичні пам’ятки, храми та архітектурні ансамблі. Особливо постраждали регіони, що були в зоні активних бойових дій, зокрема Харківська, Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська області.

Війна виявила низку проблем, які існують на даний час у цій сфері:

- слабка координація та взаємодія між державними та місцевими структурами;
- недосконала нормативно-правова база, що не враховує виклики війни та поствоєнного відновлення;
- недостатнє використання цифрових технологій у сфері управління культурною спадщиною;
- обмежене фінансування та відсутність сталих джерел залучення інвестицій.

У забезпеченні сталого розвитку перед Україною стоїть унікальне завдання — не лише відновити втрачене, але й модернізувати підходи до публічного управління культурною спадщиною, зробивши їх більш ефективними та прозорими. Важливо створити ефективну модель управління, що забезпечить довгострокову стійкість, прозорість та інклюзивність процесів відбудови й збереження історико-культурних пам’яток. Впровадження сучасних технологій, зміцнення нормативної бази, створення міжнародних партнерств та залучення громадянського суспільства стануть ключовими факторами успіху [2].

Одним із перспективних напрямків є адаптація законодавства до сучасних викликів, пов’язаних із відновленням культурної спадщини. З цією метою необхідно здійснити наступне:

- розробити новий комплексний закон про охорону культурної спадщини, який врахує специфіку поствоєнного періоду та міжнародні зобов’язання України;
- удосконалити механізми кримінальної та адміністративної відповідальності за руйнування пам’яток та незаконне переміщення культурних цінностей;
- гармонізувати законодавство з європейськими та міжнародними стандартами, зокрема враховуючи Конвенцію ЮНЕСКО 1972 року та Гаазьку конвенцію 1954 року.

Фінансування відновлення історико-культурної спадщини України залишається сьогодні однією з ключових проблем. Для її вирішення варто розвивати:

- грантові програми та міжнародну фінансову допомогу — активне залучення коштів від ЮНЕСКО, ЄС, Світового банку та інших міжнародних організацій;
- механізми державно-приватного партнерства — створення стимулів для бізнесу, що готовий інвестувати у відбудову пам’яток (податкові пільги, державні гарантії, субсидії);
- Фонд відновлення культурної спадщини — централізований механізм акумулювання фінансів для реставрації та підтримки культурних об’єктів.

Використання цифрових технологій здатне значно підвищити ефективність публічного управління історико-культурною спадщиною. До перспективних ініціатив можна віднести:

- створення єдиного національного реєстру культурної спадщини, який міститиме інформацію про всі об'єкти, їхній стан та необхідні заходи з відновлення;
- використання 3D-сканування та доповненої реальності для документування та відтворення зруйнованих пам'яток;
- застосування GIS-технологій для картографування культурної спадщини та моніторингу її стану в режимі реального часу;
- розвиток онлайн-платформ для залучення громадськості до процесів відбудови та збору благодійних внесків.

Громадські ініціативи та міжнародні партнерства відіграють важливу роль у збереженні історико-культурної спадщини. Тому перспективними є такі напрямки:

- розширення громадського контролю за станом та відновленням пам'яток через ініціативи відкритих даних та інтерактивні карти;
- створення волонтерських програм для участі у реставраційних роботах та заходах з популяризації культурної спадщини;
- міжнародні партнерства з провідними культурними установами світу для обміну досвідом та залучення технологій відновлення.

Одним із важливих трендів у сфері публічного управління є передача повноважень місцевим громадам, що дозволить більш оперативно реагувати на потреби збереження історико-культурної спадщини. Серед ключових кроків можна виділити наступні:

- створення муніципальних програм охорони культурної спадщини, що передбачатимуть фінансування та планування реставраційних робіт на місцевому рівні;
- залучення місцевих підприємців та громади до процесів управління об'єктами культурної спадщини, зокрема через механізми соціального підприємництва;
- розширення повноважень місцевих органів влади у питаннях охорони культурної спадщини та запровадження прозорих механізмів прийняття рішень.

Таким чином, реформа публічного управління у сфері охорони історико-культурної спадщини є необхідною умовою для її збереження та сталого розвитку у майбутньому. Важливо, щоб цей процес відбувався комплексно, з урахуванням кращих міжнародних практик та активної участі всіх зацікавлених сторін.

Поствоєнне відновлення культурної спадщини України потребує не тільки фінансових ресурсів, але й ефективного публічного управління. Модернізація законодавства, залучення міжнародних партнерів, цифровізація процесів та розширення ролі місцевих громад є ключовими напрямками, що забезпечать сталий розвиток цієї сфери. Створення сучасної, інтегрованої та інноваційної системи управління дозволить не тільки зберегти культурну

спадщину України, а й зробити її частиною сталого економічного та соціального розвитку країни в поствоєнний період.


***Список використаних джерел***

1. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: https://www.mcip.gov.ua/
2. Чорновол К. Війна за історію: як Україна захищає свою культурну спадщину від посягань Росії. *Апостроф*. TV. 2022. URL: https://apostrophe.ua/ua/news/kyiv/cultura/2022-06-27/voyna-za-istoriyu-kak-ukraina-zaschischaetsvoe-kulturnoe-nasledie-ot-posyagatelstv-rossii/272822



**Іван Прокопів**

аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»


## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДОРОЖНІМ ГОСПОДАРСТВОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОРМАТИВНИЙ АСПЕКТ

Нормативно-правова база, що регулює сферу дорожнього господарства, складається з Конституції України, законів, урядових постанов, державних програм, нормативних актів органів місцевого самоврядування та галузевих стандартів. Основними законодавчими актами є Закон України «Про автомобільні дороги», Закон «Про джерела фінансування дорожнього господарства», Бюджетний кодекс України та інші нормативно-правові документи.

Закон України «Про автомобільні дороги» є основним нормативно-правовим актом, що регулює правові, економічні та організаційні засади функціонування дорожньої інфраструктури в Україні [1]. Він був прийнятий 8 вересня 2005 року і визначає принципи будівництва, ремонту, фінансування та експлуатації автомобільних доріг загального користування.

Цей Закон є ключовим нормативним актом у сфері дорожнього господарства, що забезпечує правові підстави для розвитку дорожньої інфраструктури України. Його реалізація сприяє підвищенню якості автомобільних доріг, безпеки дорожнього руху та ефективності управління дорожнім сектором.

Закон України «Про джерела фінансування дорожнього господарства України» № 1562-XII від 18 вересня 1991 року [2] є одним із ключових нормативно-правових актів, що регулює фінансування будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг. Він визначає основні джерела надходжень коштів та механізми їх розподілу між дорожніми фондами різного рівня.

Цей Закон є основою для фінансового забезпечення дорожньої інфраструктури України. Він забезпечує стабільність і прозорість фінансування галузі, сприяє модернізації доріг та підвищенню їхньої якості. Однак існує

потреба в удосконаленні механізму розподілу коштів, посиленні контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів та розширенні джерел надходжень для забезпечення сталого розвитку дорожньої мережі.

Бюджетний кодекс України є фундаментом для управління державними фінансами [3]. Він забезпечує прозорість, стабільність та ефективність бюджетного процесу. Його положення мають особливе значення для фінансування дорожньої інфраструктури, оскільки визначають порядок розподілу коштів на утримання та розвиток автомобільних доріг.

Кодекс був ухвалений 8 липня 2010 року та діє з урахуванням численних змін і доповнень. Він визначає механізм розподілу бюджетних коштів між державним і місцевими бюджетами, включаючи дотації, субвенції та трансферти. Кодекс передбачає створення Державного дорожнього фонду, кошти якого спрямовуються на розвиток та утримання автомобільних доріг [3].

Однак існуюча нормативна система залишається недостатньо ефективною через фрагментарність законодавчих положень, наявність застарілих норм і невизначеність відповідальності за виконання управлінських функцій.

Основними проблемами нормативного забезпечення є:

- низький рівень координації між державними та місцевими органами влади у сфері управління дорожнім господарством.
- недостатня врегульованість питань державно-приватного партнерства для розвитку дорожньої інфраструктури.
- відсутність єдиного механізму оцінки ефективності використання бюджетних коштів на утримання та будівництво доріг.
- обмежене застосування цифрових технологій у процесі управління дорожнім господарством.
- недостатнє фінансування ремонтних та будівельних робіт через обмеженість державного і місцевих бюджетів.

Для покращення нормативно-правового регулювання у сфері дорожнього господарства необхідно:

1. Реформувати законодавчу базу шляхом усунення суперечностей у нормативних актах та запровадження чітких механізмів контролю за використанням коштів.
2. Посилити фінансове забезпечення дорожньої галузі, розширивши джерела фінансування за рахунок державно-приватного партнерства та інвестиційних програм.
3. Удосконалити систему управління через створення єдиної електронної бази даних щодо стану дорожньої інфраструктури, цифровізацію процесів прийняття управлінських рішень та використання автоматизованих систем моніторингу.
4. Розвивати місцеве самоврядування, передавши більшу частину функцій управління дорожнім господарством на рівень регіонів із відповідним фінансовим забезпеченням.
5. Запровадити індикатори ефективності для оцінки якості дорожніх робіт та ефективності управлінських рішень.

Загалом, нормативне забезпечення публічного управління дорожнім господарством потребує комплексного вдосконалення. Створення сучасної, прозорої та ефективної системи управління цією сферою сприятиме покращенню якості доріг, оптимізації витрат та підвищенню рівня безпеки дорожнього руху.

***Список використаних джерел***

1. Про автомобільні дороги: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2862-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 51. Ст. 556. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15 (дата звернення: 10.02.2025)
2. Про джерела фінансування дорожнього господарства України: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1562-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 648. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12.
3. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 50-51, ст.572. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text .

**Остап Кіт**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сталий розвиток територіальних громад є ключовим пріоритетом сучасної державної політики України. Він передбачає збалансоване економічне, соціальне та екологічне зростання, що сприяє підвищенню рівня життя населення. У цьому процесі публічне управління відіграє центральну роль, зокрема у сфері фінансового забезпечення розвитку громад.

Фінансове забезпечення сталого розвитку територіальних громад включає місцеві бюджети, державні субвенції та дотації, гранти та міжнародну допомогу, а також публічно-приватне партнерство. Місцеві бюджети є основним джерелом фінансування розвитку громад, яке формується за рахунок податкових та неподаткових надходжень. Державні субвенції та дотації позиціонуються як фінансова підтримка з боку центральної влади, яка спрямовується на забезпечення базових потреб громад. Стосовно грантів та міжнародної допомоги, то їх можна розглядати як залучення коштів від міжнародних організацій та партнерів для реалізації інфраструктурних та соціальних проектів. А публічно-приватним партнерством є взаємодія з бізнесом для спільного фінансування проєктів розвитку [1].

Основними механізмами публічного управління у фінансовому забезпеченні територіальних громад української держави є:

1) децентралізація фінансів, яка передбачає передачу фінансових ресурсів на місцевий рівень та зміцнення фінансової автономії громад через механізм прямих податкових надходжень;

2) фіскальна політика та управління доходами громад за рахунок оптимізації податкової політики на місцевому рівні для збільшення доходів громад, а також стимулювання підприємницької діяльності, що сприяє зростанню податкових надходжень;

3) ефективне бюджетне планування та контроль фінансових ресурсів шляхом запровадження програмно-цільового методу бюджетування та посилення громадського контролю за використанням бюджетних коштів територіальних громад;

4) інвестиційна політика та залучення ресурсів за рахунок розробки стратегій залучення інвесторів на місцевий рівень та використання механізмів державно-приватного партнерства для ефективної реалізації інфраструктурних проєктів.

Варто зауважити, що попри значні зрушення у сфері фінансового забезпечення громад України, в сучасних умовах існують певні виклики, серед яких слід виділити наступні:

- нерівномірність розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів між громадами;
- низька фінансова грамотність представників працівників органів місцевого самоврядування;
- обмеженість доступу територіальних громад до альтернативних джерел фінансування.
- Зважаючи на ці та інші виклики і проблеми, які існують в досліджуваній сфери, необхідно на рівні держави та територіальних громад реалізувати наступні заходи [2]:
- удосконалювати механізми розподілу та перерозподілу бюджетних коштів;
- підвищувати компетенцію місцевих управлінців у сфері фінансової грамотності;
- активізувати співпрацю громад з міжнародними фінансовими установами та донорами.

Загалом, роль публічного управління у фінансовому забезпеченні сталого розвитку територіальних громад в Україні є надзвичайно важливою. Від ефективності бюджетного планування, управління ресурсами та залучення додаткових фінансових джерел залежить успішність розвитку громад. Фінансова децентралізація, прозоре використання коштів та активна взаємодія з бізнесом і міжнародними партнерами можуть стати запорукою сталого зростання територіальних громад в Україні.

### *Список використаних джерел*

1. Котов І.В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. Право та державне управління. 2023. № 3. С. 83–88. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12

2. Пітюлич М.М., Готра В.В., Чубарь О.Г., Побережник Г.В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в

умовах сучасних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 341–346.

**Володимир Ясінський**
аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глобальна стратегія «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», яка була ухвалена на Саміті Організації Об'єднаних Націй у 2015 р., визначила 17 Цілей сталого розвитку і 169 завдань щодо їхньої реалізації, які повинні бути досягнуті всіма країнами світу до 2030 р.[3].Україна приєдналася до глобального процесу досягнення Цілей сталого розвитку, і було розпочато інклюзивний процес їхнього досягнення, на основі якого було сформовано 86 національних завдань, враховуючи специфіку національного розвитку. У 2022 р. через повномасштабне вторгнення росії процес реалізації досягнення ЦСР було поставлено під загрозу, і не тільки в Україні. Війна в Україні вносить свої корективи у досягнення цілей, але попри всі виклики Україна продовжує розробляти механізм імплементації ЦСР до конкретних умов у нашій державі, зокрема щодо відновлення країни та її конвергенції з Європейським Союзом.

У рамках Цілей сталого розвитку передбачено вирішення складних і амбітних завдань щодо розбудови критичної інфраструктури, її модернізації, як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Задля досягнення поставлених цілей повинні бути створені ефективні механізми щодо залучення приватного бізнесу на умовах державно-приватного партнерства. Але, руйнування, які спричинені війною в Україні є настільки масштабними, що значна кількість міст і селищ, та інших об'єктів інфраструктури потребують абсолютної відбудови. Повоєнна відбудова України є неабияким викликом для нашої країни, тому спільні бізнес-проєкти держави та приватного інвестора у форматі ДПП на взаємовигідних умовах такої співпраці, є надзвичайно важливими та доцільними. Першочерговим завданням такої співпраці має бути чітке формування даного механізму, розробляння процедури, створення цікавих і вигідних умов для приватного бізнесу.

Стан реалізації проектів ДПП сьогодні в Україні є складним, про це свідчать офіційні статистичні дані, зокрема, Міністерство економіки України [4] оприлюднило інформацію, що за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2025 року на умовах ДПП укладено 200 договорів, з яких реалізується тільки 22 договори (9 - концесійних договорів, 6 - договорів про спільну діяльність, 7 - інші договори), 167 договорів не реалізується (114 - не виконується, 53 - розірвані / закінчився термін дії), 11 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації.

Договори, які на сьогоднішній день в процесі реалізації, зокрема за окремими областями наведено на рис. 1.

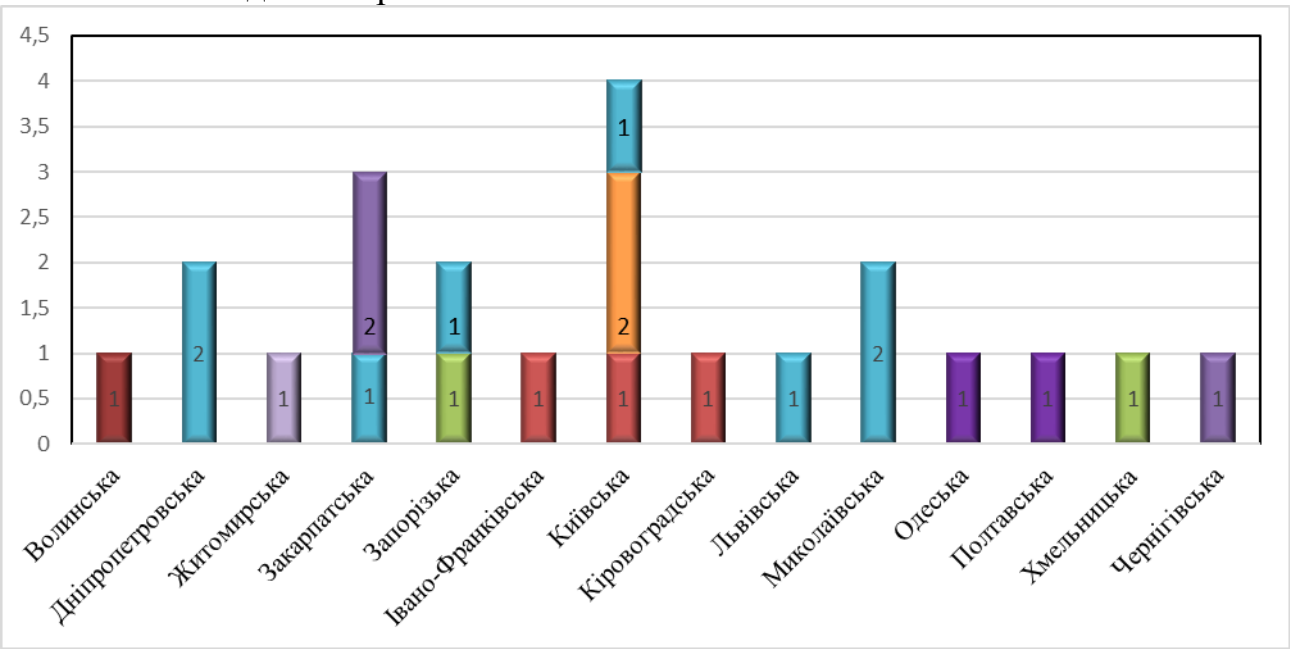


Рис. 1. Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2025 рік [4]

Структура за основними напрямками договорів ДПП, які реалізовуються по областям України станом на початок 2025 року складає (табл. 1).

Реалізація Цілей сталого розвитку в контексті державно-приватного партнерства, з врахуванням курсу України на вступ до Європейського Союзу першочергово потребують удосконалення законодавчо-нормативної бази та процедур, які повинні повністю відповідати європейським.

Уряд України в умовах війни продовжує розроблення та удосконалення реформ щодо ДПП, ключовими з яких можна виокремити наступні [1, 2]:

- удосконалення законодавчо-нормативної бази у відповідності до законодавства ЄС;

Таблиця 1

Структура договорів, укладених на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2025 рік за основними напрямками та регіонами [4]

| Напрям / сектор | Область | Кількість договорів | Відсоток від загальної кількості |
|---|---|---|---|
| виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу становить | Житомирська обл. | 1 | 18% |
| | Закарпатська обл. | 2 | |
| | Чернігівська обл. | 1 | |
| збір, очищення та розподілення води | Дніпропетровська обл. | 2 | 36% |
| | Закарпатська обл. | 1 | |
| | Запорізька обл. | 1 | |
| | Київська обл. | 1 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Львівська обл. | 1 | |
| | Миколаївська обл. | 2 | |
| управління відходами, крім збирання та перевезення становить | Одеська обл. | 1 | 9% |
| | Полтавська обл. | 1 | |
| охорона здоров'я становить | Київська обл. | 2 | 9% |
| туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт становить | Волинська обл. | 1 | 18% |
| | Івано-Франківська обл. | 1 | |
| | Київська обл. | 1 | |
| | Кіровоградська обл. | 1 | |
| інші напрямки | Запорізька обл. | 1 | 9% |
| | Хмельницька обл. | 1 | |

- скорочення втричі термінів підготовки проектів ДПП, спрощення та удосконалення процедури їх підготовки;
- впровадження змішаної форми фінансування проектів ДПП, яка передбачає відшкодування приватному партнеру інвестицій через гранти;
- можливість реалізації оборонних проектів через форму ДПП;
- можливість реалізації через форму ДПП не тільки соціальної інфраструктури а й інші бізнес-проекти, наприклад, в енергетиці, транспорті, логістиці тощо.

Таким, чином державно-приватне партнерство є надзвичайно важливим та вкрай необхідним механізмом для відбудови України. Умови залучення приватного партнера повинні насамперед, включати в себе стимули для зацікавленості, вигоди від інвестування, прозорість і чіткість процедур, мінімальні ризики та гарантії тощо. Розроблення методології щодо реалізації проектів державно-приватного партнерства дасть змогу досягнути цільові показники стратегічного плану розвитку країни, а також Цілі сталого розвитку: Україна.

***Список використаних джерел***

1. Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України: TransparencyInternationalUkraine.URL: https://ti-ukraine.org/research/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-yak-instrument-vidbudovy-ukrayiny/.

2. Запатріна І.В. Керівництво. Посилення ролібізнесу в досягненні ЦСР в Україні. URL: https://appp.com.ua/wpcontent/uploads/2018/04/UNDP_Manual_ Zapatrina_Final.pdf (дата звернення 05.03.2025).

3. Програма розвитку ООН. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення 05.03.2025).

4. Стан здійснення ДДП в Україні. URL:https://me.gov.ua / Documents/Detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf11ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini(дата звернення 05.03.2025).

**Микола Нарівний**
аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

# ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Процеси розвитку та модернізації управління публічною сферою на усіх рівнях країни, зміна адміністративно-територіального устрою, процеси децентралізації, і, разом з тим, необхідність забезпечення належних умов проживання та обслуговування населення, – потребують розгляду та дослідження, зокрема є необхідність вироблення моделі системи регіонального публічного управління для житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) як галузі економіки.

Процес модернізації системи управління ЖКГ свого часу пережили всі розвинуті країни світу. Шукаючи виходу зі складної ситуації, уряди цих країн проводили політику, що мала забезпечити державну підтримку підприємств житлово-комунальної сфери і, водночас, сприяла якомога широкому залученню приватного сектора до надання послуг, у результаті чого сформувалося ефективне конкурентне середовище, що сприяло підвищенню ефективності надання житлово-комунальних послуг і зниженню їх вартості [5]

Першочерговими заходами трансформаційних змін у системі публічного управління ЖКГ більшості держав стало приведенням у відповідність до вимог часу нормативно-правової бази, що стосувалася житлових відносин, зокрема й питання управління житловим фондом.

Так, в період 1980-1990-х років в багатьох країн у рамках соціально-економічних програм та програм реформування державного сектора економіки урядами було проведено й приватизацію об’єктів ЖКГ.

Якщо проаналізувати досвід країн Європейського Союзу, робимо висновок, що можна виокремити три основні моделі, які були запроваджені для оптимального співвідношення різних форм власності стосовно комунального господарства [5]:

– *перша модель* передбачала повну приватизацію об’єктів життєзабезпечення;

– *друга модель* допускала поєднання муніципальної власності на об’єкти комунального господарства й управління ними з боку приватного бізнесу на умовах довгострокових договорів оренди й супутніх інвестиційних угод;

– *третя модель*, за якою підприємства галузі ставали акціонерними товариствами, де основним пакетом володіли муніципалітети.

У науковій літературі ці моделі ще називають — англійська, німецька, французька [4]. Вони є класичними та притаманні для більшості держав європейського континенту. В інших державах світу виділяють моделі

реформування, що об'єднують у собі елементи англійської, німецької або французької.

Отже, розглянемо їх детальніше:

*Перша модель*

Англійська модель реформування (Велика Британія, Сполучені Штати Америка) полягає у повній (не частковій, і не за бажанням муніципалітету – як здійснюється у Франції) приватизації його об'єктів. У Великій Британії всі об'єкти житлово-комунального комплексу приватизовані, а муніципальні підприємства об'єднані за своєю специфікою та галуззю. Діяльність підприємств у сфері надання житлово-комунальних послуг контролюються Управлінням газо- та електроенергетичних ринків (Office of Gas and Electricity Markets) та Департаментом регулювання водних послуг (Water Services Regulation Authority) [7; 8]. Основним обов'язком Управління газо- та електроенергетичних ринків є захищати інтереси споживачів, де це можливо, шляхом заохочення конкуренції, а основна мета цього Управління полягає в захисті існуючих і можливих у майбутньому інтересів споживачів щодо газу, що транспортується трубами, і електроенергії, переданої системами розподілу або передачі. Департамент регулювання водних послуг, у свою чергу, є органом, відповідальним за економічне регулювання приватизованої водопровідної та каналізаційної промисловості в Англії і Уельсі.

Досвід Великобританії, де на реформу ЖКГ пішло 15 років, досить показовий і корисний для України, що зараз стоїть на порозі масштабних перетворень у цій життєво важливій галузі.

Житлово-комунальна система Сполучених Штатів Америки має складну галузеву структуру (транспортна система, зокрема: громадський транспорт, енерго- і водопостачання, водовідведення, житлове господарство). Значна частина правових повноважень і фінансових зобов'язань з регулювання об'єктів комунального призначення належить владі штатів і місцевим органам влади. Федеральні відомства визначають загальну стратегію і розробляють загальнонаціональні програми розвитку житлово-комунальної системи, координують діяльність регіональних управлінських структур, розробляють стандарти якості комунальних послуг, контролюють їх застосування. За рахунок коштів федерального бюджету, законодавчо закріплених за конкретними цільовими програмами, здійснюється часткове фінансування інвестиційних проектів у галузі житлово-комунальної сфери. Поточні експлуатаційні витрати здійснюються за рахунок бюджетів штатів і місцевих бюджетів [3]. З метою контролю за якісними та кількісними показниками наданих громадянам житлово-комунальних послуг у кожному штаті були створені комунальні комісії (Public Utility Commission). Комунальні комісії є урядовими установами, в тій чи іншій юрисдикції штату, які регулюють комерційну діяльність пов'язану з наданням житлово-комунальних послуг.

*Друга модель*

Німецька модель реформування (Федеративна Республіка Німеччина, Республіка Польща) полягає в приватизації підприємств сфери ЖКГ. При

цьому більша частина власності на підприємства залишається у муніципалітету (органів місцевого самоврядування) [6]

Основою реформування публічного управління ЖКГ у Федеративній Республіці Німеччина було надання житлово-комунальних послуг на принципах конкурентності. Основою реформи були зміни системи органів муніципального самоуправління та передачі управлінських функції приватним компаніям. На базі державних були створені приватні підприємства та комунальні компанії у формі акціонерних товариств, на які було покладено функції управління житловим фондом і забезпечення надання житлово-комунальних послуг [3].

Реформа системи публічного управління ЖКГ у Республіці Польща базувалася на змінах адміністративно-правової моделі управління житлово-комунальним комплексом. Нормативно-правові акти прийняті у 1994 році (закони «Про право власності на житло», «Про охорону прав піднаймачів комунального житла і внесення змін до цивільного Кодексу») дозволили впродовж трьох років реорганізувати комунальні підприємства в управлінські фірми різних форм власності. Перетворення комунальних підприємств призвело до зменшення управлінського навантаження на органи влади та зменшило видатки з місцевих і державних бюджетів [5].

*Третя модель*

Французька модель реформування (Французька Республіка, Фінляндська Республіка) полягає в приватизації об'єктів житлово-комунального комплексу на муніципалітет, який, у свою чергу, здійснює управління цими об'єктами самостійно або передає в управління приватному бізнесу на підставі договорів.

Тобто саме комуна вирішує значну кількість проблем у сфері ЖКГ [3] Управління комунами здійснює рада муніципалітету, що обирається на шестирічний термін шляхом проведення виборів, і мером, який, у свою чергу, призначається радою. У Франції саме комуни несуть політичну відповідальність за належне утримання та управління об'єктами житлово-комунального комплексу. Муніципалітети можуть надавати послуги самостійно, відповідаючи за інвестиції, функціонування та взаємовідносини зі споживачами, або довірити управління спеціалізованій компанії у рамках довгострокового договору оренди або концесії. При цьому комуни зберігають контроль і право власності на все обладнання, а також несуть повну відповідальність перед споживачами.

Таким чином, забезпечується гнучкість французької моделі управління в житлово-комунальній сфері, яка полягає у великій кількості так званих «проміжних» форм між прямим і делегованим управлінням. Муніципалітет може у рамках договору делегувати управління частиною послуг, і при цьому безпосередньо керувати іншою їх частиною.

В Україні, незважаючи на тривалий час реформування галузі: інституційну – реорганізація міністерств (Міністерство з питань житлово-комунального господарства України, Міністерство інфраструктури України, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерство розвитку громад та територій України) та

контролюючих державних органів ( Державна житлово-комунальна інспекція, Держпродспоживслужба, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг) на сьогодні, практично відсутнє нормативно-правове забезпечення процесу реформування галузі. Востаннє загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства було схвалено у 2009 році та діяла вона до 2014 [1].

Проведений аналіз публічного управління житлово-комунального господарства окремих країн світу дає підстави стверджувати, що ці країни мають успішну самодостатню систему публічного управління ЖКГ з мінімальним втручанням органів влади. Проте, проведення трансформаційних змін не можливе без приведеної у відповідність нормативно-правової бази, незалежно від обраної моделі реформування житлово-комунальної сфери. Також важливим чинником формування ефективного публічного управління ЖКГ є залучення населення та бізнесу до процесів управління та прийняття рішень.

Особливості системи публічного управління та адміністративно-територіального устрою вказують на те, що для України оптимальною моделлю реформування публічного управління ЖКГ є німецька модель, а найбільш прийнятним досвід для імплементації — досвід Федеративної Республіки Німеччина та Республіки Польща. Відтак, на цьому етапі реформування системи публічного управління ЖКГ в Україні є необхідність аналізу європейських рекомендацій та стандартів публічного управління ЖКГ та підготовка і обґрунтування заходів щодо імплементації європейських стандартів і норм управління житлово-комунальним комплексом.

### *Список використаних джерел*

1. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009 – 2014 роки: [Закон України: офіц. текст: за станом на 11.06.2009 № 1511-VI] // Відомості Верховної Ради України – 2009. – № 45. – С. 23-26

2. Базарна О.В. Організаційна складова механізму публічного регіонального управління житлово-комунальним господарством. / О.В. Базарна // Економіка та держава. – 2018. – № 4. – с. 126-130, С. 128

3. Бриль П.О. (2018) Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління житловоjкомунальним господарством: Державне управління , 2018. No 4. С.142-146. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/28.pdf

4. Лисюк С.А. Міжнародний досвід регулювання відносин у сфері комунального господарства України // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія: Юридичні науки. – 2015. – № 1. – С. 28-32.

5. Оболенський О. Ю. Організаційно-економічний механізм регіонального публічного управління житлово-комунальним господарством / Оболенський О. Ю., Базарна О. В. // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2020. – Вип. 21. – С. 126-139.

6. Фролова Г.О., Чикаренко І.А. Європейський досвід публічного управління розвитком об’єктів житлово-комунального господарства № 1 (2024): Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/569
7. Ofgem: Веб-сайт — Режим доступу: https://www.ofgem.gov.uk/about-us
8. Ofwat: Веб-сайт — Режим доступу: https://www.ofwat.gov.uk/about-us

**Руслан Байкевич**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та їх сучасної кризи, інформація набуває визначальної ролі в управлінських парадигмах. Однак, її експлуатація супроводжується необхідністю забезпечення захисту від потенційних загроз, здатних детермінувати негативний вплив на економічну безпеку держави. Зазначена проблематика набуває особливої гостроти в контексті воєнного стану, що характеризується ескалацією конфлікту на всіх рівнях, включаючи економічну сферу[1].Слід підкреслити амбівалентність такого впливу забезпечення відкритою та повною інформацією на процеси управління. З одного боку, це сприяє оперативності прийняття оптимальних управлінських рішень, що ґрунтуються на доступі до верифікованих та захищених даних. З іншого боку, це генерує додаткові ризики, здатні негативно вплинути на стан економічної безпеки.

У даному контексті пріоритетного значення набуває забезпечення захисту інформаційних ресурсів від різноманітних кіберзагроз. Для досягнення зазначеної мети необхідна трансформація підходів до забезпечення інформаційної безпеки, зокрема шляхом імплементації сучасних інформаційних технологій та програмних продуктів національних розробників. Це сприятиме зміцненню економічної безпеки держави, забезпеченню стабільності функціонування економічної системи та впровадженню інноваційних механізмів захисту інформаційних ресурсів.

У контексті сучасної наукової дискусії щодо цифрової трансформації варто зазначити, що проблематика забезпечення економічної безпеки набуває ще більшої актуальності. Цифрова трансформація, як фундаментальний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти суспільного та економічного життя, безперечно відкриває нові можливості для розвитку та підвищення ефективності управління. Проте, вона також експоненційно збільшує потенційні вектори кіберзагроз та вразливостей, що є предметом активних наукових досліджень.

Сучасна наукова думка акцентує на тому, що успішна трансформація в системі публічного управління неможлива без належного рівня економічної безпеки. У цьому контексті варто зосередитися на розробці комплексних моделей та архітектур безпеки, здатних адаптуватися до динамічного характеру кіберзагроз. Особлива увага приділяється питанням інтеграції принципів безпеки на етапі проєктування цифрових систем («security by design»). У форматі правового режиму воєнного стану наукова дискусія щодо змісту економічної безпеки набуває особливої гостроти. Дослідники наголошують на критичній необхідності забезпечення стійкості національної інфраструктури до кібератак, спрямованих на дестабілізацію економіки та порушення функціонування критично важливих об'єктів. У цьому аспекті, актуальними є дослідження, присвячені розробці стратегій кіберстійкості, відновлення після кіберінцидентів та міжнародній співпраці у сфері кібербезпеки.

Наукова спільнота також активно обговорює питання балансу між відкритістю інформаційних ресурсів системи економічної безпеки, необхідною для ефективного управління в умовах цифрової трансформації, та забезпеченням їх конфіденційності та цілісності. Дискусії точаться навколо розробки ефективних механізмів контролю доступу, шифрування даних та мінімізації ризиків витоку інформації. Окремий напрям мають становити аналітичні дослідження ролі національних технологічних розробок, переваги та виклики використання вітчизняних програмних та апаратних рішень, а також розробка рекомендацій щодо підтримки та розвитку національного IT-сектору як важливого елемента зміцнення економічної безпеки.

Ми вказуємо на зростання кількості та складності кібератак, спрямованих на економічно важливі об'єкти. Це включає атаки на фінансові установи, енергетичну інфраструктуру, транспортні системи, телекомунікації та інші критично важливі сектори економіки. Успішні кібератаки можуть призвести до значних фінансових втрат, порушення виробничих процесів, виведення з ладу критичної інфраструктури та підриву довіри до цифрової економіки в цілому. Також у цифровому середовищі, де інформація легко копіюється та передається, ризики несанкціонованого доступу та витоку цінних даних значно зростають. Це може завдати значної шкоди конкурентоздатності національних підприємств та призвести до втрати технологічного лідерства. Цифрова трансформація також створює нові ризики для стабільності фінансової системи. Розвиток цифрових валют та платіжних систем, хоча й має потенціал для підвищення ефективності фінансових операцій, також може нести загрози для традиційних фінансових інститутів та монетарної політики держави, а кібератаки на фінансові установи можуть мати системний характер та призвести до масштабних фінансових криз.

Ще одним важливим аспектом є залежність від іноземних технологій та програмного забезпечення. У багатьох випадках цифрова трансформація передбачає використання продуктів іноземних розробників, що може створювати ризики для економічної та національної безпеки, особливо в умовах геополітичної нестабільності. Залежність від іноземних технологій може призвести до технологічної відсталості, обмеження суверенітету в цифровому

просторі та можливості несанкціонованого доступу до критичної інформації. Крім того, цифрова трансформація може поглибити проблему цифрової нерівності, коли частина населення та підприємств не має достатнього доступу до цифрових технологій та навичок. Це може призвести до їхньої маргіналізації на ринку праці та зниження економічної активності, що негативно впливає на загальний економічний розвиток країни.

У контексті воєнного стану ці виклики для економічної безпеки стають ще більш гострими. Кібератаки можуть використовуватись як інструмент гібридної війни для завдання шкоди економіці противника, а крадіжка інформації може мати стратегічне значення для військових цілей. Отже, сучасна наукова дискусія щодо цифрової трансформації повинна приділяти значну увагу питанням економічної безпеки. Необхідні подальші дослідження для виявлення, аналізу та розробки ефективних механізмів протидії цим викликам. Це включає розробку нових підходів до кібербезпеки, підтримку національних технологічних розробок, зміцнення фінансової стабільності в умовах цифрової економіки, подолання цифрової нерівності та розробку стратегій економічної стійкості в умовах цифрової трансформації та геополітичної нестабільності.

На нашу думку, контексті протидії викликам економічній безпеці в умовах цифрової трансформації, держава відіграє ключову та багатогранну роль. Її функції охоплюють широкий спектр напрямів, спрямованих на створення безпечного та стійкого цифрового середовища для економічного розвитку.

По-перше, держава несе відповідальність за створення ефективної законодавчої та нормативно-правової бази. Це включає розробку та впровадження законів і регуляцій у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних, інтелектуальної власності в цифровому форматі, а також регулювання діяльності цифрових фінансових інструментів. Чітке правове поле є необхідною умовою для визначення прав та обов’язків усіх учасників цифрової економіки, а також для встановлення відповідальності за кіберзлочини.

По-друге, важливим аспектом є розробка та реалізація національних стратегій та політик у сфері кібербезпеки та економічної безпеки. Держава має визначати стратегічні цілі та пріоритети у сфері захисту національних інтересів в цифровому просторі, а також координувати зусилля різних державних органів, приватного сектору та наукових установ для їх досягнення. Це передбачає розробку планів дій щодо запобігання, виявлення та реагування на кіберзагрози, а також заходів щодо підвищення стійкості критичної інфраструктури.

По-третє, держава має здійснювати інвестування в розвиток національної інфраструктури кібербезпеки та підтримку інновацій у цій сфері. Це може включати створення національних центрів кібербезпеки, підтримку наукових досліджень та розробок у галузі інформаційних технологій та кіберзахисту, а також сприяння розвитку вітчизняних компаній, що спеціалізуються на кібербезпеці. Очевидно, що ключову роль відіграє підвищення рівня цифрової грамотності та обізнаності населення та представників бізнесу щодо

кіберзагроз. Держава може ініціювати та підтримувати освітні програми, інформаційні кампанії та тренінги з питань кібергігієни та безпечного використання цифрових технологій. При цьому у фінансовому секторі держава має здійснювати регулювання діяльності цифрових фінансових інструментів та платіжних систем, а також забезпечувати надійність та безпеку фінансових транзакцій у цифровому середовищі. Це включає розробку вимог до кібербезпеки фінансових установ, контроль за їх дотриманням та впровадження механізмів реагування на кіберінциденти у фінансовій сфері.

Таким чином, держава є ключовим гравцем у забезпеченні економічної безпеки в умовах цифрової трансформації. Її роль полягає у створенні сприятливого та безпечного цифрового середовища, захисті національних інтересів та забезпеченні стійкості економіки до кіберзагроз. Ефективна державна політика у цій сфері є запорукою успішного та безпечного розвитку цифрової економіки країни.

***Список використаних джерел***

1. Корнієнко Т. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1314/1269 (дата звернення: 12.03.2025).

**Остап Короляк**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Європейська інтеграція є ключовим фактором трансформації публічного врядування на рівні територіальних громад в Україні. Від 2014 року процес децентралізації сприяв посиленню автономії громад, розширенню фінансових можливостей та впровадженню європейських стандартів управління [1]. Досвід Польщі та Словаччини, які здійснили успішну реформу місцевого самоврядування в контексті вступу до ЄС, є особливо цінним для України.

Європейські принципи місцевого самоврядування базуються на принципах субсидіарності, прозорості та громадської участі. Саме ці аспекти стали основою для формування нових механізмів управління територіями в Україні, зокрема через збільшення спроможності місцевих громад, реформування бюджетної системи та розширення інструментів міжмуніципального співробітництва [2].

Разом із цим, важливим є розширення стратегічного планування розвитку громад, що включає модернізацію управління ресурсами, цифровізацію процесів на місцевому рівні та підвищення ефективності роботи органів

самоврядування. Окрім законодавчих змін, вплив європейської інтеграції проявляється у необхідності вдосконалення системи державного контролю за діяльністю місцевої влади, що покращує підзвітність та запобігає корупційним ризикам [3].

Українська реформа місцевого самоврядування передбачала передачу значної частини повноважень від центрального уряду до органів місцевого самоврядування. У результаті створено 1469 об'єднаних територіальних громад, що отримали власні бюджети та розширені повноваження [4]. Це відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування.

Досвід Польщі та Словаччини свідчить, що децентралізація є ефективним інструментом підвищення фінансової спроможності громад. Польща запровадила триступеневу систему управління (гміни, повіти, воєводства), що забезпечило стабільний розподіл ресурсів [5]. Словацька модель, навпаки, базується на двох рівнях самоврядування, з активним міжмуніципальним співробітництвом [6]. Україна наразі використовує гібридний підхід, наближений до польського варіанту.

Важливим аспектом фінансової децентралізації є зміна підходів до бюджетного планування на місцевому рівні. Впровадження податку на доходи фізичних осіб як основного джерела наповнення місцевих бюджетів сприяло фінансовій стабільності об'єднаних територіальних громад. Також було вдосконалено систему міжбюджетних трансфертів та впроваджено механізми бюджетного вирівнювання [7].

Крім того, громади отримали можливість залучати додаткові інвестиції через партнерства з приватним сектором, що сприяє їх фінансовій стійкості. Наприклад, розвиток механізмів державно-приватного партнерства дозволяє громадам отримувати додаткові ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку туризму, освіти та комунального господарства.

Членство в ЄС надало Польщі та Словаччині доступ до структурних фондів, що сприяло суттєвому розвитку регіонів. Польща отримала понад 170 млрд євро на інфраструктурні та соціально-економічні проєкти, що дозволило реалізувати тисячі місцевих ініціатив. У Словаччині фонди ЄС покривають понад 60% публічних інвестицій, що дало змогу модернізувати транспорт, водопостачання та підтримати малий бізнес.

Україна поки що має обмежений доступ до європейських фінансових ресурсів, але активно використовує програми транскордонного співробітництва (*Interreg, U-LEAD*) [7]. Важливо готувати громади до повноцінного використання фондів ЄС після отримання членства, підвищуючи їхню спроможність щодо підготовки проєктів та управління інвестиціями.

Завершення правової бази децентралізації є важливим кроком, що потребує закріплення адміністративно-територіальної реформи на рівні Конституції з чітким розмежуванням повноважень. Для підвищення фінансової самостійності громад варто збільшити частку податкових надходжень, що залишаються на місцях, а також оптимізувати механізм бюджетного вирівнювання. Участь українських громад у міжнародних програмах

фінансування необхідно активізувати, створюючи інституції для ефективного освоєння коштів ЄС.

Підвищення інституційної спроможності потребує розвитку навичок місцевих управлінців щодо роботи з міжнародними фінансовими ресурсами та управління стратегічними проєктами. Особливу увагу варто приділити розвитку міжмуніципального співробітництва, що дозволить малим громадам ефективніше використовувати спільні ресурси за зразком Словаччини. Важливим аспектом є цифровізація управління громад, що включає впровадження електронного документообігу, цифрових сервісів для громадян та автоматизацію адміністративних процесів.

Налагодження тісної співпраці з громадами ЄС відкриває можливості для обміну найкращими практиками управління, участі в навчальних програмах та отримання додаткових інвестицій. Європейська інтеграція створює нові виклики та можливості для громад в Україні, і їх ефективне використання є запорукою сталого розвитку місцевого самоврядування.

**Список використаних джерел**

1. Закон України "Про добровільне об’єднання територіальних громад" : [від 05.02.2015 р. № 157-VIII]. – Відомості Верховної Ради України, 2015. – № 13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text
2. Портал децентралізації України. URL: https://decentralization.gov.ua/
3. Regulski, J. Local Government Reform in Poland. – University of South Carolina Press, 2003. – 312 p.
4. OECD. Subnational Government Finance: Slovakia country profile 2016. – URL: https://www.oecd.org/
5. Європейська комісія. EU Cohesion Policy in Poland 2021-2027. – 2021. – URL: https://ec.europa.eu/.
6. Міністерство фінансів Словаччини. National Regional Development Strategy. – Братислава, 2021.
7. Програма U-LEAD з Європою. URL: https://u-lead.org.ua/

**Назар Косаревич**
кандидат економічних наук, докторант кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Конкурентоспроможність територій є ключовим фактором розвитку національної економіки, забезпечення стійкого зростання та підвищення

добробуту громадян. В умовах глобалізації, коли країни та регіони ведуть боротьбу за залучення інвестицій, висококваліфікованих трудових ресурсів, передових технологій та розширення ринків збуту, питання формування та реалізації ефективної державної політики у цій сфері набуває особливої актуальності. Вагомий внесок у дослідженні цієї проблематики зробили вітчизняні науковці Я. Базилюк, Я. Белінська, А. Гальчинський, В. Геєць, П. Жук, І. Заблодська, З. Сірик, І. Сторонянська, С. Шульц, а також зарубіжні вчені, такі як Б. Асхайм, І. Бегг, Б. Гардінер, Дж. Кейнс, П. Кругман, М. Портер, Дж. Робінсон та інші.

Рівень конкурентоспроможності територій визначається сукупністю економічних, соціальних, екологічних та інфраструктурних чинників, серед яких провідну роль відіграють якість інституційного середовища, рівень розвитку людського капіталу, наявність сучасної транспортної та комунікаційної інфраструктури, інноваційний потенціал регіонів, а також сприятливий інвестиційний клімат. Важливе значення має також спроможність територіальних громад ефективно використовувати власні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий економічний розвиток.

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності регіонів відіграє стратегічне державне управління, спрямоване на створення сприятливих умов для ведення бізнесу, залучення інвесторів, стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва, модернізацію виробництва та підтримку інноваційних галузей. Важливою складовою успіху є також налагодження ефективної взаємодії між центральними та місцевими органами влади, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством з метою створення синергії розвитку.

Конкурентоспроможність територій визначається здатністю залучати та ефективно використовувати ресурси для забезпечення сталого економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Важливими факторами є інфраструктура, якість людського капіталу, інноваційний потенціал, ефективність регіональної політики та рівень інтеграції у світову економіку [3].

Глобалізація створює як нові можливості, так і серйозні виклики для територіального розвитку. З одного боку, розширення міжнародної торгівлі, транснаціональні корпорації, розвиток цифрової економіки відкривають нові перспективи для залучення інвестицій та технологій. З іншого боку, зростає конкуренція між регіонами, що вимагає від держав активної політики щодо стимулювання розвитку територій та створення сприятливого бізнес-клімату. Важливою складовою цієї політики є забезпечення інфраструктурної доступності, підтримка наукових досліджень та інновацій, розвиток освіти та професійної підготовки кадрів. Крім того, необхідно враховувати соціальні аспекти конкурентоспроможності, зокрема рівень зайнятості, доступність житла, екологічну безпеку та якість державних послуг.

У сучасних умовах особливу роль відіграє регіональна політика, яка спрямована на усунення дисбалансів у розвитку територій. Державне управління має забезпечувати рівномірний розподіл ресурсів, підтримку

депресивних регіонів та стимулювання економічного зростання через інвестиційні проєкти. Значна увага приділяється створенню кластерів та інноваційних екосистем, що сприяють інтеграції науки, бізнесу та освіти. Ефективне управління територіями також передбачає використання сучасних технологій та цифрових рішень для моніторингу та аналізу розвитку регіонів.

Однак існують серйозні виклики, які ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності територій. Одним з основних є нерівномірність розвитку регіонів, яка часто зумовлена історичними, економічними та географічними факторами. Великі мегаполіси концентрують основні фінансові та людські ресурси, тоді як сільські та промислово відсталі райони стикаються з відтоком населення та відсутністю інвестицій. Ще однією проблемою є нестабільність економічного середовища, спричинена глобальними кризами, змінами у світовій торгівлі та впливом технологічних проривів. Важливим фактором залишається екологічна стійкість розвитку територій, оскільки нераціональне використання природних ресурсів може призвести до довгострокових негативних наслідків [6].

Перспективи державного управління конкурентоспроможністю територій пов'язані із впровадженням стратегічного підходу до розвитку регіонів. Важливу роль відіграє концепція сталого розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Розвиток смарт-спеціалізації дозволяє територіям зосередитися на тих сферах, де вони мають конкурентні переваги, а інвестиції у людський капітал забезпечують довгострокову економічну стабільність. Використання цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект та блокчейн, допомагає покращити ефективність управлінських рішень та підвищити прозорість державного регулювання. Важливим аспектом є міжнародна співпраця, яка дозволяє обмінюватися найкращими практиками та залучати додаткові ресурси для розвитку територій [2].

У підсумку, значний вплив на конкурентоспроможність територій у глобальній економіці має рівень ефективності державного управління. Впровадження інноваційних механізмів, розвиток інфраструктури, підтримка науки та освіти, а також забезпечення соціальної стабільності є ключовими факторами успішного розвитку територій. Державна політика має бути гнучкою та адаптивною до змін у світовій економіці, забезпечуючи баланс між економічним зростанням та соціальним добробутом. У майбутньому значення регіональної конкурентоспроможності лише зростатиме, що вимагає нових підходів до управління та стратегічного планування розвитку територій.

У країнах, що дбають про власну конкурентоспроможність, повинні активно розвивається освіта і наука, створюються сприятливі умови для науково-технічної діяльності, провадиться ефективна взаємодія бізнесу з науково-дослідним сектором у сфері інновацій, а також постійно діючий ринок інтелектуальної власності, розширюючи його можливості. Якщо ж держава не забезпечує належну політику в цих напрямах, це неминуче призводить до деградації національного виробництва, зростання залежності від імпорту, втрати науково-технологічного потенціалу, а також до поглиблення кризових

явищ не лише в економіці, а й у соціальній сфері, включно зі зростанням державного боргу [6].

Саме тому важливо забезпечити комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, що включає розвиток освітніх і наукових програм, покращення транспортної логістики, стимулювання експортного потенціалу, цифровізацію економіки та підвищення рівня соціальної безпеки населення. Позаяк формування конкурентоспроможних територій є не лише основою економічного зростання країни, а й важливим інструментом підвищення рівня життя громадян. Тому державна політика в цій сфері має бути спрямована на послідовну модернізацію інфраструктури, підтримку інновацій та розвиток людського капіталу, що у довгостроковій перспективі сприятиме зміцненню позицій країни у світовій економіці.

### *Список використаних джерел*


1. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. - 2017. - № 2. - С. 16-22.
2. Кіцак М. М., Білик Р. С. Зарубіжний досвід управління конкурентними перевагами територій. Регіональна економіка. - 2022. - №4 (106). - С. 21-26. - DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-2
3. Кльоба С. М. Соціально-економічна сутність критеріїв конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад / С. М. Кльоба // Регіональна економіка. - 2018. - № 3. - С. 36-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2018_3_7.
4. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. - 2021. - № 11. - С. 23-38. -DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023
5. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контекстіперспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. - 2021. - №2(100). - С. 15-26. - DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2
6. Щупаківський Р. В. Сучасні виклики глобалізації та актуальність їх державного регулювання в системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Економіка та суспільство. - 2021. - вип. 34. - DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97

**Іванна Козак**
кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Успіх комерційної діяльності підприємств у сучасних умовах залежить від багатьох чинників. Класичним прикладом досягнення прибутковості в підприємницькій діяльності є зусилля бізнесу щодо зростання частки ринку та нарощування обсягів реалізації. Проте досвід навіть великих компаній вказує на те, що значна частка ринку та збільшення обсягів продажу не гарантують зростання їх прибутковості. «Ринкова частка була ключовим показником, провідним маятником, компасом епохи продуктоцентризму. Тоді компанії зосереджувалися на вдосконаленні свого продукту, збільшуючи ефективність завдяки нарощенню масштабів» [2].

За умов економічного порядку, коли на традиційному ринку купівля-продаж відбувалися за особистої взаємодії покупців та продавців у фізично визначених місцях продажу (магазинах чи офісах) ідея зосередження зусиль на розширенні частки ринку та нарощуванні обсягів продажу була актуальною та обґрунтованою. Сучасна епоха розвитку ринкових відносин характеризується активними процесами цифровізації та диджиталізації суспільства, вказує на існування поряд із традиційним ринковим середовищем віртуального ринку, тобто інтернет-середовища, якому притаманні опосередкований зв’язок «покупець-продавець» у фізично визначених місцях та особливості поширення інформації у електронному вигляді, розвиток логістики і доставки.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку ринкових відносин досліджуючи основні фактори прибутковості підприємницької діяльності крім кількості представленої для реалізації продукції (робіт чи послуг) та ціни її реалізації, все більшої уваги підприємства приділяють вирішенню питань як краще задовільнити потреби споживачів, яку продукцію їм запропонувати для задоволення індивідуальних та особливих потреб, як забезпечити доставку та після продажний сервіс чи обслуговування. Важливу роль при цьому відіграють формування конкурентоспроможного продукту (робіт чи послуг), вивчення платоспроможності споживачів та здатності цього продукту задовольняти їх потреби, проінформованості про цей продукт потенційних споживачів та організація доставки і обслуговування.

Сучасне цифрове інформаційне суспільство потребує інформації про товари, яка є у їх вільному доступі. Відзначимо, що в таких умовах зростає ймовірність одержання неправдивої інформації. Споживач сьогодні активно надає зворотній зв'язок (відгуки про переваги та недоліки товарів, які придбали

для споживання), що є як позитивним так і може бути негативним джерелом інформації для потенційних споживачів. Загалом, роль та значення впровадження маркетингових підходів у системі управління бізнесом постійно зростає.

Система менеджменту підприємства для забезпечення ефективності господарської діяльності має бути зосереджена на зменшенні витрат при зростанні обсягів виробництва та реалізації продукції. Обґрунтування та оптимізація витрат на маркетингову діяльність завжди було дискусійним завданням фінансового та маркетингового управління.

При фінансовому плануванні витрат на маркетинг менеджери мають враховувати вплив таких викликів:

- зростання геополітичних та економічних факторів ризику;
- посилення інфляційних процесів, зростання витрат підприємства та зменшення платоспроможності споживачів;
- зміна структури споживання, уподобань та потреб суспільства;
- диференціація каналів продажу/придбання зі зміщенням акцентів на електронну комерцію та доставку, тощо.

Подолання сучасних викликів у прийнятті рішень щодо фінансування маркетингової діяльності можливе за умови впровадження інноваційних багатоканальних маркетингових стратегій. Водночас, доцільно зменшувати витрати на технології маркетингу, які не дозволяють ефективно досягати поставлених цілей та завдань.

Слід відзначити, що однозначної відповіді на питання щодо обсягу фінансування маркетингової діяльності немає. Такий обсяг витрат здебільшого визначають у відсотках від цільового доходу. Частка доходів підприємств, яка може бути спрямована на фінансування маркетингової діяльності, залежить від особливостей продукту (робіт чи послуг), цілей підприємства та цілей маркетингової діяльності, ринкового середовища та поведінки конкурентів. За результатами дослідження Gartner, маркетингові бюджети у 2022-2023 роках становили близько 9%, мінімальним був такий бюджет у 2021 році (6,4%) та дещо вищим у 2019-2020 рр. (відповідно 10,5%-11,0%) [1].

Класичними напрямами спрямування витрат на маркетинг залишаються перфоманс-канали, які спрямовані на зростання обсягів продажу та конверсії. Серед них доцільно виділити контекстну рекламу, рекламу у соціальних мережах.

Розвиток ринку інтернет-торгівлі дозволяє виробникам скорочувати витрати на класичні методи реалізації результатів їх господарської діяльності, проте, докладати максимальних зусиль для просування продукції у інтернет середовищі, яке затребуване його цільовою аудиторією. Слід відзначити, що тенденція до зростання віртуального ринку, порівняно із традиційним, посилюється. Цьому сприяли Covid-19, активні бойові дії та тривале продовження війни на наших територіях.

Обґрунтування бюджету на маркетингову діяльність потребує врахування нових каналів реалізації продукції в умовах цифровізації та диджиталізації сучасного суспільства. При цьому визначення розміру витрат на маркетинг як

встановленого відсотка від цільового доходу дозволяє виділяти суму фінансування різних напрямків здійснення маркетингової діяльності, враховувати новітні виклики та потенційні перспективи виведення на ринок нових продуктів, сформувати нові канали реалізації, удосконалити методи просування, інформування, доставки тощо. Реалізація цих заходів у комплексі дозволить забезпечити позитивний імідж підприємства, сформувати прихильну цільову аудиторію та постійних клієнтів, забезпечити прибутковість бізнесу та перспективи його подальшого розвитку.

***Список використаних джерел***

1. Кашина М. Як витрачати маркетинг-бюджет у 2024: прогнози та рекомендації PROMO. URL:https://www.promodo.ua/blog/yak-vitrachati-marketing-byudzhet-u-2024-prognozi-ta-rekomendaciyi-promodo.

2. Сливоцький А. Дж., Моррісон Д. Дж., Андельман Б. Зона прибутку: стратегічна бізнес-модель як запорука завтрашніх прибутків / перекл. з англ. Роман Скакун. Львів: Видавництво Українського католицького університету. 2016. С.17-18.

**Віктор Петренко**
доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

**Тетяна Лацко**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

**Юлія Почтар**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ПРО ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ОРГАНІЗОВАНИХ ЛЮДСЬКИХ СПІЛЬНОТ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Хоча в Україні публікації результатів дослідження різних аспектів «поведінки» (економічної, раціональної, конкурентної, відповідальної тощо) окремих організацій і підприємств з’явились давно [для прикладу, 1, 4, 9, 12, 13], у вітчизняному науковому дискурсі поняття «поведінка організацій» або «організованих людських спільнот» ще не набули необхідних, на нашу думку,

уваги і поширення. Інформаційний простір заповнило поняття «організаційна поведінка» як напрям науки, що вивчає поведінку людини і людей в організаціях та їх ставлення до виконання професійних обов'язків у своїх організаціях [2, с. 19]. Цій темі в Україні присвячено сотні підручників і навчальних посібників, десятки монографій і статей, а у вітчизняних університетах викладаються дисципліни «Теорія організацій», «Теорія організацій та організаційна поведінка», «Організаційна поведінка» тощо.

Однак, усвідомлення того факту, що належна поведінка людських ресурсів в рамках будь-якого організаційного утворення не завжди і не обов'язково виливається у необхідні чи бажані результати його поведінки в рамках суспільства мотивує виконання наукових досліджень саме з позицій управління поведінкою організації в соціумі, а не поведінкою соціуму в організації. Адже, якщо «організаційна поведінка» є об'єктом управлінських впливів органу управління саме цієї організації, то поведінка цієї організації в середовищі її існування і функціонування повинна бути ще й предметом турботи органів публічного управління як суспільством загалом, так і окремих його частин (галузевих, регіональних, територіальних).

З цих позицій, модель поведінки будь-якої організованої спільноти людей як складової соціально-економічної підсистеми у системі публічного управління держави обумовлена взаємодією комплексу її внутрішніх функціональних підсистем з множиною інших зовнішніх спільнот та системою управління державою з її політичним, соціально-економічним, культурним і технологічним ландшафтом.

При цьому, поведінка цієї спільноти в системі вищого рівня повинна бути прогнозованою, передбачуваною, керованою і контрольованою організаціями системи публічного управління, орієнтуючої методологічний і методичний зміст «поведінки організації» на формування і реалізацію останньою ефективної економічної політики і розвитку, використання її реальних можливостей в умовах середовища функціонування через формування управлінської моделі цілеспрямованого впливу на результати діяльності з огляду на потенційні можливості та ризики.

Тоді, поведінка організації стає об'єктом спільних впливів і турботи як її власного органу управління, так і відповідного органу системи публічного управлінняз дотриманням законодавства країни, в якій вона функціонує, морально-етичних норм соціальної відповідальності перед суспільством, акціонерами, споживачами та ін., які декларуються філософією, місією та баченням організованої спільноти.

Проте, останніми роками більшість досліджень вітчизняних науковців продовжують розглядати цей процес виключно на рівні окремих підприємств [для прикладу, 2, 3, 5, 10, 11, 15], а будь-які дослідження цієї проблеми з позицій цілей і завдань системи публічного управління поведінкою організованих людських спільнот (організацій, установ, підприємств, населених пунктів, територіальних громад, різноманітних партнерств, об'єднань тощо) практично відсутні.

Залишаючи недостатньо дослідженими проблеми спільного управління належною поведінкою як окремих, так певних множин об'єднаних за галузевими чи територіальними ознаками організованих людських спільнот різного призначення, різних сфер і масштабів діяльності, наука публічного управління втрачає можливість використання потенціалу спільного, партнерського впливу органів публічного управління і органів бізнес адміністрування на забезпечення сталого розвитку суспільства, оскільки тільки їх ефективна і результативна співпраця здатна забезпечувати цей процес.

Тому подальше уточнення суті поняття «поведінка організації», дослідження, аналіз та оцінка потенціалу інклюзивного управління державними і бізнесовими чинниками процесами пошуку парето-оптимальних точок їх взаємодії із споживачами, як це продемонстровано в [8, 14],може мати значний позитивний потенціал спільного управління сталим розвитком суспільства в процесах його повоєнної відбудови.

***Список використаних джерел***


1. Войтко В.В. (2002). Методичні підходи до аналізу стиля та факторів поведінки організації. *Вісник ХНУ. Серія: «Економічні науки».*№575.203-207.
2. Дон Гелріґел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. СьюБренінґ. Організаційна поведінка. Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. К.: «Основи», 2001 р. 726 с.
3. Капінус Л.В. (2023). Сучасні моделі поведінки підприємств. *Трансформаційна економіка.*№ 5 (05), 51-57. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-9
4. Капленко Г. В. Формування економічної поведінки підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2005. 22 с.
5. Кліпкова О.І., Козьмук Н.І., Голуб Г.Г. (2021). Вплив глобалізації та невизначеності економічного середовища на модель поведінки підприємства. *Вісник університету банківської справи.* 2021. No1 (40). С. 50-57.
6. Кошовий В. (2022). Методичні основи аналізування ефективності з позицій категорії «поведінка підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* Том 312 № 6(2). 239-242. URL:https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/835/852
7. Лозова О. В., Тимошенко І. С. (2023). Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ* , 4, 155-160. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404407
8. Петренко В. П. (2002). До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку. *Науковий вісник ІФНТУНГ.* №4. 71-76.
9. Прутська О. О. Особливості економічної поведінки в перехідній економіці України (інституціональний підхід) : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.01.01. Київ, 2004. 26 с.
10. Раєвнєва О. В., Тоузані Т. (2019). Модель прогнозування поведінки підприємства в умовах нестаціонарного середовища. *Проблеми економіки.* № 4 (42), 286-292. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-286-292

11. Раца О.Б. (2015). Методичні аспекти дослідження середовища при формуванні економічної поведінки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 6. С. 992-996.
12. Удачина К. О., Бандоріна Л. М. (2017). Концептуальна модель визначення раціональної економічної поведінки суб'єкта господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* № 1 (57). С. 63–72.
13. Халімон Т.М. Трансформація конкурентної поведінки підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 128 − 132.
14. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. (2024). Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* Вип. 2(21). 65-79.
15. Шабатура, Т. С. (2021). Соціально-відповідальна поведінка вітчизняних бізнес-одиниць. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (4(16), 043–048. URL:http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205633

**Анатолій Тимоха**
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

## КОНЦЕПЦІЇ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕХАНІЗМАХ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України загострила низку критичних проблем у сфері дорожнього господарства. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність кардинального переосмислення існуючих підходів до публічного управління розвитком цієї життєво важливої галузі. Руйнування дорожньої інфраструктури, розрив традиційних логістичних ланцюгів, кардинальні зміни в геополітичному ландшафті та поглиблення соціально-економічної кризи – все це актуалізує проблему формування принципово нової, ефективної моделі публічного управління, яка б відповідала викликам сьогодення.

Комплексний підхід до публічного управління розвитком дорожнього господарства, на нашу думку, має органічно враховувати економічні, соціальні, екологічні та оборонні аспекти. Необхідне забезпечення, з одного боку, створення та підтримки якісної дорожньої інфраструктури, яка б сприяла економічній активності. З іншого боку, важливим є врахування соціального виміру розвитку, гарантуючи безпеку, комфорт, швидкість пересування, а також доступність транспортної інфраструктури для всіх.

Аналіз останніх досліджень засвідчує значну увагу наукової спільноти до проблематики публічного управління. Пасемко Г. П., Сербін В. В. та

Запорожець А. І. [3] досліджують еволюцію концепцій публічного управління, підкреслюючи важливість історичного контексту. Проте, у зазначеному дослідженні недостатньо акцентовано увагу на специфіці застосування цих концепцій саме в публічному управлінні розвитком дорожнього господарства України. Пархета В. [2] досліджує публічне адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури, висвітлюючи питання розмежування повноважень. Втім, видається, що в дослідженні бракує конкретних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів взаємодії. Дослідження Логвиненка Б.О. [1], присвячене застосуванню моделі «Lean government», пропонує цікаві підходи до оптимізації, однак, на нашу думку, не повною мірою враховує особливості українських реалій. Отже, незважаючи на наявні дослідження, комплексний аналіз, з урахування специфіки воєнного стану та повоєнного відновлення, залишається недостатньо проведеним.

Метою даних тез є проведення порівняльного аналізу ключових концепцій сучасного публічного управління та обґрунтування перспектив їх застосування в механізмах розвитку дорожнього господарства України в умовах викликів сьогодення.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується розмаїттям концептуальних підходів, що відображають еволюцію поглядів на роль держави, її взаємодію з суспільством та бізнесом, а також на цілі та методи управлінської діяльності. До найбільш впливових концепцій, що знаходять застосування в управлінні інфраструктурними галузями, і, зокрема, дорожнім господарством, можна віднести «New Public Management» (NPM), «Good Governance», «Public Value Management» (PVM) та «Network Governance». Кожна з них пропонує власний погляд на організацію публічного управління, має певні переваги та обмеження, а отже, потенційно, може бути використана для вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства в Україні. Розглянемо ці концепції детальніше, аби зрозуміти можливості їхньої адаптації для вітчизняного дорожнього господарства.

Концепція «New Public Management» (NPM), орієнтована на підвищення ефективності публічного управління шляхом імплементації методів, запозичених з приватного сектору. Серед ключових принципів NPM – децентралізація, дерегуляція, конкуренція та орієнтація на результат. У контексті дорожнього господарства це може означати залучення приватних компаній до будівництва та утримання доріг, створення конкурентного середовища між підрядниками, впровадження контрактів, що базуються на оцінці кінцевого результату. Слід, втім, враховувати, що механічне копіювання моделей NPM без урахування українських реалій, особливостей фінансування та контролю якості, може призвести до негативних наслідків, зокрема, зниження соціальної відповідальності.

На відміну від NPM, концепція «Good Governance» (належне врядування) акцентує увагу на прозорості, підзвітності, участі громадськості та верховенстві права. У дорожньому господарстві ці принципи можуть бути реалізовані через механізми громадських слухань, публічного контролю за витрачанням

бюджетних коштів, прозорі тендерні процедури та системи зворотного зв'язку. Забезпечення ефективної участі громадськості та реальної підзвітності в умовах України, на жаль, потребує подолання значних інституційних та культурних бар'єрів.

У свою чергу, концепція «Public Value Management» (PVM) ставить на меті створення суспільної цінності, що виходить за рамки суто економічної ефективності. Це означає, що дорожня інфраструктура повинна не лише сприяти економічному зростанню, але й забезпечувати безпеку, комфорт, екологічність та інклюзивність для всіх учасників дорожнього руху. Визначення та вимірювання суспільної цінності в контексті дорожнього господарства України залишається складним завданням, що потребує подальших досліджень і, що важливо, широкого суспільного діалогу.

Концепція «Network Governance» (мережеве управління), доповнюючи попередні, підкреслює необхідність співпраці та координації між різними акторами – державними органами, органами місцевого самоврядування, приватним сектором, громадськими організаціями. Розвиток дорожнього господарства, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення, вимагає узгоджених дій та об'єднання ресурсів. Створення ефективних мереж співпраці в Україні ускладнюється, як видається, фрагментарністю інституційного середовища та недостатнім рівнем довіри між різними акторами.

Виходячи з вищезазначеного, найбільш перспективним для України видається комбінований підхід, що інтегрує елементи різних концепцій. Необхідно, з одного боку, впроваджувати принципи NPM для підвищення ефективності. З іншого боку, принципи Good Governance є критично важливими для забезпечення прозорості та підзвітності. Розвиток мережевої взаємодії, створення спільних платформ для обговорення можуть сприяти підвищенню якості управлінських рішень. Орієнтація на створення суспільної цінності повинна стати наскрізним принципом.

Вдосконалення механізмів публічного управління розвитком дорожнього господарства потребує комплексних, системних дій у різних сферах, що охоплюють всі рівні управління. Насамперед, у законодавчій сфері необхідно не лише удосконалити існуючу нормативно-правову базу, але й активно імплементувати відповідні європейські стандарти. Паралельно з цим, в інституційній сфері, критично важливим є чіткий та недвозначний розподіл повноважень між різними органами влади, створення незалежного регулятора, який би здійснював об'єктивний контроль за діяльністю суб'єктів дорожнього господарства. Інформаційне забезпечення цього процесу повинно включати не лише створення єдиної, інтегрованої інформаційної системи публічного управління розвитком дорожнього господарства, але й забезпечення відкритого доступу до відповідних даних для громадськості, а також активне використання сучасних технологій моніторингу та контролю за станом дорожньої інфраструктури. Нарешті, кадрове забезпечення галузі потребує як підготовки висококваліфікованих фахівців нового покоління, так і залучення досвідчених експертів, у тому числі з міжнародним досвідом, для впровадження найкращих світових практик.

Проведений аналіз сучасних концепцій публічного управління свідчить про наявність різноманітних інструментів та підходів, які можуть бути адаптовані до потреб розвитку дорожнього господарства України. Важливо підкреслити неприпустимість копіювання зарубіжного досвіду без урахування національного контексту. Ефективний розвиток дорожнього господарства в Україні потребує зваженого, комплексного підходу, що враховує специфіку воєнного стану, повоєнного відновлення, євроінтеграційні прагнення та соціально-економічні реалії. Поєднання елементів різних концепцій публічного управління, а саме: орієнтація на ефективність (NPM), забезпечення прозорості та підзвітності (Good Governance), створення суспільної цінності (PVM) та розвиток мережевої взаємодії (Network Governance) – дозволить створити гнучку та адаптивну систему публічного управління розвитком дорожнього господарства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних механізмів імплементації цих концепцій, а також на вивчення можливостей використання цифрових технологій для підвищення ефективності публічного управління дорожнім господарством.

***Список використаних джерел***

1. Логвиненко Б. О. «LEAN GOVERNMENT» як новітня модель публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури: перспективи для України. Актуальні питання юридичної науки. 2022. 18/2022. С. 123–127. DOI: https://doi.org/10.32847/ln.2022.18.18

2. Пархета В. Поняття та зміст публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. 4 (114), С. 215–221. DOI: https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-215-221

3. Пасемко Г. П., Сербін В. В., Запорожець А. І. Сутність та еволюція основних концепцій публічного управління. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 82–85.

**Мирослав Баран**
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АДАПТАЦІЇ АВТОМОБІЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

Сьогодні автомобільна логістика України функціонує в умовах воєнного стану, що значно вплинуло на всі аспекти перевезень та управління транспортною галуззю. Внаслідок бойових дій частина транспортної

інфраструктури зазнала серйозних руйнувань, особливо в регіонах, де ведуться активні бойові дії. Руйнування доріг, мостів, логістичних центрів та обмеження в доступі до портів ускладнили вантажні перевезення та змусили український бізнес оперативно адаптуватися до нових реалій.

Значно зросло навантаження на західні прикордонні переходи, оскільки морські шляхи, які раніше були основним каналом експорту, стали малодоступними. Відповідно, автомобільний транспорт став критично важливим для перевезень товарів, особливо гуманітарної допомоги, військових вантажів та продукції стратегічного значення. Це призвело до черг на кордонах, збільшення часу митного оформлення та необхідності адаптації митних процедур до швидких змін.

Одним із ключових рішень стало укладення так званого «транспортного безвізу» між Україною та ЄС, що дозволило українським перевізникам здійснювати міжнародні перевезення без необхідності отримання відповідних дозволів. Це значно спростило логістичні процеси та допомогло зменшити бюрократичні бар'єри.

Публічне управління відіграє ключову роль у адаптації автомобільної логістики України до стандартів ЄС, оскільки саме державні інституції визначають напрям реформ, забезпечують законодавчі зміни та сприяють інтеграції транспортної системи України в європейський ринок. В умовах воєнного стану ця роль ще більше зросла, оскільки адаптація до європейських стандартів стала не лише питанням економічного розвитку, а й стратегічною необхідністю для забезпечення стабільності перевезень, експорту критично важливих товарів та інтеграції українських перевізників у міжнародний ринок.

Основні аспекти адаптації автомобільної логістики України до стандартів ЄС полягають у:

1. Гармонізації законодавства:

– впровадження стандартів ЄС у сфері перевезень (Директиви 96/53/ЄС щодо вагових і габаритних обмежень, Регламенту 1071/2009 щодо доступу до ринку автотранспортних послуг);

– адаптація митних процедур відповідно до Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами;

– перехід до європейських норм безпеки на транспорті.

2. Розвитку інфраструктури:

– модернізація доріг і транспортних вузлів відповідно до стандартів TEN-T;

– створення сучасних логістичних центрів та інтермодальних терміналів;

– покращення пунктів пропуску на кордонах для прискорення перетину вантажів.

3. Впровадженні екологічних стандартів:

– запровадження вимог Євро-6 для вантажного транспорту;

– перехід на екологічні види пального та електротранспорт;

– розвиток інфраструктури для електровантажівок та гібридних автомобілів.

4. Цифровізації логістичних процесів:

– впровадження електронних транспортних накладних (e-CMR);

– використання GPS-контролю та систем управління транспортом (TMS);

– інтеграція митних та логістичних баз даних із європейськими системами.

5. Міжнародній співпраці та фінансуванні:

– отримання грантів та кредитів від ЄС для розвитку транспортної галузі;

– підписання угод про лібералізацію автоперевезень;

– співпраця з європейськими логістичними компаніями.

Водночас Україна продовжує адаптувати свою логістичну систему до стандартів ЄС, що включає цифровізацію митних процедур, використання електронних транспортних накладних (e-CMR), розширення інфраструктури логістичних хабів і покращення контролю за ваговими нормами. Попри складну ситуацію, війна стимулювала прискорену інтеграцію до європейської транспортної системи, модернізацію підходів до управління перевезеннями та підвищення ефективності державного регулювання у сфері автомобільної логістики.

**Віталій Ратушний**
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ФІНАНСУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ

Відновлення житлової інфраструктури після військових руйнувань є ключовим завданням державної політики, оскільки забезпечення житлом сприяє поверненню населення, економічній стабілізації та відновленню трудового потенціалу. Масштабні пошкодження житлового фонду, критична нестача фінансування, складнощі координації між державними органами та корупційні ризики значно ускладнюють процес відбудови. Важливим аспектом є взаємозв’язок між житловою інфраструктурою та продовольчою безпекою, адже функціонування аграрного сектору напряму залежить від умов проживання у сільських регіонах. Загальна сума збитків житлового фонду України станом на початок 2024 року перевищила 58,9 млрд доларів США. Внаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено понад 250 тисяч житлових будівель, серед яких 27 тисяч – багатоквартирні (рис. 1). Інфраструктурні об’єкти, такі як водопостачальні мережі, котельні, дороги та системи електропостачання, також зазнали значних пошкоджень, що ускладнює процес повернення населення у постраждалі регіони [1; 2; 3; 4].

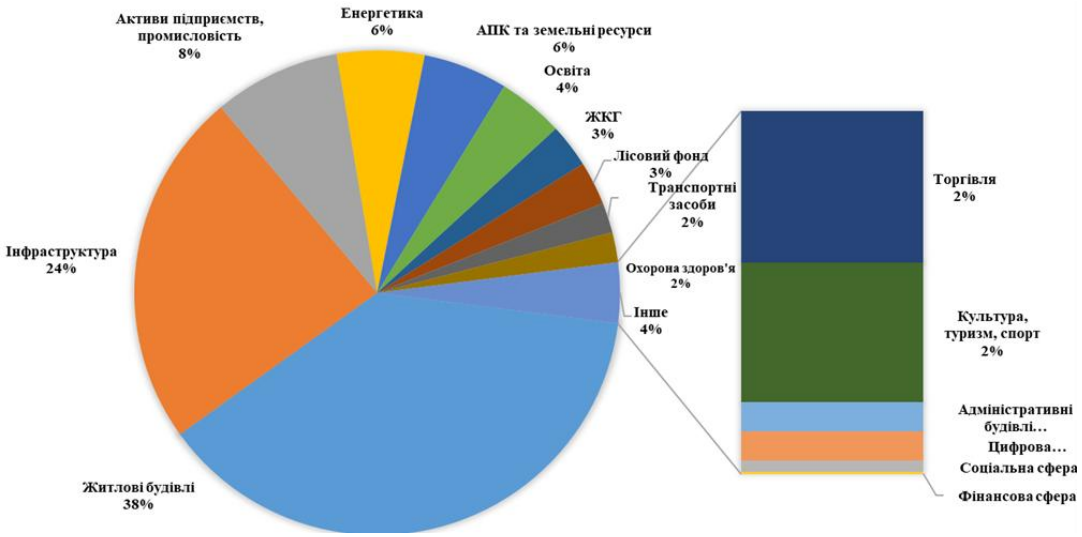


Рис. 1. Оцінка збитків у різних секторах інфраструктури України станом на січень 2024 року

Джерело: побудовано авторами за даними [1; 2; 3; 4].

Руйнування житлової інфраструктури впливає не лише на демографічну ситуацію, а й на продовольчу безпеку. Значна частина аграрних територій залишилася без необхідних умов для життя, що спричинило масову міграцію працівників сільськогосподарського сектору. Відсутність житла унеможливлює повернення трудових ресурсів, що загрожує зменшенням виробництва продовольства, скороченням посівних площ і падінням експортного потенціалу.

Дослідження проблем реконструкції житлового фонду дозволяє виокремити низку системних перешкод, що уповільнюють процес відбудови. Військові руйнування перевищують фінансові можливості держави, що змушує шукати додаткові джерела фінансування через міжнародні гранти, кредити та інвестиції. Однак механізми залучення приватного капіталу залишаються недостатньо розвиненими через високі ризики та відсутність гарантій для інвесторів. Відсутність єдиного центру управління реконструкцією житла призводить до дублювання функцій різних державних інституцій та несистемного розподілу ресурсів та уповільнює прийняття рішень і ускладнює контроль за реалізацією відбудовчих проєктів. Водночас наявні державні програми фокусуються на точковому відновленні, проте бракує комплексного підходу, що враховував би довгострокові потреби сталого розвитку та модернізації житлової інфраструктури відповідно до європейських стандартів. Тендерні процедури та механізми розподілу бюджетних коштів мають високий корупційний потенціал через відсутність дієвих механізмів громадського контролю, а низький рівень цифровізації управлінських процесів не дозволяє ефективно відстежувати використання коштів.

Житлове забезпечення в сільській місцевості має безпосередній вплив на рівень продовольчої безпеки. Відсутність житла для працівників аграрного сектору загрожує скороченням виробництва продовольства, що може спричинити зростання цін на внутрішньому ринку та зниження експортного потенціалу країни. Руйнування житлових будинків у сільській місцевості ускладнює повернення населення до аграрних регіонів, що призводить до браку

робочої сили у сільськогосподарському виробництві. Післявоєнне відновлення житлового фонду є ключовим фактором стабілізації продовольчого сектору. Доступність житла у сільських громадах забезпечить повернення фермерів і працівників аграрного сектору, що дозволить відновити виробничі потужності. Недостатня кількість робочої сили вже призвела до скорочення обсягів посівних площ, що загрожує подальшим падінням продовольчого виробництва.

Відтак відновлення житлової інфраструктури повинно синхронізуватися із заходами підтримки аграрного сектору. Держава має розглядати реконструкцію житла не лише як соціальну потребу, але й як механізм забезпечення економічної стабільності, що напряму впливає на функціонування продовольчого ринку. Такий підхід слід розглядати як частину комплексної державної політики, що охоплює інвестиційну підтримку, цифровий моніторинг реконструкції, модернізацію комунальної інфраструктури та стимулювання повернення населення в регіони. Синхронізація заходів із підтримки житлового сектору та агропромислового комплексу дозволить забезпечити стабільність продовольчого ринку, створити умови для економічного зростання та мінімізувати соціальні ризики, пов'язані з війною.

***Список використаних джерел***

1. Боярчук Т**.** Росія завдала збитків інфраструктурі України на майже 155 мільярдів доларів // *Дорослий погляд на світ*. 2024. URL: https://lb.ua/society/2024/02/12/598044_rosiya_zavdala_zbitkiv.html

2. KSE Institute. **З**агальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже $155 млрд. 2024. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/

3. Національний інститут стратегічних досліджень**.** Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta

4. Reuters. Ukraine farm sector indirect losses may reach $83 bln due to Russian invasion, analysts say. 2024. URL: https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-farm-sector-indirect-losses-may-reach-83-bln-due-russian-invasion-2024-10-03/

**Василь Маринюк**
аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток будь-якої країни характеризується складними соціально-економічними трансформаціями. Основними завданнями державної політики стають створення робочих місць, відновлення підприємств, адаптація трудового

потенціалу до нових умов та забезпечення соціального захисту громадян в цілому.

Держава має відігравати ключову роль у стабілізації ринку праці шляхом ефективного публічного управління, здатного адекватно реагувати на виклики сьогодення. Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку включає наступні дії:

– розробку та реалізацію в державі комплексної стратегії працевлаштування;

– реформування Державної служби зайнятості для більшої ефективності;

– забезпечення прозорості ринку праці та боротьба з тіньовою зайнятістю;

– залучення міжнародних інвестицій у створення нових робочих місць на ринку [1].

Успішна реалізація зазначених заходів сприятиме не лише стабілізації кризової ситуації на ринку праці, а й забезпечить в цілому сталий розвиток економіки в довгостроковій перспективі. Тому для відновлення української економіки необхідно визначити основні стратегічні пріоритети розвитку ринку праці у поствоєнний період [2].

Масштабне відновлення інфраструктури та створення нових робочих місць передбачає реалізацію державних програм з реконструкції зруйнованих міст та підприємств дасть змогу забезпечити значну кількість робочих місць. Будівельна сфера стане одним із локомотивів економіки, що сприятиме як працевлаштуванню, так і розвитку суміжних галузей. Одним із найголовніших пріоритетів є фізичне відновлення країни, яке сприятиме створенню тисяч нових робочих місць у будівельній галузі, сфері виробництва будівельних матеріалів, логістики та транспорту. З цією метою потрібно забезпечити:

1) будівельний бум (необхідність відбудови житлових будинків, доріг, мостів, комунальних об’єктів та промислових підприємств);

2) залучення інвесторів у відбудову (сприяння приходу приватного капіталу та міжнародних донорів для фінансування великих інфраструктурних проектів);

3) створення державних програм з працевлаштування (забезпечення робочими місцями найбільш вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів).

Політика сприяння поверненню мігрантів і реінтеграції внутрішньо переміщених осіб спрямована на створення умов для повернення кваліфікованих працівників, зокрема через податкові стимули, державні гранти та забезпечення житлом, для зменшення кадрового дефіциту. Через війну значна кількість працездатного населення виїхала за кордон або змінила місце проживання в межах країни. Для ефективного відновлення економіки необхідно створити умови для повернення кваліфікованих працівників та їхньої інтеграції у ринок праці, зокрема, шляхом:

1) програми заохочення повернення фахівців: податкові стимули, компенсація витрат на житло та допомога у відкритті власного бізнесу;

2) забезпечення робочими місцями внутрішньо переміщених осіб: адаптація регіональних ринків праці до потреб внутрішньо переміщених осіб та створення нових економічних можливостей у приймаючих громадах;

3) залучення досвіду мігрантів: використання знань та зв'язків українців, які працювали за кордоном, для розвитку експорту, інновацій та підприємництва.

Реформа освіти та програми перекваліфікації означає те, що після війни змінюється структура економіки, що вимагає адаптації освітньої системи до нових умов. Велика кількість спеціалістів втратила роботу через руйнування підприємств або зміну економічних пріоритетів, тому потрібно розвивати механізми швидкої перекваліфікації. Впровадження програм швидкої перекваліфікації допоможе людям швидко знаходити роботу в нових умовах. В цьому контексті потрібно забезпечити наступне:

1) оновлення професійної освіти (розширення мережі центрів професійної підготовки та впровадження сучасних навчальних програм);

2) державні програми перекваліфікації для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб (створення курсів для швидкого освоєння затребуваних професій);

3) розвиток дуальної освіти (тісна співпраця між закладами освіти та бізнесом для підготовки кадрів, що відповідають потребам ринку);

4) популяризацію технічних професій (сприяння розвитку робітничих спеціальностей (будівництво, машинобудування, інженерія) через державні гранти та інформаційні кампанії).

Стимулювання малого та середнього бізнесу є важливим пріоритетом, зважаючи на те, що ця сфера відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць і є основою економічного відновлення, адже саме він створює найбільшу кількість робочих місць. Однак під час війни багато підприємств закрилося або зазнало значних втрат. Для його підтримки необхідно:

1) спрощення регуляторних процедур: зменшення податкового навантаження на малий та середній бізнес та скорочення бюрократичних бар'єрів;

2) доступ до фінансування: державні та міжнародні програми кредитування і грантової підтримки підприємців;

3) розвиток бізнес-інкубаторів та стартап-екосистем: сприяння розвитку інноваційних підприємств та підтримка технологічних рішень;

4) перенесення бізнесу в безпечні регіони: створення умов для релокації підприємств із зони бойових дій та надання пільг для відновлення виробництва.

Інтеграція міжнародного досвіду у сфері трудової політики передбачає співпрацю з міжнародними партнерами, що допоможе впровадити ефективні моделі регулювання ринку праці, які застосовувалися в інших країнах після військових конфліктів. Досвід відбудови економіки після воєнних конфліктів у різних країнах (Німеччина, Японія, Хорватія, Південна Корея) показує, що успішна політика ринку праці повинна базуватися на підтримці зайнятості та

стимулюванні економічного зростання. Тому в даному контексті потрібно забезпечити наступне:

1) залучення іноземних інвестицій (створення привабливих умов для міжнародних компаній та розвитку нових галузей);

2) розвиток публічно-приватного партнерства (співпраця держави, бізнесу та міжнародних організацій у сфері працевлаштування);

3) перенесення європейських стандартів трудової політики (впровадження найкращих практик у сфері соціального захисту, колективних договорів та контролю за дотриманням прав працівників).

Для того щоб усі зазначені ініціативи були реалізовані ефективно, необхідно реформувати систему публічного управління у сфері зайнятості. Для цього потрібно забезпечити:

1. Оновлення Державної служби зайнятості шляхом перетворення її з бюрократичної установи на сучасний центр кар'єрного розвитку.

2. Боротьбу з тіньовою зайнятістю, тобто створення стимулів для легального працевлаштування, зниження податкового тиску на зарплати та впровадження системи мотивації для бізнесу.

3. Цифровізацію державних послуг за рахунок створення єдиної електронної платформи для працевлаштування, онлайн-курсів, видачі грантів та реєстрації підприємств.

4. Дію програм підтримки молоді та ветеранів у вигляді спеціальних грантів, стажування та можливості розвитку кар'єри для найбільш вразливих категорій населення.

Отже, сталий розвиток ринку праці потребує комплексного підходу, що включає стимулювання економіки, реінтеграцію трудових ресурсів, розвиток освіти та підтримку підприємництва. Ключову роль відіграє ефективне державне управління, міжнародне партнерство та впровадження найкращих практик регулювання зайнятості. Успішна реалізація цих заходів сприятиме швидкому економічному зростанню, соціальній стабільності та підвищенню якості життя населення.

### *Список використаних джерел*

1. Войтик О.Є., Мазій Н.Г. Ринок праці в кризових умовах та напрямки удосконалення його державного регулювання. *Демократичне врядування*. Вип. 2 (30). 2022. С. 144-157. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.144

2. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст]: монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Олег Вікторович Уніга, Лілія Миколаївна Коцан, Анастасія Юріївна Савчук. Луцьк: ВежаДрук, 2022. 212 с.

**Віталіна Ярощук**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти факультету управління та економіки, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, викликаної глобальними кризами, збройними конфліктами та посиленням вимог суспільства до етичної поведінки суб'єктів господарювання, зростає значущість соціальної відповідальності бізнесу. Вона поступово перетворюється з елемента іміджевої політики компаній на стратегічний інструмент забезпечення їх довготривалої конкурентоспроможності. Соціально відповідальний бізнес формує позитивний імідж, зміцнює довіру споживачів, партнерів та інвесторів, а також сприяє стабільному розвитку суспільства загалом.

Корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у контексті конкурентної переваги можна розглядати як ресурс, за допомогою якого компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність, одночасно створюючи спільну цінність для компанії, суспільства та навколишнього середовища [1, с. 153]. З корпоративної точки зору КСВ нерідко сприймається як додатковий обов'язок або джерело витрат, що не має прямого короткострокового ефекту. Проте в довгостроковій перспективі соціальна відповідальність перетворюється на потужний інструмент стратегічного розвитку та зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку. Її реалізація сприяє формуванню лояльності споживачів, зниженню репутаційних ризиків, залученню інвестицій, покращенню взаємодії з місцевими громадами, а також підвищенню внутрішньої ефективності організації через залучення працівників до соціально значущих ініціатив.

Виділяють 5 ключових типів бізнес-моделей у соціальному підприємництві [2, с. 17]:

– тип 1 - бізнес-модель «Платформа» (суть у створенні середовища, яке з'єднує різні сторони (наприклад, постачальників і споживачів) для вирішення соціальної проблеми. Це як міст між тими, хто щось має, і тими, хто цього потребує);

– тип 2 - бізнес-модель «Доступ до ринку» (допомагає людям чи організаціям, які з певних причин не можуть самостійно вийти на ринок. Бізнес тут стає провідником — відкриває двері туди, куди самостійно було б важко потрапити);

– тип 3 - бізнес-модель «Зайнятість» (створює робочі місця для тих, кого зазвичай не беруть на роботу — люди з інвалідністю, ветерани, переселенці тощо. Головна ідея — не просто дати продукт, а дати можливість заробляти);

– тип 4 - бізнес-модель «Доступ до товару / послуги» (надає щось важливе тим, хто зазвичай це не може собі дозволити (наприклад, освіту, медицину, інтернет). Працює там, де традиційний ринок не бачить вигоди);

– тип 5 - бізнес-модель «Благодійність» (частину прибутку або продукції передають на соціально значущі проєкти).

Таким чином, соціально відповідальне підприємництво не лише виконує гуманістичну функцію, а й формує нову якість бізнес-моделей, орієнтованих на сталий розвиток. Реалізація таких підходів дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами, зміцнювати довіру та підвищувати стійкість до зовнішніх викликів. У цьому контексті варто звернути увагу на позицію Твороновича В. І., Єгорової І.В. які, дослідивши інформацію щодо управління з орієнтацією на соціальні питання, відзначають, що діяльність компаній, які несуть соціальну відповідальність, у забезпеченні конкурентоспроможності їх бізнесу повинна розвиватися в різних напрямах [3, с. 83]:

1. Налагодження конструктивної співпраці з місцевою владою з метою сталого розвитку територій присутності підприємства;
2. Підтримка соціальних ініціатив, волонтерських проєктів, культурних заходів, що сприяють зміцненню соціальної згуртованості;
3. Створення умов для професійного зростання працівників і молоді, відкриття доступу до сучасних знань і навичок, затребуваних на глобальному ринку;
4. Чесна і повна сплата податків, уникнення тіньових схем, дотримання законодавства та етичних норм у господарській діяльності;
5. Екологічна відповідальність;
6. Забезпечення високої якості продукції та послуг, відповідність державним і міжнародним стандартам;
7. Підтримка благодійних, спонсорських і соціальних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних проблем суспільства;
8. Захист та збереження культурної спадщини регіону, популяризація національних традицій;
9. Участь у формуванні позитивного іміджу бізнесу в очах суспільства, зміцнення довіри громадськості до підприємницької діяльності.

Багатовекторність підходів до реалізації КСВ [3] демонструє, наскільки широким і впливовим може бути внесок бізнесу у соціальний розвиток. У контексті останніх років, коли країна зіткнулася з новими викликами, зросла потреба у переорієнтації соціально відповідальних практик на найбільш актуальні потреби суспільства.

European SRIStudy — це європейське дослідження у сфері соціально відповідального інвестування, яке аналізує не лише фінансові інструменти сталого розвитку, а й рівень соціальної залученості. Одним із ключових показників дослідження є індекс філантропії — числовий показник, що відображає поширеність благодійної діяльності, волонтерства та громадської підтримки соціальних ініціатив у тій чи іншій країні. Варто відзначити, що рівень філантропії в Україні стрімко зріс після початку широкомасштабного

вторгнення. Зараз рівень її поширення зазвичай називають «високим» індексом 7, 8 із 10, тоді як до війни цей показник був посереднім [4, с. 408]. У період війни пріоритети соціальної відповідальності бізнесу зазнали суттєвих змін — основний акцент було перенесено на підтримку благодійних ініціатив, волонтерських проєктів та фандрайзингової активності. У відповідь на нові виклики, спричинені воєнними діями, багато компаній оперативно переорієнтували свою діяльність, зосередившись на допомозі Збройним силам, постраждалим регіонам та вразливим категоріям населення. Ті організації, які ще під час пандемії COVID-19 долучалися до соціально важливих процесів, мали вже сформовані навички кризового реагування. В свою чергу, це дозволило їм швидше адаптуватися до надзвичайних умов, мобілізувати ресурси та ефективно реагувати на потреби суспільства в умовах масштабної агресії.

Можна стверджувати, що соціальна відповідальність бізнесу набуває дедалі більшої ваги як інструмент стратегічного управління в умовах сучасних викликів. Компанії все активніше переглядають свої підходи до взаємодії з суспільством, надаючи перевагу практикам, які відповідають потребам часу, зокрема підтримці гуманітарних ініціатив, реагуванню на надзвичайні ситуації та розвитку партнерства з громадськими структурами. Така еволюція КСВ підсилює не лише репутаційну та економічну стабільність бізнесу, а й робить вагомий внесок у відбудову країни, сприяючи формуванню основ для стійкого та довготривалого розвитку.

### *Список використаних джерел*


1. Ачкасов Л.О., Величко К.Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор міжнародної конкурентоспроможності: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених «Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація»(від 14 квітня 2023 року), Харків: ДБТУ. 2023. С. 153-155.
2. Стрілець А.К. Бізнес моделі соціального підприємництва: робота на здобуття кваліфік. ступеня бакалавра: спец. 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. К. Ю. Зубко. Суми: Сумський державний університет, 2021. 35 с.
3. Творонович В.І., Єгорова І.В. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2023. Вип. 54. С.80-86.
4. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, № 6(53). 2023. С. 405–416.

**Марія Хоманська**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Науковий керівник: Марія Головчак, докторка філософії, асистентка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

# РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФОНДІВ ТА ГРАНТІВ У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Публічний сектор є невід'ємною складовою національної економіки, яка відіграє визначальну роль у формуванні стабільності держави та забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку. Він включає інституції центральної, регіональної та місцевої влади, державні та комунальні підприємства, публічні корпорації, а також організації третього сектору, тобто громадські та благодійні ініціативи, які працюють на задоволення суспільних потреб. Саме ці потреби часто не можуть бути забезпечені виключно приватними ініціативами, оскільки мають загальнодержавний або соціально значущий характер [1].

У сучасних умовах нестабільності економіки держави, а також необхідності модернізації державних послуг і впровадження нових соціальних проєктів, міжнародні фонди та грантові програми відіграють ключову роль у підтримці публічного сектору. Вони забезпечують додаткові ресурси для реалізації соціально значущих ініціатив, підвищення ефективності управління, розвитку інфраструктури, освітніх програм, наукових досліджень та багатьох інших напрямків.

Гранти є основною формою фінансування проєктів з боку донорських організацій. Вони надаються за результатами конкурсних відборів та програм, де ініціативні групи, неприбуткові організації чи навіть окремі фізичні особи подають свої заявки на отримання фінансової підтримки. Гранти можуть бути як відкритими – тобто доступними для широкого кола учасників, так і закритими – спрямованими на підтримку обмеженого переліку організацій, які відповідають певним критеріям, визначеним донором.

Поняття гранту має кілька визначень, однак усі вони об'єднані тим, що це безоплатна допомога для виконання конкретного завдання. Гранти можуть надаватися у формі фінансових дотацій для наукових досліджень, субсидій на реалізацію соціально-економічних ініціатив, благодійних внесків для неприбуткових організацій або технічної допомоги у вигляді обладнання, ресурсів чи інструментів, необхідних для здійснення певної діяльності. Важливою особливістю грантів є те, що вони не підлягають поверненню, на відміну від кредитів чи позик, а отже, не створюють фінансового навантаження на отримувача [2].

Україна активно залучає міжнародні грантові ресурси для підтримки соціально-економічного розвитку регіонів, реформування державного управління, розвитку громадського суспільства та підвищення конкурентоспроможності економіки [3].

Одними з найважливіших джерел міжнародної фінансової підтримки є наступні програми:

– Міжнародний Вишеградський фонд – організація, що підтримує розвиток регіонального співробітництва між країнами Вишеградської групи (Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина) та іншими країнами, включно з Україною. Фонд фінансує культурні, освітні, наукові, молодіжні та екологічні проєкти. Наприклад, у 2022 році фонд надав понад 8 мільйонів євро на реалізацію понад 200 проєктів, з яких значна частина була спрямована на допомогу українським громадам [4].

– Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027 – спрямована на підтримку транскордонного співробітництва. Вона фінансує проєкти, що стосуються розвитку інфраструктури, екології, соціальної інтеграції та покращення якості державного управління. У межах попередньої програми Interreg 2014-2020 було реалізовано близько 200 проєктів, що включали модернізацію лікарень, створення сучасних туристичних маршрутів та розвиток локального бізнесу в прикордонних регіонах [5].

– Програма ЄС «Креативна Європа» – спрямована на підтримку культурних і креативних секторів. Україна приєдналася до цієї програми у 2016 році, і за цей час сотні українських організацій отримали фінансування для розвитку мистецьких ініціатив. Наприклад, у 2021 році понад 30 українських культурних установ отримали гранти на загальну суму 4 мільйони євро [6].

– Програма «Механізм «Сполучення Європи» (Connecting Europe Facility, CEF) – забезпечує фінансування проєктів у сфері транспорту, енергетики та цифрової інфраструктури. Україна активно використовує цю програму для розвитку логістичних коридорів, зокрема розширення залізничного сполучення з ЄС та модернізації прикордонних пунктів пропуску. У 2023 році в межах CEF було виділено 150 мільйонів євро на розвиток транспортної інфраструктури, що спрощує експорт української продукції до ЄС [7].

Останніми роками Україна активно залучає фінансування від європейських програм, спрямованих на підтримку культурних, інфраструктурних та соціально-економічних проєктів. Зокрема, значну роль відіграє програма «Креативна Європа», яка з 2016 по 2023 рік надала підтримку українським організаціям для реалізації 83 проєктів на загальну суму приблизно 14 мільйонів євро. Лише у 2023 році було профінансовано 28 проєктів на суму близько 5 мільйонів євро, а вже у 2024 році кількість підтриманих ініціатив зросла до 42, отримавши 2,1 мільйона євро, з яких 8 проєктів безпосередньо залучили українських митців та культурні організації. Це свідчить про високу активність України в культурному просторі Європи, оскільки наша країна посіла третє місце в Європі за кількістю підтриманих проєктів у межах цієї програми [6].

Поряд із культурними ініціативами, суттєву підтримку отримують регіональні проєкти через програму транскордонного співробітництва Interreg. Зокрема, у межах програми Interreg NEXT Польща-Україна на період 2021-2027 років було виділено 187,4 мільйона євро на спільні проєкти між Польщею та Україною. Крім того, Європейська Комісія вирішила перенаправити 135 мільйонів євро, які спочатку планувалися для співпраці з Росією та Білоруссю, на підтримку програм співпраці з Україною та Молдовою. Таким чином, загальний обсяг коштів, залучених в Україну з 2021 року в рамках цих програм, становить приблизно 322,4 мільйона євро. Зокрема, одним із вагомих проєктів є «Єврорегіон Карпати», у межах якого здійснено модернізацію лікарень та доріг на суму 6,2 мільйона євро. Ще одним значним кроком у напрямку сталого розвитку є ініціатива «Зелений транспорт», що охоплює Львів та Люблін і передбачає впровадження електробусів та розбудову велосипедних доріжок. На ці заходи було спрямовано 3,5 мільйона євро, що сприяє екологізації транспортних рішень і підвищенню якості мобільності громадян [5].

Ще одним важливим джерелом фінансування для України стала програма Connecting Europe Facility (CEF), яка у період 2021-2027 років передбачає виділення нашій державі близько 1,5 мільярда євро на розвиток стратегічних інфраструктурних проєктів. Основний акцент робиться на розбудову транспортного коридору Балтія – Чорне море, що є ключовим для європейської інтеграції України, а також модернізацію залізничних сполучень. Наприклад, на оновлення маршруту Київ – Варшава вже спрямовано 60 мільйонів євро, що має покращити швидкість та комфортність пасажирських перевезень між столицями [7].

Аналізуючи рівень фінансування у порівнянні з іншими країнами, можна побачити значне зростання підтримки України у новому фінансовому періоді. Наприклад, Польща в межах програми Interreg у 2014-2020 роках отримала 850 мільйонів євро, а Румунія – 623 мільйони євро. Водночас Україна у попередні роки отримувала суттєво менше фінансування, однак з 2021 року спостерігається збільшення обсягів грантової підтримки у 2-3 рази, що свідчить про зміцнення довіри до України як до надійного партнера у реалізації європейських ініціатив, а також про високий потенціал українських організацій у залученні фінансової допомоги для розвитку стратегічно важливих сфер.

Окрім конкретних грантових програм, важливим аспектом є впровадження стратегій ефективного управління міжнародною фінансовою допомогою. Для цього необхідно забезпечити прозорість розподілу коштів, підзвітність отримувачів грантів, а також розвиток інституційної спроможності організацій, що беруть участь у грантових проєктах. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця між державними органами, громадським сектором і міжнародними партнерами, яка сприяє кращому плануванню, оцінці впливу проєктів та довгостроковій стійкості ініціатив. Успішна реалізація грантових програм не лише забезпечує фінансування на поточні потреби, а й створює основу для подальшого залучення інвестицій та розвитку міжнародної співпраці.

Отже, міжнародні гранти та фонди відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку публічного сектору. Вони сприяють розширенню можливостей для організацій громадянського суспільства, підтримують інноваційні проєкти та сприяють економічному зростанню, що, у свою чергу, позитивно впливає на добробут громадян та загальну конкурентоспроможність країни. Залучення таких ресурсів є надзвичайно важливим у сучасних умовах, коли країни стикаються з глобальними викликами, включаючи економічні кризи, екологічні проблеми та потребу в цифровій трансформації. В умовах сучасних викликів Україна має максимально використовувати потенціал міжнародної грантової підтримки для ефективної розбудови державних інституцій, підвищення якості послуг та зміцнення соціальної згуртованості. Саме розвиток партнерства між державним, приватним та громадським секторами, підтримка міжнародних ініціатив і впровадження кращих практик управління дозволять Україні зміцнити свої позиції на світовій арені, підвищити рівень життя громадян та створити умови для сталого розвитку країни у довгостроковій перспективі.

### *Список використаних джерел*


1. Макроекономічна оцінка ролі публічного сектору національної економіки та його відхилень в Україні від загально цивілізаційних тенденцій. *Київський національний економічний університет*. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2018/Analit_Zap_1.pdf.
2. Еволюція та сучасні визначення терміна «грант». *Журнал проблеми економіки. Головна сторінка*. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-47_52.pdf.
3. Де знайти гроші громадам: перспективи і можливості фінансування міжнародними донорами. *Міжнародний Центр Перспективних Досліджень*. URL: https://icps.com.ua/assets/uploads/images/images/eu/de_znayti_grosh_s_lskim_gromadam.pdf.
4. Міжнародний Вишеградський фонд | Посольство Чеської Республіки в Києві. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky*. URL: https://mzv.gov.cz/kiev/uk/x2010_05_17/x2010_08_20_1/x2010_05_17/index.html.
5. Програма Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. *PL-UA 2021-2027*. URL: https://pl-ua.eu/ua/news/.
6. Національне бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні. URL: https://creativeeurope.in.ua/
7. Програма «Механізм «Сполучення Європи» Connecting Europe Facility. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/connecting-europe-facility_en

**Роксоляна Мельничук**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Науковий керівник: Марія Якимець, докторка філософії, асистентка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

## ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРАХ

Креативні індустрії стали однією з ключових складових сучасної економіки. Вони охоплюють широкий спектр секторів, що поєднують творчість, культуру та комерцію, забезпечуючи не лише розвиток економіки, а й підтримку соціальних та культурних аспектів життя. Креативні індустрії впливають на різні сфери: від медіа та дизайну до моди та архітектури, вони мають величезний потенціал для створення нових робочих місць, розвитку інновацій та сприяння сталому економічному росту. Важливість цих індустрій підкреслюється як на національному, так і на глобальному рівні, де їх розвиток впливає на культурні, соціальні та економічні процеси [1].

Креативні індустрії є важливим елементом постіндустріального розвитку, сприяючи економічному зростанню, соціальній динаміці та культурному розвитку. Високий рівень доходів і якість життя сприяють розвитку цих індустрій, зокрема через участь громадян у культурних заходах, що позитивно впливає на їхнє життя. За даними EUROSTAT, кожен третій громадянин ЄС бере участь у культурних заходах, а лідерами є Австрія, Данія, Великобританія, Франція та інші країни, де понад 50% населення бере участь у культурних активностях. До 2016 року в ЄС було залучено 8,4 мільйона осіб до креативних індустрій, що становить 3,7% від загальної кількості зайнятих [2].

Креативні індустрії відіграють важливу роль у глобальних економічних змінах, де лідерами є економічно розвинені країни, а частка країн, що розвиваються, зростає. США, які домінували у світовій економіці в середині 20-го століття, наразі зменшили свою частку ВВП до 25%, що стало наслідком розвитку креативних індустрій в Індії, Китаї та інших країнах [2].

Однією з основних переваг креативних індустрій для національних економік є їхня здатність генерувати прибуток через експорт. Україна, згідно з Global Creativity Index, займає 45-е місце за рівнем креативності серед 139 країн, з найкращими показниками в категорії "таланти", що свідчить про високий потенціал розвитку креативної економіки в Україні. Креативні індустрії вже створюють близько 5% ВВП країни та залучають близько 500 тис. осіб. Провідними секторами є IT, медіа, дизайн та інші[2].

Для розвитку креативних індустрій необхідно впроваджувати політику підтримки малих і середніх підприємств (МСП), зокрема через створення

пільгових умов для кредитування, а також формувати інфраструктуру, як-от креативні хаби, коворкінги, хакспейси, де люди зможуть презентувати свої ідеї та проекти.

У межах євроінтеграційних процесів Україна має можливості для розвитку культурних індустрій, зокрема завдяки програмам підтримки від ЄС, таким як програма "Культура і креативність". Така підтримка дозволяє створювати унікальні продукти української культури, які можуть бути представлені на міжнародних ринках. Крім того, важливим є питання гендерної рівності в креативних індустріях, де жінки активно залучаються до творчої діяльності. Наприклад, у Німеччині частка само зайнятих жінок у креативному секторі в кілька разів вища, ніж у загальній економіці. Для ефективного розвитку креативних індустрій в Україні необхідно продовжувати державну підтримку через створення сприятливих умов для розвитку інфраструктури, навчання та підтримки підприємців у креативних галузях.

На глобальному рівні креативні індустрії стали важливим фактором економічного розвитку та міжнародної інтеграції. Підтримка креативних індустрій забезпечує не тільки економічне зростання, але й культурну взаємодію між різними країнами. В останні десятиліття спостерігається стрімкий розвиток цифрових технологій, що значно змінили спосіб виробництва та споживання культурних продуктів. Інтернет та соціальні медіа дозволяють креативним індустріям виходити на глобальні ринки без необхідності через традиційні канали розповсюдження.

Однією з основних глобальних тенденцій є активний розвиток цифрових платформ для розповсюдження музики, фільмів, книг, що сприяє появі нових можливостей для молодих талантів і незалежних креаторів. Платформи, як Spotify, Netflix, YouTube або Amazon, значно змінюють існуючі ринки та створюють нові правила гри. Водночас такі платформи забезпечують більшу доступність культурних продуктів для глобальної аудиторії, що сприяє культурній диверсифікації та зростанню популярності національних продуктів за межами країни.

Також важливим аспектом глобального розвитку є збільшення ролі креативних індустрій у формуванні "м'якої сили" держав. Країни активно використовують культурні продукти для просування своєї національної ідентичності та бренду на світовій арені. Креативні індустрії стали важливою складовою геополітики та міжнародних відносин.

Креативні індустрії у національному контексті креативні індустрії мають величезний потенціал для розвитку локальних економік. Вони є важливим джерелом для формування національної культури, економічного зростання та створення робочих місць. В Україні, як і в багатьох інших країнах, креативні індустрії стали активно розвиватися в останні десятиліття. Важливим аспектом є зростання інтересу до культурних та творчих продуктів, що надає можливість для розвитку вітчизняних брендів, створення культурних центрів, театральних та музичних заходів, кінофестивалів [3].

В Україні, зокрема, одним з головних напрямків розвитку є кіноіндустрія, що активно розвивається завдяки підтримці держави через фінансування

проектів та створення сприятливого середовища для незалежних кінематографістів. Водночас значною проблемою залишаються питання інтелектуальної власності, недостатня підтримка молодих талановитих креаторів та відсутність ефективної політики для розвитку креативних індустрій у глобальному контексті.

Креативні індустрії в Україні потребують більшої уваги з боку держави щодо підтримки стартапів, впровадження новітніх технологій і створення екосистеми для розвитку творчих підприємств. Крім того, важливим є залучення міжнародних партнерів для створення копродукційних проектів та розвитку культурного обміну [3].

Одним із головних викликів для креативних індустрій є нестабільність економічної ситуації та політичні фактори, які можуть впливати на розвиток цього сектору. Важливою проблемою є також недостатня підтримка інфраструктури, низький рівень інвестицій в креативні стартапи та інноваційні проекти, а також проблеми з захистом інтелектуальної власності.

Проте попри ці виклики, існують і значні перспективи для розвитку креативних індустрій: активне використання цифрових технологій, розширення доступу до глобальних ринків, розвиток нових платформ для культурного обміну та підтримку культурного різноманіття. Важливим фактором є інтеграція креативних індустрій у сталий розвиток, де екологічність, соціальна відповідальність та інноваційність стають частиною творчого процесу.

Висновки. Креативні індустрії займають важливе місце як на глобальному, так і на національному рівнях, сприяючи економічному зростанню, культурному розвитку та соціальній стабільності. Вони мають значний потенціал для формування нових робочих місць, розвитку інновацій та культурної дипломатії. Разом із тим, для їхнього подальшого розвитку необхідно створити сприятливі умови як на рівні державної підтримки, так і в плані розвитку інфраструктури, захисту інтелектуальної власності та залучення інвестицій. Враховуючи глобалізаційні тенденції, креативні індустрії повинні стати важливим чинником для посилення національної конкурентоспроможності та культурної ідентичності на світовій арені.

### *Список використаних джерел*

1. Karasova N. (2019). Креативні індустрії як елемент стратегії постідустріального розвитку. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти, (3), С. 100-120. URL: http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/159110

2. Свінцицька О.М., Ткачук В.О. (2020) Креативна економіка та креативні індустрії. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051578.pdf

3. Ціватий В.Г. (2021) Культурні та креативні індустрії в публічному просторі України: наука, освіта, інтеркультуральність «Historical sciences», С.154-157. URL: http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2021/12/Materials-of-conference-6-7.12.2021.pdf#page=154

**Михайло Бабута**
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

# БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ГРОМАД: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Бюджетна децентралізація є важливим інструментом забезпечення фінансової автономії територіальних громад. Вона сприяє ефективному розподілу ресурсів, підвищенню відповідальності місцевої влади та розвитку регіональної економіки. У багатьох країнах світу впроваджено дієві механізми бюджетної децентралізації, що дозволяють громадам розпоряджатися власними фінансами та забезпечувати якісні публічні послуги [1]. Досвід таких країн, як Польща, Німеччина, Франція та Канада, може стати основою для вдосконалення фінансової системи територіальних громад в Україні.

Польща є одним із яскравих прикладів успішної бюджетної децентралізації в Центральній та Східній Європі. У 1990-х роках країна реформувала місцеве самоврядування, що дозволило громадам отримати широку фінансову автономію [2]. Основними джерелами доходів територіальних громад стали [3]:

– -місцеві податки та збори;
– -частка державних податкових надходжень (прибутковий податок з громадян та корпоративний податок);
– -державні субвенції та дотації.

Громади Польщі отримали право самостійно розпоряджатися значною частиною бюджетних коштів, що дозволило ефективніше планувати місцевий розвиток.

У Німеччині [4] фінансова система місцевого самоврядування базується на принципах субсидіарності та бюджетного федералізму. У цій країні знайдено баланс між місцевою автономією та державною підтримкою. Територіальні громади мають стабільні джерела доходів, зокрема податки на майно та прибуток. Сформована та діє система горизонтального та вертикального вирівнювання доходів між регіонами, фінансова прозорість забезпечується чіткими правилами розподілу ресурсів. Німецька система фінансового вирівнювання дозволяє громадам бути фінансово незалежними, водночас держава підтримує менш розвинені регіони.

Французька модель фінансування територіальних громад [2] поєднує елементи централізованого управління з можливостями децентралізованого використання бюджетних коштів. В цій країні значна частина доходів місцевих бюджетів формується за рахунок державних субсидій. Муніципалітетам надано право встановлювати місцеві податки та збори. Активно використовується механізмів державно-приватного партнерства. Цей підхід забезпечує фінансову

стабільність муніципалітетів, хоча вони менш автономні у порівнянні з громадами Німеччини чи Польщі.

Канада [5] є одним із прикладів гнучкої системи місцевого фінансування. Місцеві громади тут мають широкий спектр податкових інструментів. Активно використовуються податкові пільги для бізнесу. Муніципалітети також залучають значні фінансові ресурси через муніципальні облігації. Бюджетне вирівнювання дозволяє громадам бути фінансово самодостатніми, залучати інвесторів та розвивати місцеву економіку.

З урахуванням міжнародного досвіду, Україна може вдосконалити систему бюджетної децентралізації за такими напрямами:

– зміцнення фінансової самостійності громад – необхідно збільшити частку місцевих податкових надходжень у загальному бюджеті територіальних громад;

– розвиток механізмів горизонтального та вертикального бюджетного вирівнювання – створення системи підтримки малозабезпечених регіонів за рахунок перерозподілу коштів між громадами;

– широке запровадження муніципальних облігацій – це дозволить громадам залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку інфраструктури;

– підвищення прозорості та цифровізація бюджетного процесу – необхідно впроваджувати сучасні цифрові технології для ефективного управління фінансами.

Адаптація міжнародного досвіду бюджетної децентралізації дозволить Україні створити ефективну систему фінансового управління територіальними громадами. Надання громадам більшої автономії у розпорядженні фінансовими ресурсами сприятиме їхньому сталому розвитку та покращенню якості життя населення.

### *Список використаних джерел*

1. OECD. (2021). Fiscal Decentralization and Local Government Finance.

2. Bird, R. (2010). Subnational Taxation in Developing Countries: A Review of the Literature.

3. PolskaAkademiaNauk. (2019). Decentralization and Local Government Reforms in Poland.

4. German Federal Ministry of Finance. (2020). The German Fiscal Equalization System.

5. Canadian Federation of Municipalities. (2018). Municipal Finance in Canada: Challenges and Innovations.

**Олександр Груба**
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

# ПРОБЛЕМАТИКА ОЦІНЮВАННЯ ТЕМПІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Актуальність дослідження темпів економічного зростання обумовлена їхньою важливою роллю у формуванні економіки держави. Визначення рівня соціально-економічного розвитку та прогнозування майбутніх тенденцій є ключовими аспектами ефективного управління економічними процесами. Щоб визначити цей рівень розвитку, необхідно використати економічні показники, які впливають на економіку загалом. Один з таких визначальних показників є валовий внутрішній продукт (ВВП).ВВП – це один з найважливіших економічних показників, що відображає загальну вартість усіх товарів і послуг, вироблених на території країни за певний проміжок часу. Він відіграє значну роль у визначенні рівня економіки держави.

ВВП є майже оптимальним показником, але якщо його намагатися замінити на інший показник, то це швидше викличе більше додаткових питань. Науковці вважають, що вихід за межі ВВП і запровадження нового показника є складним викликом, оскільки будь-який альтернативний показник і будь-яка інша стратегія вимірювання, крім зростання виробництва, вимагатиме від політиків вирішення більш складних соціальних і глобальних проблем [1].

Значення ВВП використовується для оцінки темпів економічного зростання, проте воно має певні обмеження, адже не враховує рівень нерівності у розподілі доходів, тіньову економіку й екологічні аспекти. Тому для більш детального аналізу добробуту населення використовуються пов’язані з ВВП показники, а саме: ВВП на душу населення; індекс людського розвитку; індекс якості життя тощо.

Показник ВВП є вагомим показником рівня соціально-економічного розвитку держави. Аналізуючи його, можна оцінити результати виробництва і споживання, динаміку економічного зростання, продуктивність праці, а також скласти загальне уявлення про рівень добробуту населення [2]. ВВП можна розраховувати різними методами, серед яких: виробничий (розраховується за витратами підприємства), розподілений (розрахунок йде за доходами підприємства) та кінцевий (використовується для розрахунку витрат підприємства) методи.

Маючи структуру ВВП, можна ефективно обчислити сам показник. Ця структура складається з основних компонентів, які визначають внесок різних секторів економіки у загальний обсяг виробництва. Цими компонентами у структурі ВВП є: споживання; інвестиції в основний капітал; зміни у запасах

капіталу; державні витрати на товари і послуги; експорт; імпорт; чистий експорт (різниця експорту та імпорту). Високий рівень ВВП свідчить, що країна є розвиненою та має високий рівень виробництва та споживання, а це сприяє підвищенню рівня життя населення. Зростання ВВП часто співвідноситься зі збільшенням зайнятості, підвищенням доходів та покращенням соціальних показників. Тут доречно навести приклади кількох країн з показником ВВП, який мінявся протягом певного часу (1960–2024 рр.).

Щодо України, з 1987 до 2024 року ВВП в середньому становив 102,03 млрд. дол. США, найбільший показник – 199,77 млрд. дол. США був зафіксованим у 2021 році, найнижчий показник – 31,58 млрд. дол. США – у 1999 році. За прогнозами аналітиків і глобальних макромоделей Trading Economics очікується, що ВВП України досягне 183,59 млрд. дол. США до кінця 2025 року. У наступних 2026 та 2027 рр. прогнозується підняття ВВП країни до 189,46 млрд. дол. США та 195,15 млрд. дол. США відповідно [3]. В Україні переважно розвинені сільське господарство, аграрна й металургійна промисловості, машинобудування та галузь джерел відновлювальної енергії.

Щодо Канади, найвищий показник ВВП протягом 1960–2024 рр. становив 2161,48 млрд. дол. США у 2022 році, а найнижчий показник –40,56 млрд. дол. США у 1960 році. За прогнозами ВВП даної країни буде вищим в кінці 2025 року (2160 млрд. дол. США), ніж за попередні роки (2023 рік –2140 млрд. дол. США, 2024 рік – 2150 млрд. дол. США) [3]. Серед галузей Канади переважають лісове господарство, гірничодобувна, хімічна, переробна промисловості.

Щодо Великої Британії, середній показник ВВП протягом 1960 –2024 рр. становив 1346,43 млрд. дол. США. За цей час він досяг історичного максимуму в 3400 млрд. дол. США в 2024 році та рекордно низького рівня в 73,23 млрд. дол. США в 1960 році. Також прогнозується поступового підняття ВВП країни: з 2025 до 2027 року обсяг ВВП буде становити від 3420 до 3520 млрд. дол. США [3]. Велика Британія має достатній різновид розвинених галузей, а саме: освіта, фінансовий сектор (банки, фондові біржі), машинобудування, металургійна, текстильна, хімічна та легка промисловості.

Тож ВВП є найважливішим показником оцінювання темпів економічного зростання. Запровадження іншого показника замість ВВП вимагає значних зусиль та не є ефективним та доречним під час наукових досліджень. Також розрахунок та аналіз динаміки обсягів ВВП в таких країнах, як Україна, Канада, Велика Британія продемонстрували, що кожна з країн має свої сильні галузі, за допомогою яких вони намагаються підвищити добробут населення своїх країн.

### *Список використаних джерел*

1. Цапко-Піддубна О. І. Оцінювання статистичного показника ВВП як міри соціального добробуту та результативності економік. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/285/273.

2. Луняк І. В., Столєтова І. Г. Аналіз динаміки ВВП України та Європи. *Академічні візії*. 2023. Вип. 20. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/499

3. Ukraine, Canada, United Kingdom, GDP. *Trading Economics*. URL:https://tradingeconomics.com/(Last accessed: 27.03.2025)
4. GDP as expenditure: The components of GDP. *The Economy 2.0. Macroeconomics.*URL:https://www.core-econ.org/the-economy/macroeconomics/03-aggregate-demand-03-components-of-gdp.html(Last accessed: 25.03.2025)

**Єлєна Коробова**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка»

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інноваційне підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку України, особливо в умовах глобальних викликів та трансформації світової економіки. Інновації стають основним драйвером зростання, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності національних підприємств, розвиток нових ринків та створення робочих місць.

Інноваційне підприємство можна охарактеризувати як підприємство, яке займається комплексним новаторством, проводить науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і / або закуповує нові продукти та / або технології. Воно на постійній основі впроваджує нові науково-технічні рішення для створення нових або вдосконалення існуючих продуктів, технологічних процесів та організації діяльності [1].

Сьогоднішня економічна реальність вимагає переходу від сировинної моделі економіки до моделі, що базується на знаннях та технологіях. У цьому контексті інноваційне підприємництво стає основою економічного прогресу, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, впровадженню передових технологій та створенню доданої вартості. Україна має значний потенціал у сфері IT, біотехнологій, аграрних інновацій та «зеленої» енергетики, що створює сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу.

В умовах війни інноваційне підприємництво набуває великого значення, адже країна стикається з нагальною потребою у впровадженні сучасних та ефективних рішень для подолання соціально-економічних і гуманітарних викликів. На прикладі України, можна визначити кілька ключових аспектів інноваційного підприємництва, які себе реалізували: розвиток технологій для безпеки та оборони (створення нових систем безпеки, дронів, інтелектуальних систем моніторингу тощо), соціальні та гуманітарні інновації (критична інфраструктура, забезпечення життєво важливих послуг для постраждалих), гуманітарний інноваційний бізнес (соціально відповідальні бізнес-моделі, які сприяють розвитку постраждалих регіонів, робочі місця, підтримка місцевими громадами), розвиток інновацій в енергетиці та ресурсозбереженні [2].

Розвиток інноваційного підприємництва потребує відповідних умов: доступу до фінансування, сприятливого регуляторного середовища, підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, а також розвиненої інфраструктури для стартапів. В Україні вже функціонують венчурні фонди, які підтримують молоді компанії. Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та фінансовими установами для залучення коштів та технологій. Програми ЄС, такі як Horizon Europe, надають можливості для фінансування інноваційних проєктів на міжнародному рівні. В Україні також активно працюють стартап-інкубатори та акселератори, які допомагають молодим підприємцям вивести свої інноваційні ідеї на ринок. Такі організації часто працюють у партнерстві з державними структурами та надають інструменти для розвитку бізнесу, менторство, а також доступ до фінансування. Такі заходи переважно здійснюються за кошти ЄС.

Серед ключових викликів, з якими стикається інноваційний бізнес в Україні, можна виділити: нестабільність економічного середовища, обмежений доступ до інвестицій та складнощі з виходом на міжнародні ринки. Війна та геополітичні ризики також впливають на бізнес-клімат, проте водночас стимулюють розвиток оборонних технологій, кібербезпеки та стратегічного виробництва. Попри існуючі програми державної підтримки інновацій, існують певні виклики:

- недостатня обсяги фінансування інновацій та високі ризики для інвесторів;
- проблеми з правами інтелектуальної власності;
- складнощі у взаємодії між науковими установами та бізнесом.

Проте, зростаючий інтерес до інновацій та стартапів в Україні, а також міжнародне співробітництво, дають перспективи для подальшого розвитку інноваційного підприємництва.

На наш погляд, в Україні державна підтримка інноваційного підприємництва має відбуватися одночасно за деякими векторами, серед яких:

– податкові канікули для стартапів (молоді підприємства, що займаються інноваціями, мають отримувати пільги на сплату податків, що дасть їм можливість зберегти кошти для розвитку. Інвесторам, які фінансують стартапи, варто також надавати податкові пільги, що створить додатковий стимул для інвестування в нові технології);

– державне інвестування в інноваційні проєкти. Також варто запровадити грантовий механізм для державного фінансування інновацій;

– державна програми кредитування інноваційного розвитку (державі слід підтримувати підприємців через спеціалізовані кредити з низькими відсотковими ставками для розвитку інноваційних проєктів).

Одним із головних інструментів стимулювання інновацій є державно-приватне партнерство, яке сприяє залученню інвестицій та розвитку спільних проєктів. Важливу роль відіграє співпраця бізнесу з науковими установами та університетами, що дозволяє трансформувати наукові відкриття на комерційно успішні продукти та послуги. Підтримка STEM-освіти та розвиток стартап-

культури серед молоді також є важливими аспектами формування інноваційної економіки.

Таким чином, інноваційне підприємництво є важливим елементом сталого розвитку економіки України. Створення сприятливих умов його розвитку потребує комплексного підходу: від реформування законодавства до активного міжнародного співробітництва. Для більш динамічного зростання інновацій в Україні необхідне вдосконалення законодавства, зниження адміністративних бар'єрів та розвиток ефективних механізмів державної підтримки. Державна політика має бути спрямована на підтримку інноваційних компаній, залучення інвестицій та розвиток технологічної інфраструктури. Тільки за взаємодії бізнесу, науки та держави Україна зможе посісти гідне місце серед технологічно розвинених країн світу.

***Список використаних джерел***

1. Гавриш О. М. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 109–113.

2. Вахович І.М., Лютак О.М., Ковальчук Н.В. Особливості розвитку інноваційного підприємництва в україні в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. 8 (266). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Iryna-M.-Vakhovych-Olena-M.-Liutak-Nadia-V.-Kovalchuk-65-73.pdf (дата звернення: 29.03.2025).

**Юрій Романюк**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації та децентралізації особливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє ефективна система публічного управління місцевим економічним розвитком. Вона визначає напрями економічного зростання, залучає інвестиції та сприяє створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Водночас її організація є складним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування економічних, соціальних і екологічних аспектів розвитку територій.

Організація системи публічного управління місцевим економічним розвитком базується на низці нормативно-правових актів, ключовим з яких є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [3]. У ній зазначено, що «реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіально-орієнтованого підходу, який передбачає, що об’єктом у рамках регіональної політики є

регіони та територіальні громади, які характеризуються специфічним набором соціальних, просторових, безпекових, екологічних та економічних особливостей» [3].

Особливістю публічного управління в цій сфері є необхідність ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Система має бути гнучкою, адаптивною до змін та орієнтованою на довгострокові перспективи. Важливим фактором успіху є використання цифрових технологій, інноваційних підходів до управління та інтеграція екологічних стандартів у процеси економічного розвитку.

Розглянемо основні особливості організації системи публічного управління місцевим економічним розвитком та її вплив на сталий розвиток в сучасних умовах. В першу чергу охарактеризуємо концепцію сталого розвитку у контексті місцевого економічного розвитку, зважаючи на те, що сталий розвиток передбачає створення умов для довготривалого економічного зростання, яке не шкодить навколишньому середовищу та сприяє соціальному добробуту громади, тобто гармонійне поєднання економічного, соціального та екологічного компонентів з метою забезпечення високої якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

У місцевому контексті це означає раціональне використання природних ресурсів, створення робочих місць у контексті економічної стійкості, забезпечення соціальної рівності і відповідальності та ефективний інституційний розвиток. Усі ці чинники спрямовані на забезпечення підвищення якості життя населення як запоруки сталого розвитку територій. Зокрема, раціональне використання природних ресурсів передбачає мінімізацію екологічного впливу економічної діяльності та впровадження «зелених» технологій; економічна стійкість сприяє створенню сприятливих умов для підприємництва, залученню інвестицій і розвитку місцевого бізнесу; соціальна відповідальність визначає забезпечення справедливого розподілу ресурсів, підтримку вразливих груп населення та створення якісних робочих місць, а інституційний розвиток означає посилення спроможності місцевих органів влади до ефективного управління, планування та моніторингу розвитку громади. Таким чином, концепція сталого розвитку у контексті місцевого економічного розвитку вимагає комплексного підходу до управління місцевою економікою, що включає інтеграцію екологічних, соціальних і економічних факторів у процес прийняття рішень [1].

Організація системи публічного управління місцевим економічним розвитком здійснюється на основі визначених принципів, які забезпечують ефективність і результативність управлінських процесів. Вони включають прозорість та підзвітність, що сприяє залученню громади до ухвалення рішень, інклюзивність, яка враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, а також інноваційність, що передбачає використання сучасних технологій та підходів в управлінні. Важливу роль відіграє принцип децентралізації, який передбачає передачу управлінських повноважень на місцевий рівень, що дозволяє ефективніше вирішувати проблеми розвитку територій.

Публічне управління місцевим економічним розвитком має у своєму розпорядженні певний набір інструментів, до основних з яких належить:

1) стратегічне планування, яке передбачає визначення довгострокових цілей розвитку громади;

2) фінансові механізми, такі як бюджетне планування, інвестування та грантові програми;

3) державне-приватне партнерство, тобто кооперація з бізнесом та громадянським суспільством;

4) розвиток людського капіталу за такими напрямами як освіта, підготовка кадрів та підвищення кваліфікації [2].

Реалізація системи публічного управління місцевим економічним розвитком стикається з низкою викликів. По-перше, це обмежені фінансові ресурси місцевих громад, які залежать від державних субвенцій або дотацій. По-друге, існує проблема неефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянським суспільством, що ускладнює формування стратегій сталого розвитку. Також важливим викликом є нестача висококваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати сучасні підходи до управління економічними процесами на місцевому рівні.

Попри ці виклики, існують значні перспективи покращення системи управління місцевим економічним розвитком. Зокрема, децентралізація сприяє збільшенню фінансової самостійності громад, що дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси. Впровадження цифрових технологій у процеси управління дає можливість підвищити прозорість прийняття рішень, сприяти залученню інвестицій та стимулювати розвиток підприємництва. Крім того, розширення міжнародного співробітництва відкриває доступ до грантів і програм технічної допомоги, що може підтримати сталий розвиток регіонів.

Для досягнення успіху в цій сфері важливо розробити комплексні стратегії, що базуються на принципах сталого розвитку, інновацій та державно-приватного партнерства. Акцент має бути зроблений на розвитку «зелених» технологій, підтримці малого та середнього бізнесу, а також залученні громади до процесу прийняття управлінських рішень. Тільки поєднання цих факторів дозволить ефективно управляти місцевою економікою та забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу.

Отже, організація системи публічного управління місцевим економічним розвитком потребує комплексного підходу та взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю. Використання сучасних інструментів управління сприятиме підвищенню ефективності державної політики та забезпеченню сталого розвитку територій.

### *Список використаних джерел*

1. Кизим М.О., Семигуліна І.Б., Ярошенко І.В. Чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями. Проблеми економіки. № 2 (52), 2022. С.83-92

2. Пастух, К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. Науковий вісник:

Державне управління. № (1(11), 2022. С. 186–206. https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

**Юрій Лагойда**
аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ФУНКЦІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У контексті децентралізації та адміністративно-територіальної реформи в Україні територіальні громади були наділені більшими повноваженнями та відповідальністю. На сьогодні вони виконують широкий спектр функцій, що визначає якість життя населення, рівень надання послуг і можливості сталого розвитку. Дослідження усіх аспектів проблематики в сфері функцій територіальних громад є важливим для розробки ефективних управлінських стратегій, пошуку оптимальних моделей та методів реалізації цих функцій, удосконалення нормативно-правового регулювання та формування сприятливого середовища для розвитку громадянського суспільства.

Функції територіальної громади є одним із основних елементівії правового (конституційного) статусу. За В. Погорілком та ін. “функції територіальних громад – це основні напрями та види муніципальної діяльності цих спільнот щодо реалізації права громадян на участь у місцевому самоврядуванні, які виражають волю й інтереси місцевих жителів та забезпечують здійснення ними взаємовідносин з державою, її органами, органами місцевого самоврядування в межах Конституції і законів України” [5]. Класифікація функцій залежить від вибору критеріїв, які є відправним пунктом класифікації. Так, за О. Батановим, функції територіальних громад диференціюють так: за об’єктами(політичні, економічні, соціальні, культурні, екологічні); за статусом (функції територіальних громад села, селища, міста; функції територіальних громад районів у містах (де вони утворюються); функції територіальних громад міста Києва і Севастополя);за засобами і методами діяльності територіальних громад [1].

Політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні функції, які складають комплекс об’єктних функцій територіальних громад, мають важливе значення для системи функцій самого місцевого самоврядування. Зазначені функції територіальних громад певною мірою аналогічні до внутрішніх функцій держави. Вони є об’єктивними, обумовлені цілями і завданнями муніципальної демократії та спрямовані на вирішення питань місцевого значення [5].

Ці функції є переважно внутрішніми, оскільки їхня реалізація відповідає інтересам певної територіальної громади. Оскільки територіальні громади не існують ізольовано, то в системі об'єктних функцій виокремлюють зовнішні функції територіальних громад: за об'єктами зовнішньої діяльності територіальних громад (зовнішньополітична, зовнішньоекономічна, зовнішньосоціальна, зовнішьокультурна, зовнішньоекологічна); за рівнями управління (наприклад, відносини між територіальними громадами (міжмуніципальна); зв'язки між громадами, державою та її органами; міжнародні зв'язки територіальних громад тощо).

Ще одним підходом до класифікації функцій територіальної громади є класифікація з точки зору взаємовідносин територіальної громади з іншими інститутами місцевого самоврядування. Найбільше значимими тут є відносини з органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади: функції з формуванням громадами місцевих представницьких установ; функції зі здійснення населенням за місцем проживання управління державними і громадськими справами у повсякденній діяльності місцевих рад і державних адміністрацій; функції зі здійснення територіальними громадами контролю за місцевими органами управління і місцевого самоврядування. У системі цих зв'язків формуються і реалізуються контрольна і фінансово-бюджетна, а також матеріально-технічна функції територіальної громади. Окремим інститутом місцевого самоврядування є органи самоорганізації населення, у взаємодії з яким формується інформаційна функція територіальних громад, яка має двосторонній напрям: вона виявляється не тільки у відносинах "територіальна громада – органи самоорганізації населення", а й у відносинах "територіальна громада – конкретний мешканець відповідної території" [5].

За Л. Беновською територіальна громада як суб'єкт регулювання соціально-економічного розвитку території наділена функціями, які здебільшого збігаються з обсягом функцій системи місцевого самоврядування: нормотворча функція; планування, програмування розвитку адміністративно-територіальної одиниці базового рівня; управління ресурсним потенціалом; розвиток місцевої інфраструктури; управління комунальним майном, що належить територіальній громаді; бюджетно-фінансова функція; управління мережею закладів соціальної сфери; інвестиційна функція; інформаційна функція [3].

Спираючись на дослідження у сфері місцевого самоврядування вітчизняних та зарубіжних науковців, підсумовуємо і пропонуємо таку класифікацію функцій територіальної громади за кількома критеріями, зокрема за сферою діяльності, рівнем реалізації та механізмами виконання.

Нормотворча функція. Територіальна громада через органи місцевого самоврядування має право ухвалювати рішення, що регулюють життєдіяльність громади. Вона реалізується через прийняття статутів, регламентів, місцевих програм та нормативно-правових актів [8].

Адміністративна функція. Органи місцевого самоврядування здійснюють управлінську діяльність, зокрема контроль за виконанням місцевих рішень, координацію роботи комунальних установ, надання адміністративних послуг

населенню через центри надання адміністративних послуг та забезпечення громадського порядку.

Соціальна функція полягає у забезпеченні соціального захисту населення, підтримці освітніх, медичних, культурних та спортивних установ. Також громади сприяють розвитку молодіжних ініціатив та програм соціальної інтеграції.

Економічна функція. Громади відіграють ключову роль у місцевому економічному розвитку через бюджетне планування, залучення інвестицій, підтримку підприємництва та розвиток інфраструктури [7].

Екологічна функція включає заходи з охорони довкілля, управління природними ресурсами, поводження з відходами та розвиток екологічної освіти.

Комунікативна функція передбачає взаємодію громади з державними органами, міжнародними партнерами, іншими громадами, залучення громадськості до прийняття рішень, використання електронних платформ для зворотного зв'язку.

Питання щодо класифікації та реалізації функцій територіальних громад залишається дискусійним. Деякі дослідники вважають, що громадам варто надати більше фінансової автономії та посилити їхню роль у стратегічному плануванні. Інші наголошують на ризиках неефективного управління через недостатню компетентність місцевих органів публічної влади.

У країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина та Франція, територіальні громади мають значно ширші функції, включаючи муніципальний контроль над освітою, охороною здоров'я та громадським транспортом [4]. В Україні ж процес децентралізації ще триває, що створює виклики, пов'язані з нерівномірністю ресурсного забезпечення громад, та, відповідно розривом у розвитку територіальних громад різних регіонів держави [6]. Окрім того, територіальні громади зіткнулися зі складними викликами, пов'язаними із повномасштабною війною [2].

Отже, функції територіальної громади є багатовекторними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють правове регулювання, управління, соціальний захист, економічний розвиток, екологічну відповідальність і комунікацію. Для підвищення ефективності виконання функцій територіальних громад необхідно зміцнювати кадровий потенціал місцевого самоврядування, покращувати фінансову автономію та розширювати механізми громадської участі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз найкращих міжнародних практик та їхню адаптацію до українських реалій.

### *Список використаних джерел*

1. Батанов О. В. Муніципальне право України : підручник. Київ: Одісей, 2008. 528 с.

2. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. *Агрополіт.* 2022. URL: https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-

ukrayini-detsentralizatsiyagromadi-podatki-ekonomika (дата звернення: 28.03.2025).

3. Беновська Л. Я.Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка.* 2018. № 1. С. 30–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek201815

4. Європейська хартія місцевого самоврядування :Хартіявід15.10.1985р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text(дата звернення: 28.03.2025).

5. Муніципальне право України : підручник / В. Ф. Погорілко та ін. 2-ге вид. Київ : Правова єдність, 2009. 720 с.

6. Пак Н., Гось М., Юсковець І. Територіальні громади: виклики сьогодення. *Молодий вчений.* 2024.№ 2(126).С. 46–50. URL: DOI:10.32839/2304-5809/2024-2-126-11.

7. Про засади державної регіональної політики :Закон України від 05.02.2015 р. №156-VIII.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text(дата звернення: 28.03.2025).

8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 28.03.2025).

**Віктор Петренко**
доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

**Юлія Липовська**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

**Анастасія Томяк**
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ЗДОРОВ'Я ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Група експертів McKinsey&Company вважають, що стан «здоров'я організацій» залежить і визначається способами та якістю управління процесами досягнення встановлених перед ними цілей, а також формуванням і

виконанням стратегії їх досягнення [3]. З метою оцінки «здоров'я організації» ними було запропоновано використовувати показник індексу організаційного здоров'я (Organizational Health Index, OHI), до якого включено 9 компонентів (лідерство, спроможності, мотивація, інновації, координація та контроль, підзвітність, культура та цінності, розуміння своїх стейкхолдерів, візія) та рекомендовано 37 управлінських технологій, використання яких гарантує наявність цих компонент і гарантує організації конкурентні переваги [для прикладу, 4, 7, 10].

При цьому, відстеження і оцінка динаміки відповідних показників керівництвом організації дозволяє спочатку визначити зміни в стані її здоров'я та її бізнесу, на основі чого приймати адекватні ситуації управлінські рішення щодо подальших її поведінки на ринку [для прикладу, 5, 6, 9].

В Україні також поступово усвідомлюють, що із збільшенням індексу OHI «… зростає ймовірність того, що вона (компанія) перевершить конкурентів у фінансовому вимірі» [2], в зв'язку з чим «… власники і керівники бізнесу, які опікуються питаннями створення довгострокових конкурентних переваг, мають використовувати методику та інструменти вимірювання індексу організаційного здоров'я» [1].

Проте, якщо термін «здоров'я організації» в Україні тільки починає пробивати собі дорогу в практичне управління вітчизняними бізнес-структурами, то практика оцінювання «здоров'я» і управління його станом в установах і організаціях системи публічного управління в Україні, на жаль, взагалі відсутня. В цьому контексті слід зауважити, що повна очевидність позитивних наслідків практичного використання індексу організаційного здоров'я в бізнесі мотивували спроби щодо формування рекомендації його використання і у секторі публічного управління США [8].

Тому, результати ретельного аналізу можливостей використання уже сформульованих рекомендацій щодо зміцнення «здоров'я організацій» у державному секторі США можуть надати позитивний імпульс для теоретичних і практичних досліджень апробаційного характеру для використання в навчальному процесі і у практичному управлінні керівниками і функціонерами установ та організацій системи публічного управління України, що сприятиме розблокуванню руху до сталого майбутнього [11].

### *Список використаних джерел*

1. Клименко С., Мельничук І. (2021). Індекс організаційного здоров'я як фактор конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф.* (29–30 берез. 2021 р.) Київ: КНЕУ. 151–153. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/13c7a90e-b4dd-46d4-929d-0e44233e6a4d/content

2. Як визначити «здоров'я» організації? *kmbs.* 18.04.2019. URL: https://kmbs.ua/ua/article/organizational-health#:~:text

3. Alex Camp, Arne Gast, Drew Goldstein, Brooke Weddle. (2024). Organizational health is (still) the key to long-term performance. *McKinsey &*

*Company. People & Organizational Performance*. February 12. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance

4. Cecile Alper-Leroux. (2021). It's Time For A New Approach To Organizational Health. *Forbes.* Mar 24. URL:https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2021/03/24/its-time-for-a-new-approach-to-organizational-health/

5. Michael Feder. (2022). What is organizational health? *University of Phoenix.* May 17. URL: https://www.phoenix.edu/blog/what-is-organizational-health.html

6.Nolan Godfrey. (2024). The 7 Critical Vital Signs of Organizational Health. *Stewart Leadership.* June 18, 2024. URL: https://stewartleadership.com/the-7-critical-vital-signs-of-organizational-health/

7. Raha Caramitru, Brooke Weddle. (2018). Your organization's health: the ultimate competitive edge. *McKinsey & Company. People&Organizational Performance.* August 13.URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/your-organizations-health-the-ultimate-competitive-edge

8. Scott Blackburn, Georgios Athanasakopoulos, James Rappaport, Nicolette Rainone. (2025). A fitness agenda for government: Cultivating organizational health in the US public sector. *MacKinsay& Company.Public Sectror*. January 14. URL:https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/a-fitness-agenda-for-government-cultivating-organizational-health-in-the-us-public-sector

9. Shani Jay. 12 Organizational Health Metrics HR Should Know. *Academy to Innovative HR.* URL:https://www.aihr.com/blog/organizational-health-metrics/

10. Swasti Sri Harjanti, Aurik Gustomo. (2017). Organizational Health Indexand Organizational Agility Maturity Criteria as Measurement Tools of Organizational Transformation Effectiveness. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 16(1):92-107. DOI: 10.12695/jmt.2017.16.1.7

11. TeenaMadhvani. (2024). Unlocking Organisational Health for a Sustainable Future. *Deloitte Consulting Human Capital – Organisational Design.* 12 p. URL: https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/research/unlocking-organisational-health-for-a-sustainable-future.html

**Богдан Костюкевич**
аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка»

## ВЗАЄМОДІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА З СИСТЕМОЮ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мале підприємництво є важливим компонентом економіки, сприяючи створенню робочих місць, стимулюванню інновацій та розвитку регіонів. Його ефективне функціонування значною мірою залежить від взаємодії з органами

публічного управління, які формують нормативно-правове середовище, забезпечують підтримку бізнесу та регулюють підприємницьку діяльність[7].

Малі підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, зокрема:

– сприяють економічному зростанню генеруючи ВВП та забезпечуючи конкурентне середовище.

– створюють робочі місця забезпечуючи зайнятість населення, особливо в регіонах [1, с. 153].

– підвищують інноваційну активність впроваджуючи нові технології та бізнес-моделі.

– забезпечують гнучкість економікиоперативно реагуючи на зміни в ринкових умовах.

– розширюють податкову базу забезпечуючи надходження до державного та місцевих бюджетів.

Однак малий бізнес часто стикається з труднощами, такими як обмежений доступ до фінансування, надмірне регулювання, нестача державної підтримки та проблеми з адмініструванням податків.

Взаємодія малого підприємництва з державними органами відбувається в таких напрямах, як нормативно-правове регулювання, фінансова підтримка малого бізнесу, адміністративні послуги та цифровізація, інформаційно-консультаційна підтримка, участь малого бізнесу у державних закупівлях тощо.

Зокрема органи державної влади розробляють закони, постанови та регуляторні акти, які визначають правила ведення бізнесу. Основні аспекти:

– спрощені процедури реєстрації бізнесу (онлайн-реєстрація ФОП та ТОВ через «Дію»).

– регулювання оподаткування (спрощена система оподаткування для ФОП та малого бізнесу).

– захист прав підприємців (антикорупційні механізми, можливість оскарження рішень держорганів).

Також держава та місцеві органи влади надають фінансову допомогу через:

– грантові програми для стартапів і малого бізнесу.

– державні кредити з пільговими умовами (наприклад, програма «Доступні кредити 5-7-9%») [4].

– фінансування через фонди підтримки підприємництва.

– податкові стимули для малого бізнесу.

Спрощення бюрократичних процедур та впровадження цифрових сервісів сприяє ефективній взаємодії бізнесу з державою.

– реєстрація та подання звітності онлайн через портали «Дія» та «Електронний кабінет платника податків».

– ліцензування та дозволи в електронному форматі.

– скорочення кількості перевірок та запровадження ризик-орієнтованого підходу до контролю бізнесу.

Органи влади, громадські організації та бізнес-асоціації забезпечують підприємців інформаційною підтримкою:

- навчальні програми та тренінги для малого бізнесу.
- консультації щодо юридичних і фінансових питань.
- менторські програми для стартапів.

Держава створює механізми для залучення малого бізнесу до постачання товарів і послуг через систему Prozorro[2, с. 65; 3]:

- прозорі тендерні процедури.
- переваги для малого бізнесу в держзакупівлях.
- можливість отримання державних контрактів.

Незважаючи на позитивні кроки у сфері підтримки бізнесу, існує низка проблем, що ускладнюють ефективну співпрацю між підприємцями та державними органами:

- надмірне регулювання та бюрократія, зокрема складні процедури отримання ліцензій та дозволів.
- високе податкове навантаження, а часті зміни в податковій системі можуть створювати додатковий фінансовий тиск.
- обмежений доступ до кредитних ресурсів, оскільки зазвичай малий бізнес часто не має можливості отримати вигідні кредити.
- корупція та адміністративні бар'єри, вплив тіньових схем на бізнес-процеси.
- недостатній рівень цифровізації та доступу до електронних сервісів у регіонах.

Для покращення відносин між малим бізнесом і державною владою необхідно реалізовувати такі заходи, як подальша цифровізація адміністративних послуг(розширення електронного документообігу, автоматизація перевірок); спрощення податкового адміністрування (зменшення звітності, можливість подачі декларацій в один клік), розширення програм підтримки малого бізнесу(доступ до дешевих кредитів, збільшення грантових програм); захист прав підприємців (зменшення адміністративного тиску та запровадження механізмів швидкого врегулювання спорів); сприяння інтеграції малого бізнесу в міжнародні ринки(спрощення експорту, державні програми підтримки міжнародної торгівлі) [6, с. 21; 5, с. 32].

Взаємодія малого підприємництва з системою публічного управління є важливим фактором для економічного розвитку країни. Впровадження сприятливого регуляторного середовища, фінансова підтримка та цифровізація державних послуг дозволяють зменшити бюрократичні бар'єри та сприяти зростанню малого бізнесу. Однак для подальшого розвитку необхідно продовжувати реформи, спрямовані на спрощення умов ведення бізнесу, посилення прозорості та стимулювання підприємницької ініціативи.

### *Список використаних джерел*

1. Войтик О. Є., Мазій Н. Г. Ринок праці в кризових умовах та напрямки удосконалення його державного регулювання. Демократичне врядування. Вип. 2 (30). 2022. С. 144-157.

2. Гаращук С.М. Взаємодія органів публічної влади та іт-компаній в умовах цифровізації України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 33 (72) № 6. 2022. С. 63-67.

3. Держзакупівлі PROZORRO. 2025. URL:https://e-tender.ua/prozoro?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwp8--BhBREiwAj7og19f6TkLpyPQG76jqJe3Z0kmoxFG0pwFtxgOpDNF7oxoISBl53STJxoCptAQAvD_BwE.

4. Доступні кредити 5-7-9%. Навігатор фінансової підтримки. 2025. URL:https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/.

5. Мареніченко В. Концепти механізму публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйвера розвитку економіки та людського потенціалу. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування» № 2 (7). 2024. С. 29-35.

6. Ольшанська О. Механізми підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування». № 1 (6). 2024. С. 19-23.

7. Трегубов О. С., Клочковська В. О., Клочковський О. В. Державне регулювання розвитку малого бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск № 43. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744.

**Володимир Шуст**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КУЛЬТУРИ

Цифровізація культури є важливим напрямом державної політики, оскільки сприяє збереженню культурної спадщини, розширенню доступу до культурних ресурсів та розвитку креативних індустрій. Державні програми підтримки цифровізації культури дозволяють створювати інноваційні механізми популяризації мистецтва, літератури, театру, кінематографу та інших сфер культури в цифровому середовищі.

Основні напрями державної підтримки цифровізації культури:

**1. Цифрове збереження та архівування культурної спадщини**

Цифрове збереження є важливим компонентом державної політики, спрямованої на захист культурних цінностей. Воно дозволяє не лише зберегти культурні об'єкти для майбутніх поколінь, а й забезпечити доступ до них у цифровому середовищі.

– Оцифрування архівів, рукописів, музейних експонатів та інших культурних об'єктів. Державні програми передбачають сканування документів, реставрацію цифрових копій артефактів, створення 3D-моделей пам’яток культури та інтеграцію цих матеріалів у відкриті бази даних. Наприклад, у

багатьох країнах діють проєкти цифрових архівів національних бібліотек та музеїв.

– Розвиток цифрових платформ для доступу до історичних і мистецьких фондів.

Впровадження загальнодержавних цифрових баз даних (наприклад, Єдиний культурний портал) дозволяє створювати онлайн-ресурси, де громадяни можуть знайомитися з історичними артефактами та мистецтвом без фізичного відвідування музеїв або архівів.

**2. Створення та розвиток національних цифрових платформ культури**

Розвиток цифрових платформ дозволяє не лише архівувати, а й популяризувати культурні надбання, надаючи користувачам доступ до унікальних матеріалів.

– Впровадження онлайн-бібліотек, віртуальних музеїв, цифрових картинних галерей. Державні програми підтримують створення онлайн-ресурсів, що дають змогу переглядати експонати музеїв у форматі 3D, слухати аудіогіди та переглядати інтерактивні виставки. Наприклад, в Україні вже реалізується проєкт "Музей у смартфоні", що дозволяє знайомитися з культурними експонатами онлайн.

– Використання штучного інтелекту та великих даних для персоналізації культурного контенту. Використання алгоритмів штучного інтелекту допомагає аналізувати культурні вподобання користувачів, пропонуючи їм персоналізовані рекомендації щодо мистецьких виставок, літератури, концертів тощо.

**3. Фінансова та інституційна підтримка креативних індустрій**

Креативні індустрії, що базуються на цифрових технологіях, мають великий потенціал для розвитку економіки та культури, тому їх підтримка є важливим завданням держави.

– Грантові програми та субсидії для розробки цифрових культурних проєктів. Державні фонди та міжнародні організації надають гранти на створення цифрових мистецьких платформ, інтерактивних виставок, онлайн-театрів тощо. Наприклад, ЄС фінансує ініціативи у межах програми "Креативна Європа".

– Підтримка стартапів, що працюють у сфері цифрових культурних ініціатив. Держава може стимулювати розвиток нових технологічних рішень у сфері культури, сприяючи розвитку VR/AR-індустрії, мобільних додатків для інтерактивного мистецтва та інших цифрових проєктів.

**4. Цифрова освіта та підготовка кадрів**

Перехід культури у цифрове середовище вимагає наявності фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями.

– Навчальні програми з цифрових технологій для культурних діячів. Впровадження спеціальних курсів з цифрової трансформації для музейників, бібліотекарів, митців сприятиме кращій інтеграції цифрових технологій у культурну сферу.

– Розвиток цифрової грамотності серед громадян для активного залучення до культурного життя через онлайн-формати. Організація освітніх ініціатив для громадян дозволяє розширити їхню участь у культурних процесах, сприяючи використанню онлайн-ресурсів, віртуальних виставок та цифрових культурних платформ.

**5. Міжнародне співробітництво та інтеграція в глобальний цифровий простір**

Глобалізація культурного простору вимагає активної участі держави у міжнародних ініціативах цифрової трансформації.

– Спільні проєкти з міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ЄС) у сфері цифрової культури. Реалізація міжнародних проєктів дозволяє обмінюватися досвідом, залучати інвестиції та розширювати можливості цифрового розвитку культурної сфери.

– Використання блокчейн-технологій для захисту інтелектуальної власності та розповсюдження культурного контенту.

– Використання блокчейну може гарантувати захист авторських прав митців, сприяти прозорості фінансування культурних ініціатив та ефективному розповсюдженню цифрового контенту.

Державні програми цифровізації культури є ключовим фактором її модернізації, сприяючи збереженню, популяризації та доступності культурних ресурсів. Інтеграція цифрових технологій у культуру не лише зберігає національну ідентичність, а й відкриває нові можливості для творчості, міжнародного співробітництва та економічного зростання.

***Список використаних джерел***

1. Гриньова В. Цифрова трансформація культури: державна підтримка та виклики // Культурний простір України. – 2023. – №2. – С. 33-41.
2. Дуброва О. Оцифрування культурної спадщини: міжнародний досвід та національні перспективи // Журнал державного управління. – 2023. – №1. – С. 45-52.
3. Кравченко П. Розвиток цифрових платформ культури в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення // Фінансово-економічний огляд. – 2023. – №5. – С. 22-30.
4. Петров М. Державна політика цифровізації культури: європейський досвід та імплементація в Україні // Економіка і прогнозування. – 2023. – №3. – С. 58-67.
5. Сидоренко А. Креативні індустрії та цифрова економіка: можливості для розвитку культурного сектору // Вісник економічної науки України. – 2022. – №6. – С. 91-100.
6. Шевченко Л. Інноваційні цифрові технології у сфері культури: можливості та загрози // Фінансовий журнал. – 2023. – №2. – С. 77-85.
7. ЮНЕСКО. Digital transformation of cultural heritage: Policies and practices // UNESCO Report. – 2023. – Vol. 4. – P. 15-28.
8. European Commission. Cultural and Creative Industries in the Digital Era: Policies and Strategies // EU Policy Paper. – 2023. – P. 112-130.

**Ірина Дорош**
доктор філософії, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

**Юліан Чаплінський**
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

**Роман Вей**
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПРОБЛЕМИ ВТРАТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Втрата трудового потенціалу України є доволі серйозним викликом для національної економіки та соціальної сфери в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення. Активні міграційні процеси, демографічна криза та низька ефективність публічного управління трудовими ресурсами потребують комплексного підходу до вирішення цих проблем.

Сьогодні тема втрати трудового потенціалу України в умовах війни є широко досліджуваною у вітчизняній науковій літературі. Численні публікації присвячені узагальненню проблем збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану, з метою розроблення заходів щодо його підвищення в післявоєнний час [3]. Проаналізовано також наслідки вимушеної міграції працездатного населення під час російсько-української війни на прикладі України та Польщі [1]. Окрім цього, оцінено втрати трудового та освітнього потенціалу під час воєнного стану в Україні, визначено основні ризики у трудовій сфері та пропозиції напрямів управлінських рішень щодо їх збереження та відновлення [4]. Разом з тим, помітною залишається проблема відсутності єдиних методичних підходів та реальної інформаційної бази даних для оцінювання трудового потенціалу в Україні [2].

Безперечно, трудова міграція має низку позитивних наслідків для економіки України. Серед них окремої уваги заслуговують грошові перекази трудових мігрантів, які складають значну частку ВВП України. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня споживання, інвестицій та економічного розвитку. Окрім цього, важливим є отримання нових знань, навичок та досвіду за кордоном, які можуть бути використані після повернення. Адже частина мігрантів, повертаючись, інвестує зароблені кошти у створення власного бізнесу. Попри це, трудова міграція в умовах війни та повоєнного відновлення

створює набагато більше проблем для національної економіки, що не можуть бути компенсовані визначеними позитивними наслідками.

За результатами аналізування літературних джерел, систематизуємо основні загрози від втрати трудового потенціалу України для її економіки [1-4]:

1. Зниження продуктивності праці, так як втрата висококваліфікованих працівників (зокрема через міграцію та військові дії) призводить до зменшення загальної продуктивності економіки.
2. Скорочення обсягів виробництва, що, своєю чергою, знижує темпи економічного зростання.
3. Зменшення надходжень до бюджету, внаслідок зниження кількості платників податків та зменшення обсягів сплачених податків.
4. Збільшення навантаження на соціальні фонди через зростання кількості осіб, які потребують соціальної допомоги (внутрішньо переміщені особи, безробітні, пенсіонери), що формує додатковий фінансовий тиск.
5. Погіршення інвестиційного клімату як наслідок відсутності кваліфікованих кадрів в країні.
6. Нерівномірний розвиток регіонів, оскільки масова міграція населення з окремих регіонів призводить до депопуляції та економічного занепаду цих територій.
7. Втрата трудового потенціалу може також створювати загрози національній безпеці через послаблення економіки.
8. Проблеми у відновленні економіки, що зумовлені недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів для відбудови країни та реалізації відповідних реформ.

Серед шляхів вирішення проблем, пов’язаних з трудовою міграцією в Україні можемо виділити наступні:

1. Розроблення відповідних державних програм стимулювання повернення висококваліфікованих кадрів.
2. Вдосконалення системи професійної підготовки та перекваліфікації кадрів.
3. Підвищення мотивації працездатного населення через покращення умов праці та рівня заробітної плати.
4. Впровадження заходів з підтримки молодих спеціалістів та внутрішньо переміщених осіб.
5. Розроблення стратегій демографічного відновлення, включаючи підтримку сімей з дітьми та стимулювання народжуваності.

Отже, трудова міграція суттєво впливає на економіку України. Незважаючи на позитивні аспекти, відтік трудових ресурсів формує вагомі виклики для сталого економічного розвитку, особливо в умовах повоєнного відновлення. Разом з тим, для збереження та відновлення трудового потенціалу України необхідне комплексне поєднання економічних, соціальних та управлінських заходів. При цьому важливим є створення сприятливих умов для повернення громадян, забезпечення їх інтегрування на ринку праці та підвищення продуктивності через інвестиції в людський капітал.

***Список використаних джерел***

1. Дорош І. М., ПозняковаО. І. Дослідження проблем втрати трудового потенціалу України у період російсько-української війни (на прикладі України та Польщі). *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 21-26. URL:http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/4.pdf
2. Кільніцька О.С., Яремова М.І., Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 55. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2901/2825
3. Мутерко Г., Ромашко І. (2023). Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в україні в умовах воєнного стану.*Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. 1(38). С.21–26. URL: https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280729
4. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 62–69. URL:https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_5_0_62_69&year=2022&utm_source=chatgpt.com

**Nadiia Olesko**
PhD student, Lviv Polytechnic National University

## PUBLIC MECHANISMS FOR DEVELOPING AN INNOVATIVE ECOSYSTEM IN WARTIME: ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The development of the innovative ecosystem in the conditions of war is a key factor of the support of the country's economic stability, technological development, and reconstruction. War creates serious challenges to the innovative environment, including a deficit of funding, human capital flight and increased risks for investors. According to the data of the State Statistics Service of Ukraine (2023), state funding for scientific research was reduced by 30% in 2022 [6]. Meanwhile, about 15% of Ukrainian scientists have gone abroad [5]. And simultaneously direct foreign investments in the technological sector of Ukraine dropped by 45% in 2022 [8].

Now, a number of initiatives are actively working: The Ukrainian Startup Fund in 2023 financed over 50 innovation projects totaling 5.5 million dollars [7]. Diia.City project has set up a special legal regime for IT-business and attracted close to 1550 companies where over 96 thousand people work and the reduced tax rate is set to go down by 9% [1]. The Defense Technology Support Fund has also been launched to develop military startups as the projects that have been identified as product-based have got a chance to have pilot works with the selected Armed Forces. Moreover, an initiative "Defense Startups Support Fund" has been established, which finances the development of military technology.

Public mechanisms, which are being used in Ukraine, include financial and regulatory instruments. Financial ones take the forms of grants, preferential loans and investment funds that attract international funding through the European Bank for

Reconstruction and Development and the World Bank [8]. The regulatory mechanisms include tax incentives, simplification of registration procedures, and the improvement of intellectual property protection according to EU standards [2]. The digitalization of the government is another important aspect that helps to minimize bureaucratic obstructions and to give room for quick decision-making in the area of innovation support.

One example of successful practice is Unified Innovative Park UNIT.City, which unites startups, corporates, and scientific institutions, and the development of UAV "Dovbush T10" which is state-funded to strengthen the defense capability of the country. At the international level, we should also note the Israeli military - innovation cluster, which in 2022 received 100 million dollars of state investment, and the program "EDA European Defence Fund", which allocated 8 billion euros for innovation of dual-use technology [4]. Moreover, Germany has introduced High-Tech Strategy 2025 aimed at the consolidation of collaboration among the government, the business, and the scientific institutions in stimulating the technological development [3].

Introduction of more additional mechanisms will play a critical role in the support of sustainable development. The important one is the startup technologies and the companies of dual use instance that will also receive grants and uniters for innovations. Mechanisms to upgrade the no-collateral credit system and support the establishment of a network of investment funds attracting international organizations as investors are part of the ones that were given support. For instance, the Israeli military innovation cluster invested 100M in military startups in 2022.

Regulatory mechanisms will also contribute to the achievement of this objective by reducing the procedures of startups registration and their integration into the European market through Horizon Europe, and to protect the intellectual property rights and to the adaptation of the Ukrainian legislation to European standards.

Possibilities for further development of the innovation ecosystem of Ukraine include the increase of the economy through the talented and skilled workforce. By OECD estimation (2023), the effective support policy might ensure 3–5% annual growth of the GDP of Ukraine [4]. Among them, the development of defense technologies and an increase of the IT export to the US to 15 billion dollars by 2030 are the other two crucially strategic directions [8]. Furthermore, the expansion of international partnership with EU and US countries may dramatically improve Ukrainian innovative companies' access to the capital and hi-tech markets.

Thus, under war conditions public mechanisms are the ones that play a crucial role in the innovation development support. Funding, international partnership and regulatory measures enable the flexible adaptation of the economy to emerging challenges by ensuring stability and growth to the innovative sector. The integration to European programs and the development of digital solutions in public management as well as the support for military innovations can emerge as the key factors operating for sustainable development of Ukraine.

## *References*

1. Diia.City, 2025 - Online resource: https://city.diia.gov.ua/

2. European innovation scoreboard, 2023 - Online resource: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en
3. Federal Government Report on the High-Tech Strategy , 2025 - Online resource:https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/DE/FS/657232_Bericht_zur_Hightech-Strategie_2025_en.pdf?__blob=publicationFile&v=2
4. OECD Economic Outlook, 2023 - Online resource: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1_ce188438-en.html
5. SCIENTISTS IN WARTIME: IDENTIFYING NEEDS AND DEALING WITH CHALLENGES, 2022 - Online resource: https://svit.kpi.ua/2022/06/27/
6. STATISTICAL YEARBOOK OF UKRAINE, 2023. State statistics service of Ukraine. - Online resource: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf
7. The Ukrainian Startup Fund, 2025 - Online resource: https://usf.com.ua/en/
8. World Bank, 2025 - Online resource: https://www.worldbank.org/ext/en/home

**Тетяна Маматова**
докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Олександр Ігнат**
доктор філософії з галузі знань публічне управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі, Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ, СМАРТИЗОВАНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ ISO

В умовах численних викликів сьогодення перед управлінцями, які відповідальні за забезпечення безперервності діяльності та розвиток територій і громад постає завдання «гармонізації потреб стейкхолдерів місцевого і

регіонального розвитку за усіма вимірами – програмним, екологічним, соціокультурним, економічним, політико-інституційним» [1, с. 114]. У цьому контексті як представникам публічного управління, так і представникам бізнесу, задля забезпечення прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку ООН 2030 (ЦСР)[2–3] варто використовувати настанови Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), яка вже багато років позиціонує власну діяльність як внесок у досягнення Цілей сталого розвитку [4–6], зокрема, у забезпечення резильєнтності, смартизованості та сталості міст і територіальних громад [7].

ISO вважає, що надійні та ефективні стандарти мають вирішальне значення для стимулювання та вимірювання прогресу на шляху до ЦСР. Стандарти ISO відіграють життєво важливу роль у підтримці цих цілей, прискорюючи прогрес у досягненні ЦСР через:

– сприяння впровадженню сталих практик (стандарти ISO надають настанови та рамкові умови, які допомагають організаціям впроваджувати усталені практики, зменшуючи вплив на навколишнє середовище);

– сприяння інноваціям та ефективності (стандартизуючи процеси та технології, стандарти ISO заохочують інновації та підвищують ефективність, сприяючи економічному зростанню, галузевим інноваціям та розвитку інфраструктури);

– посилення глобальної співпраці (стандарти ISO сприяють міжнародному співробітництву, гарантуючи, що різні країни та галузі можуть ефективно співпрацювати для досягнення ЦСР) [6].

У публікації «Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності» нами було зроблено висновок, що «серед міжнародних стандартів ISO на системи управління можна виокремити низку настанов, які пропонуємо використовувати задля забезпечення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а також настанови, застосування яких безпосередньо сприятиме прогресу у досягненні ЦСР територій і громад» [8, с. 227].

До другої групи стандартів ISO належать: ISO 37101:2016 «Сталий розвиток у громадах – Система управління сталим розвитком – Вимоги з настановами щодо застосування» (сприяє досягненню ЦСР 1-16) [9]; ISO 37106:2021«Сталі міста та громади – Настанови щодо створення операційних моделей smartcity для сталих громад» (сприяє досягненню ЦСР 11) [10]; ISO 37120:2018«Сталі міста та громади – Показники міських послуг та якості життя»(сприяє досягненню ЦСР 3-6, 8, 10, 11, 13, 16) [11]; ISO 20121:2024 «Системи управління сталістю подій – Вимоги з настановами щодо застосування» (сприяє досягненню ЦСР 1-16) [12]; ISO 26000 «Настанови щодо соціальної відповідальності» (сприяє досягненню ЦСР 1-16) [13].

Варто акцентувати на тому, що до об’єднуючих Цілей сталого розвитку ООН 2023, на наш погляд, належить ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку», а розбудова співпраці стейкголдерів місцевого і регіонального розвитку сприяє прогресу у досягненні кількох цілей, зокрема ЦСР 11 «Сталий розвиток міст та громад» [14].

«Сталість» (sustainability) визначається ISO як «стан глобальної системи, що включає екологічну, соціальну та економічну підсистеми, в якій потреби сьогодення задовольняються без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [15, с. 5]. Основне визначення категорії «стійкість / резильєнтність» (resilience) за міжнародним термінологічним стандартом ISO 37100:2016 «Сталі міста і громади – Словник» – це «адаптаційна здатність організації у складному та мінливому середовищі» [16]. Зазначений стандарт також визначає категорію «смартизованість» (smartness) як «спроможність організації чи територіальної громади робити внесок у сталий розвиток (sustainable development) та стійкість (resilience) через прийняття обґрунтованих рішень і врахування довгострокової та короткострокової перспективи» [16].

ISO 37101 належить до стандартів на системи менеджменту. Він пропонує кроки, які необхідно реалізувати громаді для досягнення цілей сталого розвитку, наприклад, створити план дій, розподілити обов'язки та виміряти ефективність. Як і інші стандарти систем управління, він також ґрунтується на принципі постійного вдосконалення, що означає, що користувачі повинні регулярно коригувати свої власні орієнтири та стратегію, щоб забезпечити постійний рух уперед. Для впровадження настанов ISO 37101 може знадобитися створення спеціальної структури в громаді, яка буде відповідальною за забезпечення процесу сталого розвитку. Просте визначення такої структури, де майбутнє громади може бути відкрито обговорено між срейкголдерами місцевого розвитку, забезпечить ряд важливих переваг [17].

Надзвичайно корисним є також застосування органами публічного управління настанов ISO 18091:2019 «Системи управління якістю – Настанови щодо застосування стандарту ISO 9001 в органах місцевого самоврядування» (сприяє досягненню ЦСР 5, 8-12, 16) [18], у додатках до якого: наведено методику самодіагностики для місцевих органів управління з метою оцінки охоплення та зрілості існуючих процесів, а також продуктів і послуг; представлено процеси, що необхідні для надання надійних продуктів та послуг клієнтам/громадянам.

### *Список використаних джерел*

1. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18.

2. Sustainable Development Goals. *United Nations Development Programme :web-site*. 2023. URL: https://www.undp.org/sustainable-development-goals(access date 09.09.2024).

3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL:https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf.

4. *Contributing to the UN Sustainable Development Goals with ISO standards*. ISO, 2018. 23 p. URL: https://www.iso.org/publication/PUB100429.html.

5. Developing sustainably : ISO standards to promote sustainable growth. *ISO :web-site.*URL: https://www.iso.org/developing-sustainably.html.

6. Sustainable Development Goals. *ISO :web-site.*URL:https://www.iso.org/sdg.

7. Naden C. Stronger cities for the future: a new set of international standards just out. ISO. 6 July 2018. URL: https://www.iso.org/news/ref2305.html

8. Маматова Т. В., Ігнат О. В. Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2024. № 4. С. 223–229.DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33.

9. ISO 37101:2016. Sustainable development in communities. Management system for sustainable development. Requirements with guidance for use. *ISO : web-site.*URL: https://www.iso.org/standard/61885.html

10. ISO 37106:2021. Sustainable cities and communities – Guidance on establishing smart city operating models for sustainable communities. *ISO : web-site.*URL: https://www.iso.org/standard/82854.html.

11. ISO37120:2018. Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. URL: https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37120:ed-2:v1:en

12. ISO 20121:2024. Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use. *ISO : web-site.*URL: https://www.iso.org/standard/86389.html.

13. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility.*ISO : web-site.* URL: https://www.iso.org/standard/42546.html.

14. Ігнат О. В. Співробітництво територіальних громад у контексті розвитку підприємництва, забезпечення стійкості та сталого розвитку. *Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада : Матеріали наук.-практ. конф., 11-13 жовтня 2024 р.,м. Дніпро.*НТУ «Дніпровська політехніка» : Дніпро, 2023.С. 186–188. URL: https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf.

15. *Sustainability, sustainable development and social responsibility. ISO definitions and terminology*. ISO, 2016. 11 p. URL: http://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/03/ISO_Sustainability_brochure.pdf

16. ISO37100:2016. Sustainable cities and communities – Vocabulary. URL: https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37100:ed-1:v1:en.

17. ISO37101 Sustainable development in communities. International Organization for Standardization : Geneva, 2016. 12 p.URL: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_37101_sustainable_development_in_communities.pdf.

18. ISO 18091:2019. Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:en.

**Ірина Бойко**
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Національний університет «Одеська політехніка»

## БЕНЧМАРКІНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У системі сучасного публічного управління бенчмаркінг дедалі частіше розглядається як практичний інструмент для посилення обґрунтованості управлінських рішень. Його суть полягає в системному аналізі та порівнянні управлінських практик, які вже продемонстрували ефективність в інших органах влади або суміжних організаціях. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати власну діяльність, а й критично осмислювати, які підходи варто адаптувати або трансформувати з огляду на локальні особливості.

Сутність бенчмаркінгу активно досліджувалась як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, серед іноземних дослідників суттєвий внесок у формування теоретико-методологічних засад зробили Р. Кемп, Г. Уотсон, Дж. Прадо, Н. Бакстер, І. Шетті, М. Спендоліні та Б. Андерсен, який розробив фундаментальні підходи до вимірювання та порівняння бізнес-процесів. Їхні моделі стали основою для широкого впровадження бенчмаркінгу не лише в бізнес-середовищі, а й у сфері публічного управління. Серед українських дослідників, які зробили внесок у розвиток тематики бенчмаркінгу, варто відзначити Г. Шевцову, Н. Швець, О. Шкуренко, Л. Жиглюй, О. Михайлову, Н. Козак та Л. Савицьку. Попри наявність теоретичних напрацювань, особливості впровадження бенчмаркінгу в систему публічного управління України залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях із урахуванням сучасних викликів і зростаючої ролі доказового підходу до ухвалення управлінських рішень.

Як відзначають Шевцова Г.З. та Швець Н.В. (2021), бенчмаркінг у публічному управлінні дає змогу здійснювати глибоке порівняльне оцінювання управлінських рішень з урахуванням соціально-економічного контексту, у якому вони ухвалювались. Це створює підґрунтя для перенесення ефективних управлінських моделей, а також для критичного аналізу власних підходів до реалізації політик. Цей інструмент був інтегрований у методичний арсенал управлінця — не як разовий захід, а як складова постійної аналітичної роботи [1, с. 47-49].

Бенчмаркінг сприяє визначенню найбільш обґрунтованих напрямів вдосконалення управління, зокрема через зіставлення із зовнішніми еталонами: показниками ефективності інших установ, практиками управління людськими ресурсами, цифровими рішеннями чи сервісними підходами в наданні послуг. У такому форматі бенчмаркінг набуває функції не просто інструменту оцінки, а каталізатора для оновлення управлінської логіки, розвитку професійної спроможності управлінців та формування політик, що спираються на реальні

досягнення, а не лише на припущення чи декларації. Таким чином, бенчмаркінг виступає основою формування доказових політик (evidence-based policy) [1, с. 49]

Рис. 1. Бенчмаркінг як інструмент управлінських змін

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Шкуренко О. визначає, що бенчмаркінг розглядається як ефективний сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. Це дозволяє не лише адаптувати найкращі практики, але й будувати систему управління ресурсами, яка забезпечує зростання конкурентоспроможності та організаційної сталості [2, с. 14-15]. Турович А. звертає увагу на те, що бенчмаркінг як управлінський підхід сформувався під впливом практик, які були активно застосовані у корпоративному секторі Японії та США. Його привабливість полягає у здатності швидко виявляти внутрішні недоліки, знаходити перевірені рішення та створювати простір для постійного вдосконалення. У своїй роботі авторка намагається не лише узагальнити міжнародний досвід, а й показати, як саме ці підходи можуть бути адаптовані до українських реалій. Йдеться про можливість застосування бенчмаркінгу в системі державного управління для порівняння підходів до надання публічних послуг, організації внутрішніх процесів, структури управління та сервісної взаємодії з громадянами. Такий досвід дозволяє не просто оцінити рівень ефективності, а й побачити, в якому напрямі розвиватися, щоб досягати якісних змін, орієнтуючись на перевірені і вже впроваджені моделі управлінської діяльності [3, с. 543–544].У науковій праці бенчмаркінг визначено як процес безперервного вивчення та порівняння процесів, що дозволяє виявляти відставання й упроваджувати вдосконалення на основі кращих практик. У сфері публічного управління він розглядається не лише як аналітичний інструмент, а й як засіб формування стратегічних орієнтирів та підвищення якості управлінських рішень. Запропонований авторкою алгоритм охоплює етапи збору й аналізу даних, визначення лідерів, оцінювання відповідності, постановки цілей і розробки планів дій. Такий підхід може бути адаптований для оцінювання ефективності роботи органів влади, структурних підрозділів і посадовців на основі еталонних моделей (best-in-class) та регулярного зіставлення з ними [2, с. 17–19]. Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що бенчмаркінг у публічному управлінні є не лише можливим, а й необхідним інструментом модернізації управлінських процесів. Його впровадження дозволяє підвищити якість стратегічного планування, прозорість прийняття рішень, ефективність реалізації публічних політик та рівень задоволеності громадян. Систематичне порівняння із зовнішніми

еталонами, адаптація кращих практик та вивчення зарубіжного досвіду мають стати основою для розвитку публічної служби в Україні.

***Список використаних джерел***

1. Шевцова Г. З., Швець Н. В. (2021). Застосування регіонального бенчмаркінгу в процесі смартпріоритизації. *Вісник економічної науки України, №1.* URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/180105

2. Шкуренко О. (2020). Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія 'Економіка',* Вип. 8 (16). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/353/306

3. Турович А. А. (2010). Перспективи розвитку бенчмаркінгу в Україні.*Фінансова система України*, Випуск 145, с. 543–546. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6816/1/64.pdf

**Маркіян Гриньків**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Цифровізація є ключовим фактором трансформації економіки, що суттєво впливає на інвестиційну політику держави. Умови цифрової економіки потребують оновлення підходів до залучення інвестицій, створення сприятливого бізнес-середовища та розвитку цифрової інфраструктури.

Цифрові технології значно розширюють можливості залучення інвесторів, знижуючи транзакційні витрати та розширюючи географію інвестування. Основні зміни включають:

– Автоматизацію інвестиційних процесів, що зменшує витрати на адміністрування та сприяє пришвидшенню ухвалення рішень.

– Віртуальні платформи та маркетплейси для інвестування, які спрощують доступ інвесторів до інформації про перспективні проєкти та сприяють швидшому укладанню угод.

– Цифрові паспорти інвестиційних проєктів, що містять детальну інформацію про фінансовий стан, ризики та перспективи об’єктів інвестування.

Цифрова трансформація змінює традиційні форми інвестування, впроваджуючи нові моделі, такі як:

– Краудфандинг та краудінвестинг – механізми, що дозволяють залучати кошти від великої кількості дрібних інвесторів через онлайн-платформи, що особливо актуально для стартапів та малого бізнесу.

– ICO (Initial Coin Offering) та STO (Security Token Offering) – залучення капіталу через випуск цифрових токенів, які представляють права власності або боргові зобов’язання.

– Розвиток фінансових технологій (FinTech), що спрощує фінансування бізнесу через цифрові платформи та мобільні додатки.

– Інноваційні технології значно покращують аналітичні можливості для прийняття інвестиційних рішень:

– Штучний інтелект (AI) дозволяє аналізувати великі обсяги даних про ринки, інвестиційні проєкти та ризики, що підвищує ефективність планування інвестицій.

– BigData та predictive analytics дають змогу прогнозувати динаміку фінансових ринків та виявляти перспективні напрями для інвестування.

– Блокчейн-технології забезпечують прозорість та захист фінансових операцій, знижуючи ризики шахрайства та підвищуючи довіру інвесторів.

Цифрові технології розвиваються швидше, ніж оновлюються регуляторні механізми. Це створює прогалини у правовому полі та ускладнює контроль за цифровими фінансовими потоками.

Основні проблеми:

– Відсутність чітких правил регулювання цифрових активів (криптовалют, токенів, цифрових облігацій), що створює правову невизначеність для інвесторів.

– Неврегульованість питань оподаткування цифрових інвестицій, що може стримувати розвиток FinTech-сектору.

– Складність гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами цифрового регулювання, що ускладнює залучення міжнародних інвесторів.

Розвиток цифрової економіки супроводжується зростанням кіберзагроз, що може впливати на довіру інвесторів та їхню готовність вкладати кошти у цифрові проєкти.

Ключові виклики:

– Збільшення кількості кібератак на фінансові установи та державні органи, які адмініструють інвестиційні процеси.

– Ризики витоку конфіденційних даних інвесторів через слабку захищеність цифрових платформ.

– Недостатність законодавчих механізмів захисту цифрових інвестицій, що робить інвесторів вразливими до шахрайських схем.

Держава має посилювати систему кібербезпеки, запроваджувати обов’язкове використання технологій шифрування даних та розробляти механізми правового захисту цифрових активів.

Цифровізація нерівномірно впроваджується в різних регіонах та секторах економіки, що створює виклики для рівномірного розподілу інвестиційних потоків.

Основні проблеми:

– Недостатньо розвинена цифрова інфраструктура у малих містах та сільській місцевості, що ускладнює доступ до онлайн-інвестування та цифрових послуг.

– Нерівний рівень цифрової грамотності серед населення та бізнесу, що може знижувати ефективність цифрових фінансових інструментів.

– Висока концентрація інвестицій у технологічних секторах (IT, FinTech) на шкоду традиційним галузям (аграрному сектору, промисловості), які потребують цифрової модернізації.

Для ефективного залучення інвестицій у цифрову економіку держава має адаптувати свою політику до нових реалій. Основні напрями вдосконалення включають:

– Регуляторна модернізація – розробка чіткої нормативно-правової бази для цифрових активів, криптовалют, блокчейн-технологій та FinTech-сектору.

– Розвиток цифрової інфраструктури – інвестиції в високошвидкісний інтернет, дата-центри, цифрові платформи для прозорого ведення бізнесу.

– Підтримка інноваційних проєктів – стимулювання стартапів, технологічних парків та R&D-центрів через податкові пільги, гранти та державно-приватне партнерство.

– Забезпечення кібербезпеки – створення механізмів захисту інвесторів, боротьба з шахрайством, запровадження стандартів безпеки для цифрових фінансових операцій.

– Розвиток цифрової освіти – підвищення цифрової грамотності серед підприємців, держслужбовців та населення для кращого використання цифрових фінансових інструментів.

Комплексне впровадження цих заходів сприятиме залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності країни та сталому економічному зростанню.

### *Список використаних джерел*


1. Базилевич В. Державне регулювання цифрових інвестицій: виклики та перспективи // Економічний вісник України. – 2023. – №4. – С. 12-20.
2. Гриньова В. Інвестиційна політика в умовах цифровізації: стратегічні пріоритети // Фінанси України. – 2022. – №2. – С. 45-52.
3. Дуброва О. Роль держави у цифровій трансформації інвестиційної діяльності // Журнал державного управління. – 2023. – Т. 9, №1. – С. 33-41.
4. Кравченко П. Цифрові фінансові технології як драйвер інвестиційного розвитку // Фінансово-економічний огляд. – 2023. – №5. – С. 22-29.
5. Петров М. Розвиток цифрової інфраструктури як чинник привабливості інвестицій // Економіка і прогнозування. – 2023. – №3. – С. 58-67.
6. Сидоренко А. Цифрова економіка та її вплив на інвестиційні процеси // Вісник економічної науки України. – 2022. – №6. – С. 91-100.
7. Шевченко Л. Регуляторні аспекти цифрової трансформації інвестиційної політики // Фінансовий журнал. – 2023. – №2. – С. 77-85.
8. OECD. Digitalisation and Investment Policy: Opportunities and Challenges // OECD Economic Outlook. – 2023. – Vol. 2. – P. 112-130.

**Володимир Савчин**
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# РОЛЬ І НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ

Україна, як держава, що зазнала значних руйнувань унаслідок війни, має нагальну потребу в інтенсивному та динамічному розвитку всіх сфер суспільної діяльності. Військові дії, неефективне управління протягом періоду відновлення незалежності, а також спадщина радянського минулого суттєво вплинули на темпи розвитку країни, зокрема на впровадження передових технологій у повсякденне життя громадян. Водночас післявоєнний етап може стати точкою відліку для залучення інвестицій та компенсування втрат, понесених унаслідок тривалого відставання в інноваційних процесах.

У контексті прагнення України до інтеграції в Європейський Союз важливим стратегічним завданням залишається прискорена модернізація всіх сфер життєдіяльності, де публічне управління відіграє ключову роль. Зокрема, впровадження технологій штучного інтелекту та розвиток інновацій є визначальними чинниками державного та суспільного прогресу. Як зазначає Дегтярьова І. О.: «Загальними закономірностями суспільного розвитку є динамізація всіх процесів, ускладнення та поява нових форм функціонування, інтеграція та конвергенція, непередбачуваність подій, нерівномірність розвитку систем, зростання обсягів інформації тощо. В таких умовах ефективність державного та муніципального управління значною мірою залежить від використання достатнього обсягу інноваційних форм і методів управління, оскільки традиційні підходи втрачають свою результативність» [1].

У контексті розвитку публічного управління в сфері охорони довкілля технологічні інновації виступають одним із ключових інструментів для вирішення актуальних екологічних проблем. Аналіз великих масивів статистичних даних, картографування замінованих територій, використання топографічних знімків, прогнозування ризиків та запровадження принципово нових методів розв’язання завдань, що базуються на результатах фундаментальних досліджень, сприяють забезпеченню довгострокових позитивних змін. Такий підхід дозволяє значно оптимізувати людські та матеріальні ресурси, мінімізувати вплив людського фактора та компенсувати дефіцит кваліфікованих кадрів.

Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та супутниковий моніторинг, активно впроваджуються провідними державами світу для оптимізації заходів із захисту навколишнього середовища. Сучасні автоматизовані системи аналізу даних суттєво трансформують підходи до екологічного моніторингу, забезпечуючи високу точність прогнозування змін у довкіллі та оцінку екологічних ризиків.

Ряд міжнародних компаній, серед яких GeoOptics, Planet Labs, Global Forest Watch (GFW), Spire Global і SALO Sciences, займаються розробкою інструментів для виявлення антропогенних та природних загроз, а також підвищення ефективності природоохоронних заходів. Зокрема, компанія GeoOptics спеціалізується на зборі та аналізі атмосферних і поверхневих даних, що дає змогу прогнозувати катастрофічні явища, такі як повені та зсуви ґрунту. Global Forest Watch використовує високоточні супутникові знімки для моніторингу вирубки лісів, виявлення лісових пожеж та оцінки загального стану екосистем[3]. Компанія Planet Labs здійснює безперервне спостереження за змінами ландшафтів, водними ресурсами та кліматичними процесами, що дозволяє урядам і науковим установам оперативно реагувати на екологічні загрози [4]. Яскравим прикладом у розробці і впровадженні інновацій у сфері захисту навколишнього середовища є Австралійська компанія CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) — одна з провідних науково-дослідних організацій Австралії, яка займається розробкою інноваційних технологій та вирішенням складних наукових і технічних проблем. CSIRO активно працює надінноваційними технологіями очищення води, зокрема мембранними процесами для очищення помірно солоної води, використовуючи низькотемпературні процеси, що можна інтегрувати з відпрацьованим теплом або відновлюваними джерелами енергії для опріснення дуже сильно солоної води. Такі технології дозволяють забезпечувати чистою водою регіони, які страждають від нестачі прісної води, одночасно зменшуючи негативний вплив на довкілля[2].

Важливу роль у прогнозуванні та аналізі ризиків для здоров’я населення відіграє компанія Spire Global [6], методи якої можуть бути адаптовані для оцінки впливу екологічних факторів, таких як забруднення атмосферного повітря та водних ресурсів. SALO Sciences зосереджується на розробці систем запобігання природним катастрофам, зокрема лісовим пожежам, і застосовує алгоритми машинного навчання для відновлення біорізноманіття. Компанія також розробляє цифрові інструменти для моніторингу, звітності та верифікації (MRV), що допомагають урядам і землевласникам ефективно управляти природними ресурсами. Їхнє програмне забезпечення здійснює картографування лісів із використанням передових аналітичних методів, базованих на супутникових знімках високої роздільної здатності. Обробка таких даних потребує інтеграції науково-технічних систем та залучення експертного екологічного аналізу для трансформації супутникових спостережень у точні кількісні показники стану екосистем[5].

У контексті України впровадження зазначених технологій може суттєво підвищити ефективність екологічної політики та управління природними ресурсами. Використання супутникових даних сприятиме оперативному виявленню незаконної вирубки лісів у Карпатському регіоні, моніторингу змін у гідрологічному балансі, зокрема рівня води у річках і водоймах, а також фіксації випадків їхнього забруднення. Високоточні алгоритми штучного інтелекту здатні автоматично аналізувати нічні супутникові знімки, що дозволить своєчасно виявляти нелегальні розробки корисних копалин і

відстежувати динаміку природних пожеж у лісових і степових регіонах. Крім того, ШІ може бути застосований для прогнозування процесів опустелення та деградації болотних екосистем.

Запровадження таких систем, як Global Forest Watch, у державні екологічні програми дозволить покращити контроль за використанням природних ресурсів та створити ефективні механізми реагування на екологічні виклики[3]. Використання таких технологій, як, наприклад, Planet Labs сприятиме оперативному реагуванню на природні катаклізми, такі як повені в Закарпатському регіоні чи пожежі в Чорнобильській зоні відчуження. У містах супутниковий моніторинг та штучний інтелект забезпечать точну оцінку змін у площах зелених насаджень і якості міського середовища. Надзвичайно важливим аспектом є відкритий доступ до екологічних даних, що сприятиме розвитку громадянського суспільства та залученню населення до процесів екологічного управління. Імплементація інноваційних технологій на законодавчому рівні вимагає системного, багатоаспектного підходу, що враховує правові, економічні та технологічні аспекти. Насамперед, необхідно розробити нормативно-правову базу, яка регламентуватиме застосування супутникових систем дистанційного зондування Землі, штучного інтелекту, геоінформаційних систем (ГІС) та інших передових технологій для екологічного моніторингу. Цей комплекс регулюючих актів має визначати правові засади використання технологій державними установами, приватним сектором і міжнародними партнерами, а також встановлювати механізми контролю за дотриманням екологічних стандартів.

Координацію розробки та реалізації екологічних ініціатив мають здійснювати Міністерство цифрової трансформації України та Міністерство захисту довкілля у співпраці з Національним космічним агентством, ДСНС, науковими установами та профільними відомствами. Створення міжвідомчої платформи для інтеграції сучасних технологій у систему екологічного управління є критично важливим.

Фінансування може здійснюватися через державний бюджет, міжнародні фонди (ЄС, ООН), гранти та механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Податкові преференції та субсидії для компаній, що спеціалізуються на екологічних технологіях, стимулюватимуть інвестиції.

Основні виклики включають капіталомісткість технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів для роботи з BigData, обмеженість інфраструктури та ризики кібербезпеки екологічних систем. Подолання цих бар’єрів вимагає розвитку освітніх програм, наукової інфраструктури та міжнародної співпраці.

Цифровізація екологічного моніторингу дозволить Україні адаптуватися до кліматичних змін, мінімізувати антропогенний вплив і створити систему превентивного реагування на загрози. Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для аналізу даних сприятиме розробці науково обґрунтованих стратегій та оперативному прийняттю рішень. Також ключовим є залучення інвестицій у науково-технологічні розробки, впровадження міжнародних стандартів моніторингу та адаптація глобальних практик до національних умов. Гармонізація законодавства з міжнародними угодами та

впровадження інноваційних підходів до управління довкіллям забезпечать сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності України у світовому екологічному просторі.

***Список використаних джерел***

1. Дегтярьова І. О. Теорія та історія державного управління // Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні – Режим доступу: https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/publicadministration/vol1/5-11.pdf

2. Csiro. – Режим доступу: https://www.csiro.au/en/

3. Global Forest Watch. – Режим доступу: https://www.globalforestwatch.org/about/

4. Planet Labs. – Режим доступу: https://www.planet.com/

5. Salo.io. – Режим доступу: https://salo.ai/about

6. The space company focused on the future of Planet Earth – Режим доступу: https://spire.com/

## КРУГЛИЙ СТІЛ

## “МОЛОДЬ ЗА ЗМІНИ: ІДЕЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД УКРАЇНИ”

**Юлія Долінська**
учениця 10-Б класу Жовківського ЗЗСО 1-3 ст. №1
Науковий керівник:
**Олександра Нєма**
кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

# ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ В ЛЬВІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Бідність – одна з найгостріших соціальних проблем, що суттєво впливає на якість життя людей та загальний розвиток суспільства. Вона має багатовимірний характер, охоплюючи не лише недостатність доходів, а й обмежений доступ до базових послуг, зокрема освіти, охорони здоров’я, соціального забезпечення та інфраструктури.

Громади часто стикаються з низкою викликів, зокрема низьким рівнем зайнятості та заробітних плат, що спричинене недостатністю якісних робочих місць. Це призводить до високого рівня безробіття та економічної нестабільності. Обмежений доступ до освіти та професійного навчання зменшує економічні перспективи населення, ускладнюючи можливості для підвищення кваліфікації та соціальної мобільності [1]. Окремі категорії населення, такі як літні люди, багатодітні сім’ї та особи з інвалідністю, нерідко стикаються з соціальною ізоляцією та труднощами в інтеграції у суспільне життя, що ускладнює їхню адаптацію та доступ до соціальних ресурсів. Подолання бідності вимагає комплексного підходу, що включає створення робочих місць, покращення доступу до освіти, розвиток інфраструктури та посилення соціальної підтримки.

В Україні ситуація з бідністю значно погіршилася через війну, і хоча точні дані щодо рівня бідності у Львівській міській територіальній громаді відсутні, загальнонаціональні тенденції свідчать про її зростання. Кількість українців, які живуть у бідності, зросла на 1,8 мільйона з 2020 року, внаслідок чого загальна частка малозабезпеченого населення становить приблизно 29% [2]. Вторгнення росії у 2022 році суттєво погіршило економічну ситуацію, а за

прогнозами Світового банку, рівень бідності в Україні до кінця 2023 року міг зрости до 55% [3]. У Львові у 2024 році понад 2,5 тисячі людей звернулися до центрів підтримки нужденних, що є одним із найвищих показників за останні роки [4]. Причини цього різні – безробіття, втрата житла, узалежнення, наслідки війни та самотня старість.

Львівська міська територіальна громада активно працює над подоланням бідності, залучаючи як державні ресурси, так і громадські ініціативи. Важливим чинником у цій боротьбі є діяльність благодійних організацій, які надають гуманітарну та соціальну допомогу. Серед них – Львівська обласна організація Товариства Червоного Хреста України [5], яка забезпечує гуманітарну підтримку та медичні послуги, фонд «Карітас Львів УГКЦ» [6], який допомагає бездомним, людям із інвалідністю та багатодітним родинам незалежно від їхньої етнічної та соціальної приналежності. Окрім того, Львівська міська громадська організація «Спільнота взаємодопомоги Оселя» системно підтримує бездомних людей, створивши унікальну спільноту, де ті, хто опинився в скрутному становищі, можуть не лише знайти прихисток, а й жити, працювати разом, вести спільне господарство та допомагати іншим [7] Важливим доповненням до цього є різноманітні ініціативи львівських благодійників, що регулярно підтримують людей у складних життєвих обставинах, надаючи гуманітарну допомогу, соціальний супровід і сприяючи їхній реінтеграції в суспільство.

Важливу роль у подоланні бідності відіграє Львівська міська рада. Вона активно співпрацює з громадськими організаціями, реалізуючи соціальні програми, що включають надання гарячого харчування, базових послуг гігієни та психологічної підтримки. Особливу увагу приділяють тим, хто через війну втратив домівку та засоби до існування. Львів також є одним із міст, що активно допомагає внутрішньо переміщеним особам, забезпечуючи їх житлом, одягом та іншими необхідними ресурсами.

Подолання бідності – це не лише забезпечення базових потреб, а й соціальна інтеграція вразливих верств населення. Люди, які опинилися у скрутному становищі, часто потребують не тільки їжі чи даху над головою, але й підтримки з боку суспільства. Залучення їх до освітніх та професійних програм, створення нових робочих місць і підвищення рівня фінансової грамотності сприятиме їхньому самозабезпеченню.

Боротьба з бідністю у Львівській міській територіальній громаді є комплексним процесом, який вимагає активної співпраці держави, місцевої влади, громадських організацій та мешканців громади. Тільки поєднання соціальних ініціатив, освітніх можливостей та економічної підтримки дозволить сформувати сталі рішення, що забезпечать гідний рівень життя для всіх.

### *Список використаних джерел*

1. Горбата Л.П. Реалізація програм та проєктів з подолання бідності у межах територіальної громади. URL: https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2505/2542

2. World Bank says 1.8 mln additional Ukrainians in poverty as Russia's war drags of. URL: https://www.reuters.com/world/europe/world-bank-says-18-mln-additional-ukrainians-poverty-russias-war-drags-2024-05-30/

3. Рівень бідності в Україні зросте удесятеро - Світовий банк дав невтішний прогноз. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/riven-bidnosti-v-ukrajini-zroste-udesyatero-svitoviy-bank-dav-nevtishniy-prognoz-12013236.html#goog_rewarded

4. «Мене звати Надія. Надія на все», або Ноїв ковчег для бідних у Львові. URL: https://surli.cc/humdrm

5. «Товариство Червоного Хреста», Львівська обласна організація. URL: https://social.lviv.ua/ngo/perelik-gromadskykh-organizaciy/tovaristvo-chervonogo-khresta-lviv/

6. Карітас-Львів УГКЦ. URL: http://caritas-lviv.org/

7. Львівська міська громадська організація «Спільнота взаємодопомоги Оселя». URL: https://social.lviv.ua/ngo/perelik-gromadskykh-organizaciy/lvivska-miska-gromadska-organiz-2/

**Анастасія Іванець**
учениця 10-А класу Жовківського ЗЗСО 1-3 ст.№1
Науковий керівник:
**Катерина Бліщук**
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ЕКОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЛЬВІВЩИНИ

У 2022 році Львівська область зайняла 21 місце в екологічному рейтингу областей з 2,36 балами, хоча у 2021 році знаходилася на 16-18 сходинці. Основними екологічними проблемами Львівщини в цьому рейтинговому досліджені були: незаконна вирубка лісу, забруднення річок, утилізація відходів й екологічні втрати від діяльності гірничої промисловості[1].

Ми розглянемо деякі з цих та інші важливі, на нашу думку, проблеми.

Нам подобається їздити до річок, озер, морів, але чи дотримуємось ми санітарних норм? Не завжди. Водойми – це частина природної екосистеми, яка забезпечує життя людей, тварин і рослин. Стан водних ресурсів залежить від кількох ключових чинників:

– негативної діяльності людей, які засмічують берегову зону та воду, а також здійснюють забудову навколо водойм;

– впливу змін клімату, що призводить до посухи, зміни екосистеми водойм;

– природних змін, коли водойми не очищуються і заростають рослинністю;

– заходів із охорони навколишнього середовища (догляд водойм).

У Львівській області багато річок і озер забруднені сміттям, відходами, стічними водами, нерозчищеними деревами, які створюють додаткове забруднення. Проте не всі водойми у поганому стані: є й доглянуті та красиві, особливо в зонах відпочинку. Дбати про водойми людям цікавіше, коли вони працюють разом у команді, роблячи спільні кроки для поліпшення умов життя.

Однією з головних екологічних проблем Львова є забруднення повітря.

Атмосферне повітря – це зовнішній фактор, який впливає на життя і здоров'я населення. Стан атмосферного повітря залежить від викидів промислових підприємств, транспорту, спалювання відходів та трави, природних чинників (лісових пожеж, вітрових бур), наявності зелених насаджень та екологічних заходів. Які чинники діють на повітря?

– Транспорт –є одним з головних забруднювачів повітря. Речовини, які виділяються з автомобілів– це оксид азоту, чадний газ та інші шкідливі речовини;

– під час спалювання вугілля, деревини та інших матеріалів для обігріву будинків рівень забруднення значно збільшується;

– неправильна утилізація сміття створює токсичні викиди;

– викиди шкідливих речовин у повітря від гірничої промисловості.

Ще одним актуальним питанням є збереження лісів Львівщини. Львівська область є однією з найбільш лісистих територій в Україні. Ліси покривають близько 31,8% території це приблизно 694,56 гектарів землі. За останні 20 років в українських Карпатах, до яких належить частина Львівської області, було вирубано майже 10% лісу[2]. Це велика проблема, адже змінюється клімат. Дерева поглинають вуглекислий газ і таким чином знижують парниковий ефект, що дуже важливо для нас. Буде менше чистого повітря , що призведе до погіршення здоров'я населення. Ліси допомагають зберегти вологу. Вирубка лісів призводить до більших повеней у дощовий період та до посухи у теплу пору. Також у лісі живуть тварини та ростуть рослини і деякі з них є рідкісними. Знищення лісу призведе до їх зникнення.

Сучасна молодь є активною та ініціативною і виступає за те, щоб зберегти навколишнє середовище. Є багато прикладів, коли саме молоді люди збираються у велику команду та організовують спільну роботу по розчищенню озер та річок, збиранню сміття в лісах, парках, скверах, садінню дерев поблизу водойм, для того щоб вони поглинали більше вуглекислого газу та повітря було чистішим.

У теперішньому сучасному світі популяризується робота блогера. І молодь активно приєднується до того, щоб публікувати в соціальних мережах відео- про екологію і як це важливо жити в екологічно чистому середовищі. На нашу думку, в соціальних мережах можна запустити проєкт під назвою «ЕКОЛОГІЯ Є ВАЖЛИВОЮ»., Таким чином, такі ідеї популяризуються у соцмережах і люди будуть заохочені зробити свій вклад у збереження екології.

Отже, екологічна ситуація на Львівщині потребує постійної уваги та системного підходу для забезпечення сталого розвитку регіону та збереження здоров’я його мешканців.

***Список використаних джерел***

1. Львівщина – на одному з останніх місць в екологічному рейтингу областей.URL: https://portal.lviv.ua/news/2022/02/03/lvivshchyna-na-odnomu-z-ostannikh-mists-v-ekolohichnomu-rejtynhu-oblastej

2. Ліси Львівщини. URL:https://lvivlis.gov.ua/lviv_forests

**Анна Дорош**

учениця 10-А класу Жовківського ЗЗСО 1-3 ст. №1

Науковий керівник:

**Катерина Бліщук**

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ У М. ЛЬВОВІ

Проблема з відходами зараз є досить актуальною для України загалом. Кожен з нас хоче чистого повітря та довкілля, родючих ґрунтів, багато зелених насаджень. Сміття покриває значний відсоток наших територій та дуже шкодить природі, адже це призводять до виникнення багатьох екологічних проблем. Людство несе відповідальність перед майбутніми поколіннями за збереження навколишнього середовища.

Львівська область страждає від сміття та наслідків забруднення довкілля. Тільки Львів виробляє майже 200 тисяч тон відходів на рік. За 2023 було зібрано скла 1100 тон, пластику – 1300 тон, а за 2024 рік – 2000 тон. Тобто за минулий рік 200 вантажівок пластику було вивезено на переробку [1]. Такі дані свідчать не про зменшення, а збільшення сміття, яке потрібно утилізувати.

У Львові з 2009 року розпочалось виконання пілотного проєкту щодо впровадження системи роздільного сортування сміття трьох фракцій: спеціальні окремі контейнери для пластику, скла та паперу [1]. В якийсь період часу ситуація з поводженням зі сміттям стала кращою, та згодом люди знову почали викидати відходи на вулиці, перестали сортувати його і ця проблема знову почала набирати масштабів.

Наприклад, Грибовицьке сміттєзвалище площею 33 га Львів використовував майже 60 років, і воно є третім за розміром у Європі та найбільшим забруднювачем навколишнього середовища. На жаль, 30 травня 2016 року на сміттєзвалищі спалахнула пожежа, під час якої загинуло три

рятувальника через зсув відходів [1]. Внаслідок цієї катастрофи постраждало досить багато людей, які проживали поряд з сміттєзвалищем, оскільки суттєво забруднилось повітря, ґрунти, водойми через токсичні речовини. Згодом полігон припинив роботу. Та все ж сміттєзвалище залишається екологічною загрозою для природи через ризик забруднення підземних вод і подальшого виділення токсичних газів.

Після цих подій був розроблений проєкт комплексного поводження з твердими побутовими відходами, до якого увійшли рекультивація полігону, очищення фільтрату і будівництво сміттєпереробного заводу [1]. Перший етап на сьогодні вже завершено.

Молодь, тобто ми, несе велику відповідальність за збереження довкілля, тому має дбати про майбутнє нашої держави. На сьогодні є багато заходів з покращення екологічної ситуації, а конкретно поводження з відходами. Насамперед, ми повинні створювати організації або команди добровольців для залучення людей до збирання та сортування сміття.

Непереробленні відходи несуть велику загрозу для людства. Тільки від нас залежить стан природи, тому ми повинні сортувати сміття, прибирати ліси, парки, сквери, міста, не забруднювати водойми. Це найменший внесок, який ми можемо зробити для навколишнього середовища. Нам потрібно розвивати систему сортування сміття, вкладати кошти в переробку відходів, будувати сміттєпереробні заводи, впроваджувати нові технології для того, щоб зберегти нашу планету. Майбутнє залежить лише від людства, тому ми повинні прикласти зусилля для збереження природи.

***Список використаних джерел***

1. Як і чому у Львові змінюють систему управління відходами - Бомок - Сайт про Захід України. URL: https://city-adm.lviv.ua/lmr/ecology/

**Марта Томц**
учениця 10-Б класу Жовківського ЗЗСО 1-3 ст. №1
Науковий керівник:
**Ористлава Сидорчук**
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Наразі економічний стан Львівської міської громади можна охарактеризувати як помірно стабільний, але не без певних труднощів. На нашу

думку, найважливішими проблемами в економічному розвитку Львівської громади на сьогодні є

1. Зниження доходів бюджету.

Львівська міська територіальна громада у 2025 році затвердила бюджет у розмірі 14,4 млрд гривень та видатками на суму 17,7 млрд гривень. З цього робимо висновок, що присутній дефіцит у бюджеті, який складає близько 3,3 млрд гривень. Чому з'явився такий великий дефіцит, який складає приблизно 22,9% від бюджету? [1]. Проаналізувавши видатки бюджету, виявили, що було збільшено витрати на соціальні та захищені статті бюджету. Порівняно з 2024 роком видатки збільшено на 7,27% [1]. Вважаємо це "позитивним" збільшенням видатків, адже кошти спрямовано на забезпечення стабільності соціальної сфери, підвищення заробітних плат та ін.

2. Зростання земельного податку.

1 січня 2025 року у Львові було значно підвищено земельний податок, а саме 3% для власників земельних ділянок та 12% для осіб з правом постійного користування [2].

Причина збільшення полягає в необхідності покриття дефіциту бюджету. На наш погляд, такі кроки – "здорове" вирішення проблеми, однак це викликало обурення серед місцевих бізнесменів та громадян, які вважають нові ставки занадто високими.

3. Фінансування відновлення інфраструктури.

На жаль, ця проблема не оминула й Львівську міську громаду, яка також зазнала руйнувань через російські обстріли. Значна кількість пошкоджених та зруйнованих будівель та інфраструктурних об'єктів потребують великих фінансових ресурсів для відновлення.

У 2025 році Львівська громада планує витратити 30,8 млн гривень на відновлення пошкоджених об'єктів [3]. Але триває воєнний стан, тому є труднощі у фінансуванні. Бюджет – обмежений, тому місто стикається із потребою додаткового фінансування, такого як гранти та кредити. Також важливо ефективно розподілити наявні кошти, аби неправильне використання не призвело до зловживань чи неефективних, незрозумілих витрат.

Отже, враховуючи теперішній стан економіки Львівської громади, вважаємо, що міська влада повинна зосередити свої сили на ефективному розподілі фінансів. Варто не лише шукати нові джерела фінансування, а також забезпечити прозорість та ефективність у виростанні коштів. Це дозволить побудувати довіру до мешканців, підприємців, які зараз стурбовані підвищенням цін на податок, продукти харчування та інші послуги (мобільний зв'язок, інтернет, естетичні послуги…)

### *Список використаних джерел*

1. Бюджет міста на 2025 рік: яким він буде та на що виділили гроші. URL: https://suspilne.media/lviv/906529-budzet-lvova-na-2025-rik-akim-vin-bude-ta-na-so-vidilili-grosi/?utm_source=chatgpt.com

2. З 1 січня 2025 року у Львові в рази зросте податок на землю: місцевий бізнес проти. url: https://leopolis.news/post/115430/z-1-?utm_source=chatgpt.com

3. У міській раді представили проєкт бюджету розвитку на 2025 рік. URL: https://www.lvivpost.net/ekonomika/u-miskij-radi-predstavyly-proyekt-byudzhetu-rozvytku-na-2025-rik/?utm_source=chatgpt.com

**Софія Татомир**
учениця 10-Б класу Жовківського ЗЗСО 1-3 ст. №1
Науковий керівник
**Ольга Домша**
кандидатка фізико-математичних наук, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет "Львівська політехніка"

## ПРОБЛЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЛЬВІВЩИНИ

Сталий розвиток громад неможливий без якісної освіти, яка формує свідомих, освічених і соціально відповідальних громадян. Згідно з даними, оприлюдненими освітнім порталом Osvita.ua, у 2024 році Львівська область посіла перше місце в рейтингу, що базується на результатах національного мультипредметного тесту, за рівнем освіти серед регіонів України [1]. Не зважаючи на це, загальна середня освіта Львівщини стикається з проблемами, які потребують уваги та вирішення. Однією з них є недостатнє фінансування та застаріла матеріально-технічна база. Брак коштів у навчальних закладах призводить до відсутності оновлення обладнання чи забезпечення учнів необхідними ресурсами, а це в свою чергу впливає на якість освіти, адже за допомогою сучасного обладнання та технологій освітній процес можна зробити ефективнішим та цікавішим.

Ще однією проблемою є скорочення мережі закладів освіти та важкодоступність освіти в сільській місцевості. У 2023/2024 навчальному році на Львівщині функціонувало 1102 заклади загальної середньої освіти, що на 20,5% менше порівняно з 2015/2016 навчальним роком [2]. Особливо це стосується сільської місцевості, де низька наповнюваність класів ускладнює забезпечення якісного навчального процесу. Відповідно до рішення уряду [3] з 1 вересня 2025 року, припиняється фінансування малокомплектних шкіл із менш ніж 45 учнями, що може призвести до закриття близько 50 таких закладів на Львівщині [4].

Не менш значущою є проблема заробітної плати педагогів, яка у IV кварталі 2024 року залежно від кваліфікації та стажу роботи становила орієнтовно від 10,5 до 13,8 тис. гривень [5]. Для молодих спеціалістів, без досвіду роботи, ця сума може бути значно нижчою, що створює фінансові труднощі та негативно впливає на мотивацію працювати в освіті. Така ситуація ускладнює утримання досвідчених фахівців та заохочення молодих педагогів

приєднуватися до сфери освіти, що в свою чергу впливає на загальну якість освітнього процесу.

Важливим аспектом є також адаптація внутрішньо переміщених осіб (учнів та педагогів) у нових закладах освіти, адже вони часто стикаються з неприємними ситуаціями, коли відчувають дискомфорт, почуваються ізольованими через зміну умов, відсутність знайомих обличь або невизначеність щодо майбутнього. Це викликає додатковий стрес і ускладнює процес адаптації. Також потрібно відновити інфраструктуру та забезпечити безпечне і комфортне освітнє середовище для всіх учасників освітнього процесу.

Впровадження профільної освітньої реформи на Львівщині супроводжується значними труднощами, зокрема є велика нестача кваліфікованих викладачів для забезпечення якісного профільного навчання. Проте це дуже актуально, оскільки дозволяє учням раніше зробити власний вибір і в майбутньому вдало обрати професію та успішно самореалізуватись.

Одним з ключових викликів, є процеси, пов’язані з визнанням українських документів про освіту за кордоном. Ці процеси часто вимагають додаткових процедур, таких як апостилювання або нострифікація, що зменшує можливості українців в освітньому розвитку та ускладнює працевлаштування випускників українських навчальних закладів за межами країни.

Ефективному вирішенню розглянутих проблем, на нашу думку, сприятиме:

1. Збільшення державного фінансування освітнього процесу, залучення міжнародних грантів, впровадження державно-приватного партнерства для модернізації устаткування навчальних закладів.
2. Створення доступних та комфортних умов для навчальних закладів у селах, покращення транспортної доступності.
3. Підвищення зарплати педагогам, впровадження фінансових бонусів за кваліфікацію, можливість розвитку та зростання у професії.
4. Стимулювання викладачів до проходження додаткового навчання, модернізація підходу до профільного навчання, запровадження його в школах, а також покращення співпраці шкіл із закладами вищої освіти та бізнесом.
5. Впровадження різних програм, та заходів щодо психологічної підтримки, створення інклюзивного середовища та організації інтеграційних заходів у школах.
6. Впровадження різноманітних заходів з кар’єрного консультування в закладах загальної середньої освіти (уроки профорієнтації, індивідуальні консультації з психологом), впровадження програм стажування, створення онлайн-платформ для самовизначення.

Проблеми освітньої системи Львівщини потребують не лише державного втручання, а й активної участі суспільства, зокрема молоді, яка є творчою, активною та розумною. Сучасні технології, соціальні мережі та ініціативність молодих людей можуть стати потужним рушієм до позитивних змін. Можна організувати онлайн-флешмоб в соцмережах під хештегом #LvivEducationReboot, де учні та студенти зможуть поділитись ідеями щодо

покращення освітнього процесу. Вдалою, на нашу думку, було б створення проекту під назвою «Твоя школа – твій простір», де учні змогли б висловити ідеї щодо покращення їхнього закладу освіти та шляхом голосування обрати найкращі ініціативи, які б отримали фінансування від місцевої влади або бізнесу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня освіти у Львівській області, створенню рівних можливостей та забезпеченню розвитку громад. Спільні зусилля держави, громади, освітян та бізнесу допоможуть досягти якісних змін у сфері освіти та зміцнити соціально-економічний потенціал регіону.

***Список використаних джерел***

1. Рейтинг областей за результатами НМТ. URL: https://osvita.ua/school/rating/93112/

2. Прес-реліз до Дня знань. Головне управління статистики у Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/sr/announce.php?15849&fbclid=IwY2xjawEWINleHRuA2FlbQIxMAABHWzVvan0sYO1W9XZ_9QLQspMUDJTSbm25vD5zCK4MAKrEMbPje0xxqBZA_aem_9DuEhvhiAuNKjYTsr5ufTg

3. Деякі питання розподілу освітньої субвенції на 2025 рік: постанова Кабінету Міністрів від 05.12.2024 №1394. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1394-2024-%D0%BF#Text

2. Веб-ресурс НУШ. URL: https://nus.org.ua/2024/12/13/na-lvivshhyni-u-2025-rotsi-mozhut-zakryty-ponad-50-shkil/

3. Освіта інфо. URL: https://osvita-info.com/post/42560