

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Львівська політехніка»**  
Навчально-науковий інститут адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку  
*Кафедра регіонального та місцевого розвитку*  
*Кафедра публічного врядування*  
**Львівська обласна військова адміністрація**  
*Департамент економічної політики*



**ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО  
ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Матеріали 4-ї конференції молодих учених  
21 листопада 2025 р.

*Дистанційна форма проведення*



Львів – 2025

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

**Конференція проведена відповідно до наказу ректора Національного університету «Львівська політехніка» від 24 вересня 2025 року №636-1-10.**

Метою конференції молодих вчених є обмін досвідом та обговорення актуальних теоретичних і прикладних проблем регіонального та місцевого розвитку та міжнародної співпраці у цій сфері. До участі запрошені теоретики і практики публічного управління, науково-педагогічні працівники споріднених спеціальностей, представники органів публічної влади, аспіранти і докторанти, громадські активісти.

Учасники розглянули проблематику, пов'язану із механізмами та ресурсами місцевого економічного розвитку, сталого розвитку регіонів і територіальних громад. Обговорили перспективи міжнародної співпраці на регіональному та місцевому рівні та розвитку менеджменту і підприємництва в час трансформаційних викликів.

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

**Перспективи регіонального та місцевого розвитку: матер. 4-ї конференції молодих учених (21 листопада 2025 р., м. Львів) / упорядн.: Бліщук К.М., Матвійшин Є.Г. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. – 163 с.**

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

© Кафедра регіонального та місцевого розвитку

## **Програмний комітет конференції:**

### **Голова:**

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

### **Заступник голови програмного комітету:**

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

### **Відповідальний секретар:**

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

### **Члени наукового комітету:**

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

**Матвійшин Євген Григорович** – д. е. н., професор, професор кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

**Табакера Вадим Олександрович** – директор Департаменту економічної політики Львівської обласної військової адміністрації (за згодою).

### **Члени організаційного комітету:**

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

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

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

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

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| СЕКЦІЯ 1. МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК: МЕХАНІЗМИ ТА РЕСУРСИ.....                                                                                                                 | 10 |
| <i>Амізян А. А.</i><br>Державні програми просування України як центру медичного туризму.....                                                                                       | 10 |
| <i>Гадзіковський О. Ю.</i><br>Особливості місцевого економічного розвитку в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні .....                                             | 12 |
| <i>Годиш Я. О.</i><br>Доступ до медичних послуг на регіональному рівні .....                                                                                                       | 14 |
| <i>Горбачук Н.В.</i><br>Розвиток організаційних механізмів регулювання залізничного сектору як ключова передумова успішної реалізації регіональних інфраструктурних проєктів ..... | 15 |
| <i>Грицик Ю.Й.</i><br>Формування персоналу органів місцевого самоврядування: нормативно-правовий аспект .....                                                                      | 18 |
| <i>Кім О.Р.</i><br>Стимулювання державно-приватного партнерства на рівні територіальних громад у напрямі формування стабільного інституційного середовища .....                    | 20 |
| <i>Костюкевич Б.С.</i><br>Розвиток малого підприємництва в умовах децентралізації: бар'єри й інструменти .....                                                                     | 23 |
| <i>Нарівний М.М.</i><br>Механізми управління житлово-комунальним господарством в контексті місцевого економічного розвитку .....                                                   | 26 |
| <i>Олесько Н.А.</i><br>Публічні механізми розвитку смарт-спеціалізації для післявоєнної відбудови місцевої економіки .....                                                         | 28 |
| <i>Орлик В.І.</i><br>Підготовка кадрів для військової медицини: сучасні стандарти і потреби ЗСУ .....                                                                              | 30 |

*Пінтоха М.М.*

Міжнародна співпраця щодо забезпечення безпеки банківського сектору в контексті регіонального та місцевого розвитку ..... 32

*Романюк Ю.М.*

Ефективні інструменти місцевого економічного розвитку ..... 34

*Сидорак Р.Б.*

Бюджет участі 2.0: дизайн без популізму й із вимірюваними результатами для територіальних громад ..... 36

*Тимоха А. Д.*

Трансформація ролі обласних державних адміністрацій у забезпеченні розвитку дорожнього господарства громад ..... 38

*Худий А.П.*

Синергія державної та місцевої політики у сфері медичних послуг: відповіді на демографічні виклики ..... 40

*Шинкаренко Володимир Олегович*

PR-кампанії в державному секторі: особливості планування та оцінювання ефективності ..... 44

СЕКЦІЯ 2. СТАЛІЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 47

*Байкевич Р.Й.*

Цифрова трансформація територіальних громад як інституційний інструмент економічної безпеки та стійкості в умовах воєнного стану ..... 47

*Баранюк А. М.*

Розвиток територіальних громад на засадах цифровізації суспільно-економічних відносин..... 50

*Барінов Д.В.*

Конституційно-правові зобов'язання держави щодо гарантування прав людини..... 53

*Берега Н.Р.*

Цифрове урядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад ..... 56

*Бондарук С. В..*

Міжнародні стандарти та українська практика правового регулювання кадрової політики в умовах децентралізації ..... 59

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Босак І.М.</i><br>Інформаційна безпека як фактор стійкого цифрового розвитку територіальних громад.....                                | 61 |
| <i>Гірняк М.Р.</i><br>Міжнародне співробітництво як чинник сталого розвитку територіальних громад.....                                    | 63 |
| <i>Гулей А.Б.</i><br>Наглядові ради у закладах охорони здоров'я: критерії та індикатори ефективності роботи.....                          | 65 |
| <i>Гулько О.С.</i><br>Розвиток зеленої енергетики у територіальних громадах: виклики та перспектив.....                                   | 68 |
| <i>Дудок Ю.В.</i><br>Розвиток правових механізмів забезпечення участі громадян у формуванні публічної політики .....                      | 70 |
| <i>Єфанов О.В.</i><br>Загрози та фактори впливу на економічну безпеку українських підприємств в контексті сталого розвитку регіонів ..... | 72 |
| <i>Карапінка А.С.</i><br>Європейський досвід побудови моделей державно-приватного партнерства як інструменту регіонального розвитку ..... | 74 |
| <i>Лагойда Ю.В.</i><br>Напрями перспективного розвитку територіальної громади в трансформаційних умовах .....                             | 76 |
| <i>Маринюк В.Л.</i><br>Регулювання ринку праці України на регіональному та місцевому рівнях в кризових умовах .....                       | 78 |
| <i>Микуш І.З.</i><br>Вплив громадських організацій на сталий розвиток регіонів в контексті Європейського Союзу .....                      | 80 |
| <i>Мітін В.С.</i><br>Сучасна українська публіцистика в процесі відновлення державності та зміцнення національної ідентичності .....       | 83 |

*Могиляк С.Р.*

Людський потенціал ветеранів і релокованих фахівців як чинник підвищення інституційної стійкості та конкурентоспроможності територіальних громад 84

*Музика Максим Петрович*

Етичне врядування та оцінка результативності державних програм..... 87

*Пемпусь Ю.М.*

Аудит інформаційної безпеки в умовах воєнного стану та вплив на сталий розвиток регіонів ..... 89

*Петрик О.Й.*

Роль стратегічного планування у розвитку територіальних громад ..... 92

*Пилипець Р.Ю.*

Етнокультурна політика як інструмент консолідації громадянського суспільства..... 95

*Савчин В. Ф.*

Шляхи вирішення проблем законодавства у сфері управління природно-заповідним фондом..... 96

*Серьогіна Н. О., Михайленко М. М.*

Забезпечення епідемічного благополуччя регіонів і територіальних громад шляхом захисту населення від інфекційних хвороб як складова публічної політики в сфері сталого розвитку..... 100

*Сполітак Ю.О.*

Фінансова децентралізація як інструмент сталого розвитку територіальних громад України..... 102

*Туркало М.В., Кіянка І.Б.*

Стратегія культурної політики і вплив на сталий розвиток громад України.. 105

*Тютюнник О.І.*

Формування української громадянської ідентичності в контексті забезпечення сталого розвитку України..... 108

*Хомюк С.П.*

Про спроможність чинної системи публічного управління долати ризики та загрози економічній безпеці України..... 111

*Цюк Н.В.*

Проблеми та перспективи збереження пам'яток історії та культури України на регіональному та місцевому рівнях..... 115

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Школик Т.І.</i><br>Безпекові аспекти сталого розвитку регіонів.....                                                          | 117        |
| <i>Шуст Володимир Богданович</i><br>Цифрова трансформація культурних інституцій як чинник збереження національної спадщини..... | 120        |
| <i>Янишівський Т.Я.</i><br>Безпекова політика як основа сталого розвитку регіонів і територіальних громад України.....          | 122        |
| <b>СЕКЦІЯ 3. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ.....</b>                                                | <b>124</b> |
| <i>Баран М.М.</i><br>Гармонізація українського транспортного законодавства з нормами ЄС: виклики для публічного управління..... | 124        |
| <i>Бєбешко Р.В.</i><br>Брендинг міст і регіонів України як частина державної іміджевої політики (на прикладі Львова).....       | 127        |
| <i>Гавінський Р.О.</i><br>Лібералізація публічної влади у ХІХ столітті: історико-правові основи сучасного врядування.....       | 130        |
| <i>Гриньків М. А.</i><br>Роль державної політики у сприянні цифровій трансформації економіки.....                               | 133        |
| <i>Ісаченко Д.С.</i><br>Міжнародна співпраця в контексті діджиталізації у сфері надання державних послуг.....                   | 135        |
| <i>Кміть В.М.</i><br>Міжнародна допомога та державні програми розвитку як бюджетні інструменти регулювання економіки.....       | 136        |
| <i>Коцан В.В.</i><br>Міжнародна співпраця у сфері правової освіти у публічному управлінні .....                                 | 141        |
| <i>Леськів М.Б.</i><br>Перспективи адаптації кращих практик управління культурою в Україні.....                                 | 143        |



*Недошитко А.А.*

Роль міжнародної технічної допомоги у відновленні та розвитку регіонів України ..... 145

*Прусик Т.Г.*

Міжнародна співпраця в регіональному та місцевому розвитку..... 149

*Сувало О.Б.*

Політика в сфері психічного здоров'я як елемент сталого розвитку регіону .. 151

*Тарасюк О.І.*

Організаційне удосконалення системи інформування та залучення громадськості у сфері цивільного захисту в умовах війни: публічно-управлінський підхід ..... 153

*Ткачук О.І.*

Особливості митного менеджменту в умовах повномасштабної війни..... 156

*Харчун А.М.*

Рекомендації щодо оптимізації євроінтеграційних процесів в регіональному та місцевому розвитку ..... 158

*Черніховський Р.І.*

Міжнародна співпраця в сфері охорони здоров'я в регіональному та місцевому розвитку ..... 160

## **СЕКЦІЯ 1.**

### **МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК: МЕХАНІЗМИ ТА РЕСУРСИ**

**Амізьян Арташ Азадович**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

#### **ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПРОСУВАННЯ УКРАЇНИ ЯК ЦЕНТРУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ**

Україна має значний потенціал для розвитку медичного туризму завдяки висококваліфікованим фахівцям, конкурентоспроможним цінам та багатому курортно-лікувальному потенціалу. Однак для досягнення статусу міжнародного медичного хабу необхідна комплексна державна підтримка та стратегічне планування.

Державна політика розвитку медичного туризму в Україні охоплює низку ініціатив, спрямованих на інтеграцію медичних послуг у туристичну інфраструктуру та підвищення міжнародної конкурентоспроможності:

1. Розроблення стратегічних планів Одним із основних напрямів розвитку є створення територіальних туристичних продуктів та їх промоція, зокрема через участь у міжнародних виставках та конференціях медичного туризму.

2. Співпраця з міжнародними організаціями. Українська Асоціація медичного туризму активно проводить міжнародні виставки та конференції, круглі столи, семінари, прес-конференції, навчальні програми та стажування для лікарів, що сприяє просуванню медичних послуг України на міжнародному ринку [1].

3. Регіональні ініціативи. Наприклад, Дніпропетровська область розробила концепцію розвитку медичного туризму, спрямовану на модернізацію галузі та створення сучасної системи надання платних медичних послуг як для вітчизняних, так і для іноземних пацієнтів [2].

Хоча потенціал України як центру медичного туризму високий, існує ряд серйозних викликів і ризиків, які можуть впливати на ефективність державних програм [3-4]:

1. Недостатнє фінансування:
  - бюджетні кошти на розвиток медичного туризму часто обмежені;
  - розроблення інфраструктури, сертифікація клінік, маркетинг на міжнародному рівні потребують значних інвестицій;
  - недофінансовані програми можуть залишитися на папері без реального впливу на ринок.
2. Низький рівень стандартів та акредитації:
  - частина українських клінік не відповідає міжнародним стандартам якості (ISO, JCI), що ускладнює залучення іноземних пацієнтів;

- відсутність чіткої системи сертифікації медичних закладів створює ризик для пацієнтів та погіршує імідж країни.

### 3. Слабка промоція та міжнародний маркетинг:

- Україна поки що недостатньо активно просуває себе як медичний туристичний напрямок;

- відсутність узгодженої маркетингової стратегії на міжнародному рівні обмежує приплив пацієнтів.

### 4. Регуляторні та бюрократичні бар'єри:

- складне ліцензування та бюрократичні процедури можуть стримувати розвиток приватних медичних центрів та іноземні інвестиції;

- відсутність прозорої правової бази для залучення іноземних пацієнтів ускладнює реалізацію програм.

### 5. Соціальні та культурні ризики:

- недостатня обізнаність населення та персоналу щодо медичного туризму може призвести до конфліктів у сервісі або зниження якості обслуговування;

- мовний бар'єр та різні медичні протоколи також можуть ускладнити спілкування з іноземними пацієнтами.

### 6. Вплив геополітичних ризиків:

- військові дії, політична нестабільність або економічна криза суттєво зменшують довіру іноземних пацієнтів і обсяг медичного туризму;

- санкції проти країни або проблеми з валютними операціями ускладнюють оплату медичних послуг іноземними пацієнтами;

- ризик зміни міжнародних правил страхування та медичної сертифікації може створювати непередбачувані витрати для клінік та пацієнтів.

В Україні існують медичні заклади, які відповідають світовим стандартам якості та надають широкий спектр медичних послуг, що приваблює іноземних пацієнтів. Ці установи активно співпрацюють з міжнародними організаціями та беруть участь у програмах медичного туризму.

Для досягнення статусу міжнародного медичного хабу Україні необхідно:

- розробити та впровадити державну програму розвитку медичного туризму, що включатиме маркетинг, стандартизацію послуг та інфраструктурні ініціативи;

- покращити інфраструктуру та забезпечити високий рівень сервісу в медичних установах;

- активно просувати Україну як медичний напрямок на міжнародних платформах та у співпраці з міжнародними організаціями.

Україна має всі необхідні передумови для того, щоб стати конкурентоспроможним гравцем на міжнародному ринку медичного туризму. Країна володіє висококваліфікованими медичними кадрами, сучасними клінічними технологіями та відносно низькою вартістю медичних послуг порівняно з країнами Європи та Азії. Також великий потенціал мають регіональні курортні зони, санаторії та оздоровчі центри, що можуть стати ключовими точками приваблення туристів. Лише інтегрований підхід, що поєднує державну підтримку, високий рівень сервісу, сучасну інфраструктуру та ефективну міжнародну промоцію, дозволить Україні перетворити свій потенціал

у реальний результат та стати впливовим гравцем на глобальному ринку медичного туризму.

*Список використаних джерел*

1. Розвиток медичного туризму в світі та Україні / Українська Асоціація медичного туризму. URL: <https://uamt.com.ua/UA/razvytye-medytsynskoho-turyzma-v-myre-y-ukrayne.html>.
2. Концепція розвитку медичного туризму Дніпропетровщини. URL: <https://adm.dp.gov.ua/turistichnij-kraj/medichnij-turizm-dnipropetrovshchini/konceptsiya-rozvitku-medichnogo-turizmu-dnipropetrovshchini>.
3. Дзюрах Ю.М., Амізьян А.А. Ризики впровадження реформ у сфері охорони здоров'я в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 5(19). С. 40-48. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-40-48](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-40-48).
4. Холявка В.З., Лешко Х.С., Мочульська О.М., Кухтій А.О. Сучасні аспекти, фактори впливу і перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2019. № 1. С. 25-33. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.1.10280>.

**Гадзіковський Орест Юрійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування державного управління та  
професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

У процесі трансформації системи публічного управління в Україні особливе значення має реформа місцевого самоврядування, яка створює нові можливості для зміцнення економічної самостійності територіальних громад. Місцевий економічний розвиток стає ключовим інструментом забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективного використання місцевих ресурсів. Однак на практиці громади стикаються з низкою проблем, зокрема недостатньою фінансовою спроможністю, нерівномірністю інвестиційних потоків, відсутністю якісного стратегічного планування та дефіцитом кадрового потенціалу у сфері місцевого розвитку.

Реформа місцевого самоврядування, що розпочалася в Україні у 2014 році, змінила підходи до управління територіями [1]. Децентралізація надала громадам ширші повноваження у сфері економічного планування, управління майном, земельними ресурсами та місцевими податками. Завдяки цьому місцеві органи влади отримали змогу формувати власні стратегії розвитку, залучати інвестиції та сприяти створенню нових робочих місць. Водночас реалізація таких можливостей потребує підвищення інституційної спроможності органів самоврядування, формування сучасних інструментів місцевої економічної політики та тісної співпраці з бізнесом і громадянським суспільством.

Одним із ключових чинників успішного місцевого розвитку є фінансова децентралізація. Зростання частки власних доходів у місцевих бюджетах сприяє формуванню стабільної фінансової бази для реалізації проєктів розвитку. Згідно з даними Міністерства фінансів України, частка місцевих бюджетів у консолідованому бюджеті держави зросла з 35% у 2015 році до понад 42% у 2024 році [2]. Проте зберігається дисбаланс між громадами – економічно сильні регіони швидше розвивають підприємництво та інфраструктуру, тоді як сільські громади залишаються залежними від державних дотацій.

Інституційним фундаментом місцевого економічного розвитку є стратегічне планування. Більшість територіальних громад розробили стратегії розвитку на 2021-2027 роки, які передбачають підвищення інвестиційної привабливості, розвиток малого і середнього бізнесу, покращення транспортної інфраструктури та впровадження «зелених» технологій. Проте реальна ефективність цих стратегій залежить від наявності кваліфікованих кадрів, системного моніторингу та координації з обласними і державними програмами.

Важливим напрямом є розвиток партнерства між владою, бізнесом і громадою. Механізми державно-приватного партнерства дозволяють реалізовувати інфраструктурні, енергетичні та соціальні проєкти, що сприяють зайнятості та зростанню доходів місцевих бюджетів.

Цифровізація управління є ще одним важливим елементом сучасного місцевого економічного розвитку. Впровадження електронних сервісів для бізнесу, цифрових карт ресурсів громади, платформ електронної демократії та відкритих бюджетів підвищує прозорість управління та довіру мешканців до місцевої влади. Це створює сприятливе середовище для інноваційного розвитку та залучення інвесторів.

Серед основних викликів місцевого економічного розвитку залишаються:

- недосконала законодавча база щодо регіонального розвитку;
- нестача аналітичних даних на місцевому рівні;
- обмежені можливості залучення міжнародної технічної допомоги;
- низький рівень міжмуніципальної співпраці.

Успішна реалізація потенціалу децентралізації потребує подальшої гармонізації державної та місцевої політики, розширення податкової автономії громад і створення регіональних інноваційних кластерів.

Загалом, місцевий економічний розвиток у контексті реформи місцевого самоврядування в Україні є ключовим чинником забезпечення сталості регіонального зростання та підвищення якості життя населення. Реформа створила передумови для формування ефективної моделі самоврядування, заснованої на принципах субсидіарності, фінансової самодостатності та партнерства. Подальший успіх цього процесу залежить від здатності громад ефективно використовувати надані ресурси, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати прозорість прийняття управлінських рішень.

#### *Список використаних джерел*

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
2. Міністерство фінансів України. офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/>

**Годиш Ярослав Олександрович**  
аспірант кафедри теоретичної та  
прикладної економіки Навчально-  
наукового інституту адміністрування  
державного управління та професійного  
розвитку Національного університету  
«Львівська політехніка»

## **ДОСТУП ДО МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Доступ до медичних послуг має вирішальне значення для регіонального розвитку, оскільки здорове населення є більш продуктивним та економічно активним. Інвестиції в медичні послуги стимулюють місцеву економіку, створюючи робочі місця та збільшуючи попит на послуги. Хороші системи охорони здоров'я покращують якість життя, залучають інвестиції та кваліфікованих фахівців, а також зменшують соціальну нерівність та нерівність у сфері охорони здоров'я в регіоні.

Медичні послуги впливають на регіональний розвиток:

- через покращення якості життя: доступ до високоякісних медичних послуг є фундаментальним фактором, що впливає на добробут мешканців та якість життя в регіоні;

- через підвищення продуктивності: здорове населення означає більш продуктивну робочу силу;

- шляхом створення робочих місць: сектор охорони здоров'я створює робочі місця не лише для лікарів та медсестер, а й для адміністративного, технічного та допоміжного персоналу, що сприяє економічному зростанню на місцевому рівні;

- через залучення інвестицій: хороші медичні заклади можуть залучити нові інвестиції та кваліфікованих спеціалістів до регіону;

- шляхом зменшення нерівності: інвестиції в медичні послуги, включаючи профілактичну допомогу та медичну освіту, можуть зменшити нерівність у сфері охорони здоров'я між різними соціальними групами в регіоні;

- впровадження стратегічних дій: розвиток медичної інфраструктури може бути частиною ширших стратегій регіонального розвитку, що включають політику охорони здоров'я на муніципальному, районному та обласному рівнях.

Однак варто зауважити, що доступ до медичних послуг диференціюється в залежності від регіону внаслідок впливу таких чинників, як:

- старіння суспільства загалом і в регіональному розрізі;
- інтенсивність міграційних процесів під впливом воєнних дій;
- диференціації у рівні та темпах зростання рівня доходів суспільства;
- обізнаність у сфері охорони здоров'я як каталізатор розвитку сектора;
- відмінності у рівні свідомого ставлення до стану свого здоров'я;
- економічне зближення з ЄС та модернізація інфраструктури охорони здоров'я;

- цифровізація та технологічні інновації як майбутнє сектору охорони здоров'я
- привабливість сектору охорони здоров'я для інвесторів;
- стійкість сектору охорони здоров'я до економічних змін та змін кон'юнктури.

Таким чином, створення сприятливих умов з боку держави для доступу до медичних послуг є одним із рушіїв регіонального розвитку і потребує особливої уваги.

#### *Список використаних джерел*

1. Про затвердження Регіонального плану заходів з реалізації у 2025-2027 роках Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року Розпорядження Львівської обласної військової адміністрації № 443/0/5-25ВА від 18.04.2025 <https://loda.gov.ua/documents/135492>
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
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 34-р від 17 січня 2025 р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
4. Успішна стратегія - здорова громада: як ефективно спланувати розвиток медичної сфери на місцях <https://www.decentralization.ua/news/18296>

#### **Горбачук Назарій Вікторович**

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК КЛЮЧОВА ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ**

Доповідь зосереджена на інституційному вимірі регулювання діяльності природних монополій у залізничному секторі. Актуальність полягає у конфлікті між потребою регіонів у якісній та сталій інфраструктурі та фрагментарністю/неефективністю існуючих організаційних механізмів управління цим сектором.

Існуюча організаційна архітектура управління залізничною інфраструктурою, яка успадкувала ознаки вертикально інтегрованої моделі, демонструє обмежену ефективність в умовах сьогодення, що суттєво гальмує залучення інвестиційних ресурсів у стратегічно важливі регіональні інфраструктурні проекти.

Одним із ключових драйверів реалізації інноваційно-технологічних зрушень та економічного зростання в Україні має виступати інноваційне оновлення вітчизняного залізничного транспорту [9, с. 130–134].

Проте, незважаючи на стратегічну важливість, сектор стикається з кризовими явищами, які значною мірою спричинені недосконалістю організаційних механізмів регулювання. Чинна організаційна архітектура управління успадкувала ознаки класичної вертикально інтегрованої моделі [1, с. 264], що, як стверджує Ю. Л. Мохова, призводить до неефективності загальнодержавної політики регулювання галузі [8, с. 90–95]. Ця неефективність є головним бар'єром для залучення приватного капіталу в інвестиційно-інноваційний розвиток [4, с. 84].

Трансформаційні зміни у світовій практиці обумовлені переходом до нової інституційної архітектури управління [7, с. 77–83], що ґрунтується на відокремленні функцій природної монополії.

Організаційні механізми управління залізничним транспортом у світі зводяться до двох основних моделей [5, с. 405–412]: вертикально інтегрована (Американська), вертикально розділена (Європейська).

Основним документом, що регламентує розвиток інфраструктури в Європі та визначає необхідність зміни організаційної моделі для України, є Директива ЄС 91/440 [3]. Вона пропонує впровадити обов'язковий розподіл доходів і витрат та відділити функції управління експлуатаційною діяльністю від інфраструктури. Це створює організаційно-економічні умови для розвитку конкурентного середовища у сфері перевезень [4, с. 84].

У моделі вертикального розділення ключовим елементом організаційної архітектури стає сильна й незалежна адміністрація (Регулятор).

Саме через ці організаційні механізми держава забезпечує рівний та недискримінаційний доступ перевізників до інфраструктури. Цей доступ є критичним для регіональних проєктів, оскільки лише гарантії рівних умов дозволяють залучати приватний капітал до перевезень, включаючи нові логістичні маршрути, що мають місцеве значення.

У практика імплементації Директиви 91/440 в країнах ЄС, виявлено низку організаційних проблем, які Україна має уникнути при реформуванні [5, с. 405–412].

Недостатня інституційна незалежність. Це призводить до дискримінаційної поведінки та упередженого розподілу пропускної здатності, що прямо ускладнює вихід на ринок нових, регіонально орієнтованих перевізників.

Проблема інвестиційно-орієнтованого тарифоутворення. Це унеможливорює використання тарифу як інструменту довгострокового фінансування капітальних проєктів, залишаючи основний тягар інвестування на державі [5, с. 405–412].

Реалізація державно-приватного партнерства (ДПП), що є ключовим інструментом фінансування інфраструктурних проєктів, ускладнена через складність та тривалість адміністративних процедур. В. В. Круглов та Ю. В. Мирошниченко підкреслюють необхідність реінжинірингу процесу державного регулювання ДПП для переходу до клієнтоорієнтованої організації [6, с. 91–96].

Слабкість горизонтальної координації [2, с. 20].



Таким чином, розвиток організаційних механізмів має бути спрямований не лише на формальне відділення функцій, а й на забезпечення функціональної прозорості та інвестиційної стимуляції.

Для забезпечення успішної реалізації регіональних інфраструктурних проєктів, що є ключовою передумовою для місцевого економічного розвитку, необхідне вдосконалення організаційних механізмів у трьох ключових площинах. Необхідно гарантувати повну управлінську автономію новому суб'єкту управління інфраструктурою та незалежність регулятора від історичного перевізника [4, с. 405–412].

Організаційний механізм тарифоутворення має бути змінений з обмежувального на стимулюючий [9, с. 130–134]. Для цього:

Методика розрахунку оплати за використання інфраструктури повинна базуватися на недискримінаційному підході та включати інвестиційну складову (CapEx) для фінансування модернізації. Це дозволить залучати значні кошти, зокрема від міжнародних інституцій, як-от European Investment Bank [10, с. 65]. Необхідно уникнути перехресного субсидування, яке передає допомогу, виділену на інфраструктуру, на перевезення.

Для забезпечення реалізації регіональних проєктів ключовим організаційним механізмом є співпраця та координація [8, с. 20]:

Впровадження організаційної схеми для рівного доступу до залізничної інфраструктури та забезпечення регулярної участі у міжнародній співпраці з регуляторними органами держав-членів.

Запровадження регіональних дорадчих інституцій, які інтегрують місцеві адміністрації в процес планування, забезпечуючи, щоб регіональні інтереси були враховані у стратегіях оператора інфраструктури. Це відповідає вимозі про необхідність співфінансування проєктів та використання інструментів, що враховують роль місцевих адміністрацій [8, с. 20].

Розвиток організаційних механізмів регулювання є ключовою інституційною передумовою для успішної реалізації регіональних інфраструктурних проєктів.

Практична цінність дослідження полягає у наданні методологічної основи для розроблення нормативних документів, серед яких нова редакція Закону України «Про залізничний транспорт», що дозволить активізувати залучення приватного капіталу в модернізацію залізничної інфраструктури та посилити економічну стійкість регіонів.

#### *Список використаних джерел*

1. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом України [монографія]. 2-е вид., перероб. і доп. Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2006. 264 с.
2. Данилюк М. Роль місцевих адміністрацій у реалізації стратегій розвитку транспорту: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Л., 2021. 20 с.
3. Директива 91/440 ЕЄС від 29.07.1991 р. про розвиток залізниць Спільноти. [Електронний ресурс].
4. Ейтутіс Г. Д. [та ін.]. Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту України: [монографія]. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2016. 256 с. - с. 84.
5. Ейтутіс Г.Д., Крищенко С.О., Зіць О.Є. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 405–412.

6. Круглов В., Мирошниченко Ю. В. Реінжиніринг процесу державного регулювання державно-приватного партнерства в Україні. *Business Inform*, 2017. № 3. С. 91–96.
7. Куц А. А. Інституційна архітектура інновацій у транспорті України: стратегія дії в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2025. №2(16). С. 77–83.
8. Мохова Ю.Л. Стратегія розвитку державного регулювання залізничної галузі в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3(7). С. 90–95.
9. Овчиннікова В.О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 12. С. 130–134.
10. European Investment Bank. Infrastructure support in times of emergency. Brussels-Kyiv, 2023. 65 p.

**Грицик Юрій Йосипович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

Формування професійного персоналу в органах місцевого самоврядування (ОМС) в Україні є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління. Актуальність цієї проблематики посилюється умовами воєнного стану та курсом на європейську інтеграцію, що потребує якісного оновлення підходів до кадрової політики. Конституція України [1] визначає місцеве самоврядування як самостійну основу організації влади на рівні територіальних громад, що закріплено у статтях 7 та 140 Основного Закону. Вона встановлює принципи демократизму, законності та підзвітності, які формують фундамент для діяльності службовців органів місцевого самоврядування та окреслюють базові вимоги до їх добору та професійної поведінки.

Правове регулювання кадрових процесів у місцевому самоврядуванні здійснювалося на основі Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] № 2493-III. Зазначений документ вперше визначив статус посадових осіб місцевого самоврядування, їхні права та обов'язки, умови вступу на службу і проходження кар'єри. Проте закон 2001 року мав низку обмежень: він не враховував новітніх стандартів публічного врядування, не забезпечував прозорих механізмів конкурсного добору, а також залишав поза увагою питання професійного розвитку й оцінювання діяльності службовців. Крім того, до кадрових процедур застосовувалися положення Кодексу законів про працю України [3], що спричиняло правові колізії між загальним і спеціальним регулюванням. Саме ці недоліки та євроінтеграційні зобов'язання України зумовили потребу в оновленні законодавчої бази.

Правове регулювання кадрових процесів у сучасних умовах здійснюється спеціальним законодавством, насамперед Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4]. Цей закон визначає статус посадових

осіб, порядок конкурсного добору, механізми випробування, оцінювання результатів діяльності та підстави для дисциплінарної відповідальності. Документ також закріплює принципи політичної неупередженості, доброчесності та професійної компетентності, які стають ключовими орієнтирами у кадровій політиці громад. Важливим є те, що новий закон гармонізує вимоги до службовців місцевого самоврядування з підходами, які раніше були закріплені у законодавстві про державну службу, створюючи єдині стандарти кадрового управління.

Співвідношення норм трудового законодавства з положеннями спеціальних актів у сфері місцевого самоврядування залишається проблемним питанням. Кодекс законів про працю [3] застосовується до службовців місцевого самоврядування лише у частині, яка не врегульована спеціальним законодавством. Це створює простір для колізій, зокрема щодо порядку звільнення, тривалості робочого часу чи надання соціальних гарантій. У практиці місцевих рад часто виникає потреба у тлумаченні правових норм, що вимагає від кадрових служб високої професійної підготовки. Саме поєднання норм КЗпП і нового закону про службу в ОМС потребує подальшої уніфікації, аби уникнути різночитань, які уповільнюють ефективність кадрових процесів.

Важливу роль у формуванні персоналу відіграють підзаконні нормативно-правові акти. Постанови Кабінету Міністрів, накази Національного агентства з питань державної служби, методичні рекомендації Міністерства розвитку громад та територій конкретизують процедури конкурсного добору, атестації, стажування, формування кадрового резерву. Водночас їхня імплементація стикається з проблемами – від затримок у прийнятті до нерівномірного застосування у громадах. Практика показує, що кадрові служби часто не мають достатніх ресурсів чи фахових знань для швидкої адаптації внутрішніх документів до нових вимог, особливо у малих громадах. Це призводить до фрагментарності регулювання та неоднакового рівня дотримання стандартів у різних регіонах [5].

Сучасні виклики формування персоналу в органах місцевого самоврядування в Україні безпосередньо пов'язані з воєнним станом та процесами цифрової трансформації. В умовах війни особливого значення набуває кадрова гнучкість, здатність оперативно заміщати вакантні посади та забезпечувати безперервність управлінських процесів. Паралельно із цим, розвиток HRMIS та електронних інструментів управління персоналом створює нові можливості для прозорості й відкритості кадрових процедур. Звіт НАДС за 2023 рік фіксує зростання потреби у методичній допомозі громадам та наголошує на важливості впровадження цифрових рішень у сфері кадрової роботи [6; 7]. Це відповідає сучасним європейським стандартам, де електронне врядування розглядається як один із ключових індикаторів ефективності системи управління.

Перспективи вдосконалення правового забезпечення формування персоналу в органах місцевого самоврядування в Україні пов'язані з подальшою гармонізацією національного законодавства з європейськими принципами good governance [8]. Важливим завданням є усунення колізій між трудовим і спеціальним правом, розробка типових положень і методичних рекомендацій для

громад, стандартизація процедур добору й оцінювання персоналу. Не менш важливим кроком є інституційна підтримка кадрових служб через підвищення кваліфікації, доступ до сучасних HR-інструментів і фінансове забезпечення. У перспективі це дозволить створити єдину систему управління персоналом у місцевому самоврядуванні, що відповідатиме європейським практикам та підвищить довіру громадян до публічної влади.

*Список використаних джерел*

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закону України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
3. Кодекс законів про працю України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>.
5. Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. НАДС України. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/normativno-pravova-baza>.
6. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. НАДС. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%20%D0%9E%D0%9C%D0%A1.pdf>.
7. The Principles of Public Administration. OECD/SIGMA. OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>.
8. Venice Commission. Rule of Law Checklist. Strasbourg: Council of Europe, 2020. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2016\)007](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2016)007).

**Кіт Остап Романович**

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

**СТИМУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У НАПРЯМІ ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України потребують нових підходів до забезпечення ефективного управління територіями. Важливим механізмом розвитку місцевої економіки є державно-приватне партнерство (ДПП), яке поєднує ресурси, досвід і можливості публічного та приватного секторів. На рівні територіальних громад ДПП стає не лише інструментом залучення інвестицій, а й засобом формування стабільного інституційного

середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і розвитку місцевої інфраструктури.

Державно-приватне партнерство є дієвим інструментом модернізації управлінських процесів на місцевому рівні. Воно дозволяє реалізовувати масштабні проєкти у сферах транспорту, енергетики, охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства, коли власних фінансових можливостей громад недостатньо. Завдяки участі приватного бізнесу забезпечується не лише фінансування, а й підвищується якість управління проєктами, зростає рівень інноваційності рішень і прозорість їх реалізації [1].

Для територіальних громад ДПП відкриває нові можливості щодо підвищення рівня зайнятості, розвитку підприємництва та залучення інвестицій. Успішне партнерство базується на довірі між владою та бізнесом, чітких правових механізмах і стабільній політичній ситуації, що є ключовими елементами інституційного середовища.

Ефективне функціонування ДПП на рівні громад неможливе без створення належного інституційного середовища. Його основними складовими є [2]:

- нормативно-правова база;
- прозорі процедури взаємодії;
- наявність інституцій підтримки бізнесу;
- здатність органів місцевого самоврядування до стратегічного планування.

Формування стабільного інституційного середовища передбачає гармонізацію місцевої політики розвитку з державними програмами підтримки партнерств, а також забезпечення правових гарантій для приватних інвесторів. Важливу роль у цьому процесі відіграють місцеві стратегії розвитку, які мають включати механізми стимулювання партнерських проєктів, а також створення умов для участі громади в прийнятті рішень.

Стимулювання розвитку ДПП на рівні територіальних громад може здійснюватися через поєднання економічних, правових та організаційних механізмів. До найбільш дієвих інструментів належать:

- податкові пільги та преференції для підприємств, які інвестують у соціальну та інфраструктурну сферу громади;
- створення муніципальних програм підтримки бізнесу, що забезпечують пільгові кредити або компенсацію частини відсоткових ставок;
- розвиток інституцій економічного розвитку – агенцій, центрів підтримки підприємництва, інвестиційних офісів;
- цифровізація управлінських процесів та впровадження електронних платформ для прозорого відбору партнерів і контролю за реалізацією проєктів;
- навчання кадрів місцевого самоврядування сучасним інструментам управління партнерствами та залучення інвестицій.

Застосування цих інструментів дозволяє підвищити довіру бізнесу до влади, знизити адміністративні бар'єри та стимулювати участь приватного сектору в розвитку місцевої інфраструктури.

Попри значний потенціал, розвиток ДПП у територіальних громадах України стикається з низкою проблем. Серед основних – недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, нестабільність

правового середовища, дефіцит фінансових ресурсів, а також обмежений досвід реалізації партнерських проєктів. Часто бракує якісної підготовки персоналу та чітких механізмів оцінки ефективності таких ініціатив.

Важливим викликом залишається низький рівень довіри між владою та бізнесом, що стримує інвестиційну активність. Крім того, процеси централізації фінансових потоків у державі обмежують можливості громад самостійно приймати рішення щодо великих партнерських проєктів.

Процес децентралізації створює сприятливі умови для розширення практик державно-приватного партнерства. Зміцнення фінансової спроможності громад, розширення їхніх повноважень та доступ до міжнародних програм технічної допомоги відкривають нові можливості для реалізації інвестиційних ініціатив.

У контексті євроінтеграції особливої актуальності набуває адаптація європейських стандартів управління партнерствами, впровадження принципів прозорості, підзвітності та участі громадськості. Використання досвіду країн ЄС, де ДПП активно застосовується для розвитку транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, може стати основою для побудови ефективної моделі співпраці в Україні.

Отже, стимулювання державно-приватного партнерства на рівні територіальних громад є ключовим чинником формування стабільного інституційного середовища, здатного забезпечити сталий соціально-економічний розвиток. Для досягнення цього необхідно створити сприятливі правові та економічні умови, розвивати місцеві інституції, підвищувати компетентність управлінців та забезпечувати відкритий діалог між владою, бізнесом і громадськістю.

Розвиток партнерств сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості територій, ефективнішому використанню ресурсів та зміцненню спроможності місцевих громад реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку на засадах взаємної вигоди й довіри.

#### *Список використаної літератури:*

1. Шмитц Б. Фінансові інструменти сталого розвитку: Досвід європейських країн. Київ: Центр екологічних ініціатив, 2020. С. 45-78.
2. Оліярник, В.В., & Бірюшов, Д.М. (2024). Механізми державно-приватного партнерства на місцевому рівні. Ефективність державного управління, 1(78/79), 33-38. <https://doi.org/10.36930/507805>

**Костюкевич Богдан Сергійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: БАР'ЄРИ Й ІНСТРУМЕНТИ**

Розвиток малого підприємництва (МП) у децентралізованих системах управління тісно пов'язаний із локальною спроможністю органів влади формувати якісне підприємницьке середовище, знижувати транзакційні витрати бізнесу та підтримувати мережеву взаємодію фірм. В українському контексті інституційні зрушення, пов'язані з фіскально-адміністративною децентралізацією та євроінтеграційним вектором, підсилили увагу до інструментів місцевого економічного розвитку та кластеризації як механізмів активізації як малого, так і середнього підприємництва (МСП). Інтенсифікація процесів децентралізації підвищила релевантність регіональної політики, орієнтованої на інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, технопарки та інші елементи інфраструктури підтримки підприємництва; водночас підкреслюється потреба методичного оновлення таких підходів для нових умов воєнних і післявоєнних викликів [2, с. 7]. Окрема увага приділяється бар'єрам і можливостям підприємництва в Україні (доступ до фінансування, регуляторні витрати, розвиток людського капіталу, цифровізація сервісів та ринків) – як чинникам, що детермінують реакцію МСП на політику децентралізації [3, с. 117].

Іноземні дослідження свідчать, що децентралізація здатна стимулювати підприємницьку активність, проте ці ефекти є контекстно-залежними й опосередковуються інституційною якістю. Зокрема, аналіз для країн ЄС показує: коли регіональні органи влади мають ширші повноваження, зростає простір для політичних експериментів, гнучкішого використання локальних ресурсів і формування сприятливих умов для бізнесу; поряд з цим результативність децентралізації істотно залежить від якості врядування на місцевому рівні та просторових ефектів сусідства (spillovers) між регіонами [5]. Для громад це означає, що сам факт передачі повноважень і ресурсів є необхідним, але недостатнім для зростання МСП: потрібні управлінські спроможності, прозорі процедури, якісні дані та здатність швидко адаптувати політику до структурних зрушень (релокація бізнесів, зміни ланцюгів постачання, демографічні перетоки).

Окремий масив досліджень пов'язує саме децентралізацію економічних політик із рішеннями індивідів зайнятись підприємництвом, оскільки вищий рівень економічної децентралізації підвищує імовірність того, що людина буде підприємцем-засновником (startup entrepreneur), хоча ефекти на інші форми підприємництва (самозайнятість, власник/менеджер діючого бізнесу) є змішаними [4, с. 96]. Для економічної політики на місцевому рівні це має два практичні висновки: по-перше, економічна децентралізація (право впливати на

економічні справи ближче до місця виникнення попиту) здатна зрушувати «поріг входу» в бізнес; по-друге, необхідно підсилювати ті інституційні й культурні умови, що комплементарно працюють із децентралізацією (довіра, передбачуваність правил, локальні підприємницькі мережі), аби ефект не розсіювався.

Водночас, за даними просторових моделей для регіонів ЄС, економічні вигоди від політичної та фінансової децентралізації значно вищі там, де якість місцевого врядування краща; регіони з низькою якістю врядування демонструють слабше зростання незалежно від власного рівня децентралізації. Також важливі непрямі (сусідські) ефекти: регіон зростає швидше, коли оточений більш децентралізованими регіонами з високою якістю урядування, – це канал конкуренції за інвестиції, людей і знання [5]. Для України, де громади істотно відрізняються за спроможністю, це означає, що заходи з розвитку МСП мають поєднуватися з нарощенням інституційної якості (процедури та сервісні стандарти для бізнесу, регуляторний перегляд, публічні закупівлі, відкриті дані, участь стейкхолдерів), інакше повернення від децентралізації буде нерівномірним.

Ще один важливий канал – ефективність публічного сектору в умовах фінансової децентралізації, зокрема витратна децентралізація зазвичай підвищує ефективність державного сектору, тоді як надто сильна дохідна децентралізація може мати неоднозначні наслідки; до того ж, під час надзвичайних подій (наприклад, стихійних лих) ефекти послаблюються і потребують коригування архітектури міжбюджетних трансфертів [3]. Для МСП це має прямі наслідки через якість місцевих послуг (дозвільні процедури, інфраструктура, енергетична надійність, освіта/ПТО, просторове планування) та непрямі – через очікування приватних інвесторів щодо якості управління та ризиків у громаді. Відповідно, модель фінансування місцевого розвитку має передбачати достатній фінансовий простір для сервісів про-бізнес та механізми «автоматичних стабілізаторів» під час стресів, аби не зривалися інвестиційні цикли малого бізнесу.

У децентралізованій системі кластерна політика виступає одним із найбільш прогресивних інструментів модернізації регіональної економіки: вона посилює інноваційну спроможність, прискорює дифузії знань, підвищує конкурентоспроможність МСП та створює «локомотиви» зростання – за умов наявності відповідних ресурсів (людських, інформаційних, фінансових, інфраструктурних) і координації дій ОМС [2, с. 10]. Для громад це означає, що підтримка МСП не повинна обмежуватися грантовими або податковими заходами; потрібні інститути спільної дії (кластерні організації, центри трансферу технологій, коворкінги, індустріальні парки), а також уникнення «пастки проєктності», коли ініціативи не вбудовані в довгі ланцюги створення вартості.

Одночасно необхідний акцент на композицію бар'єрів, що знижують підприємницький динамізм: вартість і доступність фінансування, нестача управлінських компетентностей, регуляторні витрати, нерозвиненість партнерських мереж, нерівномірна цифрова зрілість і слабкий доступ до ринків збуту; водночас цифровізація сервісів (е-послуги, онлайн-маркетплейси), розвиток людського капіталу та інтеграція у кластери формують нові «вікна



можливостей» для МСП [3, с. 120]. Для політики на рівні громад пріоритетами виступають:

- системні платформи доступу МСП до сервісів (єдині вікна/ЦНАП для бізнесу, регуляторний перегляд);
- підсилення локальних мереж (асоціації підприємців, інкубатори/акселератори, університетсько-бізнесові партнерства);
- фінансові інструменти з низькими транзакційними витратами (часткові гарантії, компенсації відсоткових ставок, мікрогранти на інновації);
- публічні закупівлі, дружні до МСП (дроблення лотів, навчання участі, прозора оцінка якості).

З огляду на наведені результати, децентралізація створює «вікно можливостей» для політики пришвидшення розвитку МСП, але її економічна віддача залежить від поєднання трьох груп чинників. По-перше, це достатня глибина економічної та витратної децентралізації, яка підсилює місцеву відповідальність за якість сервісів і дозволяє більш гнучко налаштовувати інструменти підтримки бізнесу [1; 4]. По-друге, це якість місцевого врядування та потенціал просторової взаємодії (ефекти сусідства), що визначають сталість та масштаб відгуку МСП на нові інституційні можливості [5]. По-третє, це наявність дієвої підприємницької інфраструктури, включно з кластерними механізмами, що перетворюють локальну ініціативу на мережеві ефекти інновацій та зростання [2; 3]. Узгодження цих елементів дає змогу громаді переходити від «точкових» проєктів до сталої екосистеми МСП з вищою продуктивністю та витривалістю до шоків.

Отже, децентралізація здатна зменшувати бар'єри входу в підприємництво, покращувати ефективність використання місцевих ресурсів і підсилювати інноваційну взаємодію МСП за умови, що субнаціональні інституції мають належну якість, а інструменти LED – достатнє ресурсне забезпечення та орієнтацію на мережеві ефекти. Для України, де громади відбудовують економіку в умовах невизначеності, стратегія «децентралізованого розвитку МСП» має спиратися на:

- якісні місцеві послуги для бізнесу;
- фінансові інструменти з низькими транзакційними витратами;
- кластери та партнерства як джерело масштабованих інновацій;
- цифрові сервіси, що стискають час і вартість операцій.

Саме така конфігурація конвертує інституційні можливості децентралізації в довгостроковий приріст підприємницького динамізму.

#### *Список використаних джерел*

1. Afonso A., Jalles J. T., Venâncio A. Fiscal decentralization and public sector efficiency: Do natural disasters matter? *Economic Modelling*. Volume 137. 2024. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106763>.
2. Kolomytseva O., Vasylenko L. Peculiarities of the development of economic space of the regions in modern conditions. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 70. 2023. С. 5-15. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.70.2023.297116>. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/297116/294763>.

3. Kropelnytska S. Barriers and Opportunities for Entrepreneurship Development in Ukraine. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Volume 12(2). 2025. С. 116-130. <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.116-130>.
4. Patel P. C., Wolfe M. T. Of free markets and a secular mind: the value of economic decentralization and individual secular values in entrepreneurship. Small Business Economics. Volume 58(1). 2022. С. 93-119. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00401-4>.
5. Rodríguez-Pose A., Muštra V. The economic returns of decentralisation: Government quality and the role of space. Environment and Planning A: Economy and Space. Volume 54, Issue 8. 2022. <https://doi.org/10.1177/0308518X221118913>.

**Нарівний Микола Миколайович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В КОНТЕКСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний стан житлово-комунального господарства (ЖКГ) України визначається складними соціально-економічними умовами, високим рівнем зношеності інфраструктури, низькою енергоефективністю та обмеженими фінансовими можливостями органів місцевого самоврядування. У цих умовах управління ЖКГ стає одним із ключових напрямів місцевої політики, що впливає не лише на якість життя населення, а й на формування інвестиційного клімату та конкурентоспроможності територій. Від ефективності управлінських механізмів залежить динаміка місцевого економічного розвитку, особливо у контексті реалізації реформи децентралізації.

Механізми управління житлово-комунальним господарством передбачають комплекс організаційно-економічних, фінансових, правових та інноваційних інструментів, які спрямовані на забезпечення стабільного функціонування та модернізації систем життєзабезпечення громади. Важливе місце серед них займає стратегічне планування, яке базується на аналізі потреб населення, стану інфраструктури, прогнозуванні обсягів споживання ресурсів і визначенні пріоритетних напрямів інвестування. Інституційний компонент управління передбачає взаємодію між місцевими органами влади, комунальними підприємствами, бізнесом і громадськістю з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень [1].

Фінансово-економічні механізми включають використання місцевих бюджетів, державних субвенцій, інвестиційних програм, кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій та державно-приватного партнерства. Особливої уваги заслуговує впровадження енергозберігаючих технологій і програм модернізації житлового фонду, які не лише зменшують витрати домогосподарств, а й стимулюють розвиток місцевих підприємств у сфері

будівництва, енергетики та обслуговування. Застосування механізмів енергосервісних контрактів (ESCO) є прикладом ефективного залучення приватного капіталу до підвищення енергоефективності комунальних об'єктів [2].

Управління ЖКГ неможливе без впровадження сучасних цифрових інструментів. Використання систем електронного моніторингу, цифрових карт комунальної інфраструктури, платформ зворотного зв'язку з громадянами забезпечує прозорість і підзвітність управлінських рішень. Розвиток "розумних" комунальних систем (Smart City) дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати експлуатаційні витрати та підвищувати комфорт мешканців.

Важливим механізмом підвищення ефективності управління житлово-комунальним господарством є участь громадськості у процесах планування та контролю за діяльністю комунальних підприємств. Формування органів самоорганізації населення, об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, громадських рад при органах влади сприяє зміцненню партнерства між громадою та місцевою владою, забезпечує врахування реальних потреб мешканців і підвищує рівень довіри до влади.

Ефективне управління житлово-комунальним господарством також передбачає створення дієвої нормативно-правової бази на місцевому рівні, яка регулює питання тарифоутворення, контролю якості послуг, управління майном та проведення конкурсів серед надавачів комунальних послуг. Важливим аспектом є впровадження принципу економічної обґрунтованості тарифів, що забезпечує баланс між інтересами споживачів і підприємств ЖКГ. При цьому органи місцевого самоврядування мають активно застосовувати механізми муніципального аудиту та публічного звітування для запобігання корупційним ризикам і неефективному використанню ресурсів.

Суттєвий вплив на стан житлово-комунальної сфери має кадрова політика, зокрема підвищення професійного рівня управлінців, фахівців з енергоменеджменту, проектного менеджменту та цифрових технологій. Формування компетентної управлінської команди на місцевому рівні дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні рішення, залучати грантове фінансування та реалізовувати міжнародні проекти. У цьому контексті важливим напрямом є розвиток партнерств із закордонними муніципалітетами, міжнародними програмами технічної допомоги та навчальними установами для обміну досвідом і впровадження кращих практик управління [3].

У перспективі подальший розвиток механізмів управління житлово-комунальним господарством має ґрунтуватися на концепції сталого розвитку, де пріоритетними будуть екологічні аспекти, енергоефективність і соціальна справедливість. Важливим завданням є створення системи управління, здатної швидко адаптуватися до викликів сучасності — воєнних, економічних чи кліматичних. Це потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, цифровізацію процесів, інституційне зміцнення громад і підвищення ролі місцевої демократії у формуванні політики розвитку житлово-комунальної сфери.

Таким чином, механізми управління житлово-комунальним господарством у контексті місцевого економічного розвитку мають базуватися на принципах

ефективності, інноваційності, прозорості та участі громадян. Вони повинні сприяти формуванню сталого розвитку територій, покращенню інвестиційного клімату та підвищенню якості життя населення. Подальше удосконалення цих механізмів передбачає інтеграцію міжнародного досвіду, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та розширення можливостей для залучення приватного сектору до модернізації ЖКГ.

#### *Список використаних джерел*

1. Мохова Ю.Л., Гордієнко І.В. Особливості державного регулювання житлово-комунального господарства в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70). № 1. 2020. С. 58-62
2. Лаврик В.В. Фінансове забезпечення житлово-комунального господарства територіальних громад в умовах децентралізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Сумський державний університет. Суми. 2021. 25 с.
3. Орлова Н.С. Самборська О.В. Стратегічні напрямки розвитку житлово-комунального господарства України. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 15. 2020. С. 76-81. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-52402020-15-15>

#### **Олесько Надія Андріївна**

аспірантка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **ПУБЛІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Розвиток сучасного місцевого економічного розвитку є орієнтованою на підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, через використання відповідних публічних механізмів та інструментів, які є заснованими на принципах смарт-спеціалізації. Це має особливе значення у воєнний період та у післявоєнний період відновлення, євроінтеграції, дана концепція стає ключовою.

Використання критичних публічних механізмів до яких ми можемо віднести смарт-спеціалізацію (S3) [1], ґрунтується та активно сприяє розвитку регіональних інноваційних екосистем (RIS) [2], загалом, даний підхід визначається як Регіональна стратегія інноваційного розвитку на основі смарт-стратегій (RIS3) [5]. Також RIS3 елементом євроінтеграції і сприяє переходу до моделі цільової відбудови, що сприяє фокусуванню на використанні обмежених ресурсів, відновленні критичних галузей та формуванні і підтримці критичних конкурентних переваг регіонів, розвитку людського капіталу та посилення потенціалу регіонів.

Ми розглядаємо смарт-спеціалізацію також як процес стратегічної трансформації регіональної економіки. Даний підхід базується на синергії взаємодії влади, бізнесу, науки та громадянського суспільства [3] та розвитку підприємницького відкриття [4]. Також у цьому процесі, регіональна інноваційна

екосистема трансформується у платформу, де відбувається взаємодія, забезпечуючи розвиток економічного потенціалу регіонів.

Особливою актуальністю даного підходу у воєнний час є зростання значення інновацій для збереження енергетичної незалежності, підтримки відбудови інфраструктури та підтримки економіки. У рамках такого підходу регіональна економічна політика спрямовано на розподіл та концентрацію ресурсів на галузях, які мають високий рівень конкурентоспроможності.

Розвиток смарт-спеціалізації в Україні відбувається за основою Європейського Союзу та у процесі реалізації передбачені два етапи: перший етап - 2021-2023 роки та другий етап - 2024-2027 роки. Таке впровадження передбачало розробку та впровадження стратегій регіонального розвитку у кожній з областей, більшість з яких були оновлені у 2024 році.

Попри реалізацію першого етапу стратегій регіонального розвитку не усі ініціативи, програми були втілені, що обумовлене впливом військових дій на території України.

Для подальшого ефективного розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації, ми пропонуємо запровадження наступних публічних механізмів:

1. Формування та підтримка розвитку регіональних кластерів у визначених напрямках смарт-спеціалізації. Це забезпечить синергію між ланками та забезпечить конкурентоспроможність регіону.

2. Підтримка трансферу технологій забезпечить інтеграцію наукових розробок у економічний сектор.

3. Запровадження цільових грантових програм для малих та середніх підприємств (МСП) для підтримки реалізації проєктів, які відповідають регіональним напрямкам смарт-спеціалізації та створить стимулювання попиту на інноваційні послуги та технології.

4. Створення регіональних регуляторних пісочниць для тестування інновацій, забезпечуючи швидку апробацію інноваційних рішень без перешкод, як, наприклад, бюрократизація процесу.

Відповідно, у період післявоєнної відбудови України розвиток регіонів матиме важливе значення, а його ефективність забезпечуватиметься підтримкою розвитку регіональної стратегії на основі смарт-спеціалізації, що може стати ключовим публічним механізмом для забезпечення стійкого відновлення.

Впровадження такої стратегії сприятиме направленню ресурсів у визначених конкурентоспроможних напрямках та галузях, що дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, розвивати людський капітал.

Запропоновані публічні механізми забезпечать синергічний розвиток регіональної економіки, забезпечуючи ефективне повоєнне відновлення та сталий розвиток.

#### *Список використаних джерел*

1. Foray D., David P. A., Hall B. H. Smart specialization: From academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation. *MTEI Working Paper*. Lausanne: College of Management of Technology, EPFL, 2011. (MTEI-WORKING\_PAPER-2011-001). URL: [https://eml.berkeley.edu/~bhhall/papers/ForayDavidHall11\\_smart\\_specialisation\\_MTEI-WP-2011-001.pdf](https://eml.berkeley.edu/~bhhall/papers/ForayDavidHall11_smart_specialisation_MTEI-WP-2011-001.pdf)

2. Cooke, P., Gomez Uranga, M., & Etzebarria, G. Regional Innovation Systems: Institutional and Organisational Dimensions. *Research Policy*, 26(4-5), 475-491, 1997[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00025-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00025-5)
3. Carayannis, Elias & Campbell, David. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46, 2009
4. Estensoro, M., & Larrea, M. Facilitation of Entrepreneurial Discovery Processes by Policymakers: an Actionable Definition of Roles and Challenges. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-22, 2022
5. Європейська Комісія. S3 *Community of Practice*. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en)

### **Орлик Володимир Ігорович**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОЇ МЕДИЦИНИ: СУЧАСНІ СТАНДАРТИ І ПОТРЕБИ ЗСУ**

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, стала серйозним викликом для всієї системи охорони здоров'я, особливо – для військової медицини. Саме від професіоналізму медичних фахівців на фронті залежить життя тисяч воїнів. Тому питання підготовки кадрів для військової медицини набуло стратегічного значення. Сьогодні Збройні Сили України потребують висококваліфікованих медиків, здатних діяти в умовах бойових дій, швидко приймати рішення та застосовувати сучасні методи допомоги пораненим.

Військова медицина – це не лише лікування поранених, а ціла система забезпечення життєдіяльності армії: від медичного сортування та евакуації до реабілітації та психологічної підтримки. Відтак, підготовка кадрів у цій сфері має бути комплексною, інтегрувати медичні, військові, психологічні та логістичні знання.

Після 2014 року Україна розпочала реформу військово-медичної освіти, яка активізувалася з початком повномасштабного вторгнення. Основні напрями модернізації включають:

- перехід до стандартів НАТО. Впровадження системи TCCC (Tactical Combat Casualty Care) – тактичної допомоги пораненим на полі бою. Вона охоплює алгоритми MARCH, використання турнікетів, гемостатичних засобів, та евакуацію під вогнем;

- практична орієнтованість. Підготовка включає симуляційні тренінги, навчання на манекенах, бойові тренування та участь у навчаннях разом із підрозділами;

- безперервна освіта. Військові медики регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, у тому числі за участі іноземних інструкторів;

– інтеграція психологічної підготовки. Вміння діяти під стресом, надавати допомогу собі й побратимам, підтримувати психологічну стійкість є невід’ємною частиною навчання.

Значний внесок у підготовку кадрів роблять міжнародні партнери – зокрема США, Велика Британія, Канада, Литва, Норвегія. Вони надають інструкторів, обладнання та сприяють адаптації українських програм до стандартів НАТО.

Попри суттєвий прогрес, система підготовки військових медиків стикається з низкою викликів:

– нестача інструкторів із бойовим досвідом: більшість фахівців із передовим досвідом продовжують службу на фронті, тому бракує викладачів, здатних передавати практичні знання безпосередньо з поля бою;

– обмежені можливості симуляційних центрів: значна частина навчальних баз не забезпечена сучасними манекенами, тренажерами та обладнанням, що дозволяє відтворювати реальні умови бойових дій;

– потреба у стандартизації програм між цивільними та військовими закладами: наразі різні установи навчають за власними методиками, що ускладнює координацію та взаємодію між цивільними медиками й військовими підрозділами;

– необхідність у підготовці медиків для різних рівнів – від санітарів до хірургів польових госпіталів: через високі втрати і постійну ротацію кадрів потрібна системна багаторівнева підготовка, яка забезпечувала б оперативне поповнення фахівців на всіх ланках медичного забезпечення.

Водночас зростає попит на фахівців із психологічної реабілітації, протезування, відновлювальної медицини, а також цифрової діагностики та телерозвідки у сфері медицини.

У найближчі роки очікується:

– створення єдиної системи підготовки медиків за військовими стандартами;

– розбудова центрів симуляційного навчання при військових шпиталях;

– розширення міжнародних програм обміну досвідом;

– інтеграція цифрових технологій (дрони для медевакуації, мобільні діагностичні комплекси, медичні ІТ-системи).

Такі зміни дозволять не лише підвищити ефективність медичного забезпечення ЗСУ, а й створити сучасну модель військової медицини, яка відповідатиме найвищим світовим стандартам.

Підготовка кадрів для військової медицини – це не лише освітнє питання, а ключовий елемент національної безпеки. Сучасний військовий медик має бути універсальним фахівцем: лікарем, рятувальником, психологом і аналітиком одночасно. Його професійність визначає ефективність порятунку поранених, моральний стан підрозділу та збереження бойового потенціалу армії. Інвестуючи у підготовку таких кадрів, Україна інвестує у життя своїх захисників, у зміцнення обороноздатності та у формування сучасної системи військової медицини, здатної оперативно реагувати на будь-які виклики війни.

**Пінтоха Микола Миколайович**

аспірант кафедри публічного управління  
ННІ адміністрування, державного  
управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська  
політехніка»

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні глобальні виклики, зумовлені геополітичними кризами, військовими конфліктами та гібридними загрозами, суттєво впливають на стабільність фінансово-економічних систем держав. Банківський сектор, як ключова складова фінансової безпеки, потребує ефективних механізмів міжнародної співпраці, що сприяють підвищенню його стійкості, прозорості та здатності протидіяти фінансовим ризикам. Для України, яка перебуває в умовах війни та відновлення економіки, питання безпеки банківської системи набуває стратегічного значення у контексті забезпечення сталого регіонального і місцевого розвитку.

Попри значний прогрес у реформуванні фінансового сектору, українська банківська система залишається вразливою до зовнішніх впливів: кіберзагроз, відтоку капіталу, фінансових маніпуляцій, та недосконалості системи моніторингу ризиків. У цих умовах надзвичайно важливим є розвиток міжнародного партнерства з метою інтеграції до глобальної системи фінансової безпеки, запровадження європейських стандартів управління ризиками та зміцнення інституційної спроможності регіональних банківських установ.

Міжнародна співпраця у сфері банківської безпеки охоплює кілька ключових напрямів:

- гармонізацію регуляторних стандартів;
- спільну боротьбу з фінансовими злочинами;
- розвиток механізмів кіберзахисту;
- впровадження програм технічної допомоги.

Важливу роль при цьому відіграють Базельський комітет з банківського нагляду, Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF), Європейська банківська асоціація та Світовий банк. Зокрема, універсальним інструментом зміцнення стабільності банківської системи виступає впровадження Базельських угод (Basel III, Basel IV), які визначають міжнародні стандарти капіталу, ліквідності та управління ризиками [1]. Застосування цих принципів у країнах ЄС дозволяє підвищити стійкість фінансових установ до кризових явищ, забезпечити захист інтересів вкладників та зменшити ймовірність системних ризиків.

Окрім цього, важливу роль відіграють Європейський банківський орган (ЕВА) та Європейська рада з питань системних ризиків (ESRB), які розробляють методичні рекомендації, проводять стрес-тести та координують політику фінансової стабільності. Такий комплексний підхід дозволяє поєднати



уніфіковані регуляторні стандарти з гнучкістю національних систем, що є прикладом ефективного багаторівневого врядування у сфері банківської безпеки [2].

Україна активно співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема в рамках імплементації вимог Базель III, адаптації директив ЄС щодо нагляду за фінансовими установами та приєднання до міжнародних систем обміну фінансовою інформацією. Результатом є підвищення довіри іноземних інвесторів і поступове зростання ролі банків як драйверів регіонального розвитку.

На регіональному рівні безпека банківського сектору має безпосередній вплив на соціально-економічну стабільність громад. Стійкі місцеві фінансові установи забезпечують доступ до кредитів для малого та середнього бізнесу, сприяють реалізації інфраструктурних проєктів і створенню робочих місць. Міжнародні програми технічної допомоги (наприклад, ініціативи ЄБРР та USAID) підтримують розвиток регіональних банків через навчальні програми, впровадження цифрових технологій та зміцнення систем внутрішнього контролю.

Важливим аспектом є кібербезпека. За даними НБУ, кількість кібератак на українські банки у 2023-2024 рр. зросла на понад 40%. Спільна діяльність із Європолом, ENISA та МВФ у сфері кіберзахисту дозволяє інтегрувати сучасні системи моніторингу, запобігати шахрайству та забезпечувати стабільність банківських операцій навіть в умовах воєнного стану.

Отже, міжнародна співпраця виступає ключовим чинником забезпечення безпеки банківського сектору України та його здатності підтримувати регіональний і місцевий розвиток. Вона сприяє модернізації систем управління ризиками, посиленню фінансового нагляду, підвищенню довіри до банківських інституцій і розширенню доступу до фінансування на місцевому рівні.

#### *Список використаної літератури*

1. Basel Committee on Banking Supervision. *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements, 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm> (дата звернення 08.10.2025)
2. European Central Bank. *Single Supervisory Mechanism: Annual Report 2023*. Frankfurt am Main: ECB, 2024. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/annual-reports-financial-statements/annual/html/ecb.ar2024~8402d8191f.en.html> (дата звернення 08.10.2025)
3. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 08.10.2025)

**Романюк Юрій Миколайович**, аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку ННІ адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Місцевий економічний розвиток (далі МЕР) в умовах децентралізаційних змін є вектором сучасної політики сталого зростання, підвищення якості життя населення, інтеграційних процесів, одним із ключових чинників конкурентоспроможності територій, а також післявоєнної відбудови країни. Спроможні громади, які здатні ефективно управляти власними наявними ресурсами, залучати інвестиції, створювати сприятливе середовище для бізнесу та нові робочі місця, отримують переваги у вигляді зростання зайнятості, підвищення добробуту мешканців.

Ефективне управління МЕР передбачає використання різноманітних засобів та інструментів, які можуть забезпечити економічне зростання, інклюзивність, сталість, соціальну справедливість у розвитку громад. Вибір інструментів управління МЕР залежать від інституційної спроможності місцевої влади, рівня розвитку громадянського суспільства та доступу до фінансових ресурсів.

Практикоорієнтованими інструментами МЕР є фінансові, організаційні, інституційні та стратегічні.

До фінансових інструментів відносять бюджетні ресурси (місцеві податки і збори, доходи від комунального майна, субвенції, дотації тощо), гранти (міжнародна технічна допомога, ЄБРР, програми ЄІБ, МВФ, ЄС, ПРООН та інші), кредитні (банківські кредити, лізинг, облігації), краундфандинг та краундсорсинг (добровільні внески, волонтерство, онлайн-платформи залучення коштів).

Організаційними та інституційними інструментами є агенції місцевого та регіонального розвитку (далі АМР, АРР), які здійснюють інвестиційний супровід важливих проєктів, організують кластери, адмініструють реалізацію грантових програм, розробляють програми розвитку громад, є центрами підтримки підприємництва, підготовки кадрів у співпраці із закладами освіти та бізнесом.

Базовим інструментом МЕР є розробка стратегії розвитку громади, а саме довгострокового комплексного документу щодо забезпечення сталого майбутнього громади.

Стратегічне партнерство включає публічно-приватне партнерство (далі ППП), співробітництво громад, кластери. Зокрема ППП сприяє залученню коштів для реалізації суспільно важливих капіталомістких проєктів (на ЖКГ, соціальні, інфраструктурні об'єкти, транспорт, енергетику). В Україні цей механізм активно використовується у сфері енергозбереження. Наприклад, у Житомирі реалізовано проєкти модернізації системи теплопостачання за участі

міжнародних фінансових інституцій, що дозволило знизити витрати енергії та підвищити якість послуг для населення [1]. Це свідчить про те, що навіть у громадах із обмеженими ресурсами можна реалізовувати масштабні проєкти за умови результативної організації партнерства.

Для України актуальним завданням є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, адже саме вони є ключовими координаторами процесів розвитку. Важливо розширювати практику міжнародного співробітництва, адже обмін досвідом із громадами ЄС дозволяє застосовувати ефективні інструменти МЕР. Крім того, необхідно активніше залучати громадян до процесів планування та реалізації проєктів на місцевому рівні, адже саме вони є кінцевими бенефіціарами економічного розвитку.

Кластеризація передбачає кооперацію підприємств, влади, науки та громадських інституцій у певній галузі чи на території (ІТ, агросектор, туристична індустрія) для посилення конкурентоспроможності та масштабування інвестицій, смарт-спеціалізації, підтримки стартапів, розвитку індустріальних парків. Прикладами успішних кейсів є ІТ кластери у Львові, Києві, Харкові, Український кластерний альянс, агрокластери та туристичні кластери. У цьому контексті цікавим є досвід польських гмін, які після адміністративної реформи 1990-х років отримали значні повноваження у сфері економічного розвитку. Місцева влада активно застосовує інструменти кластеризації та створення спеціальних економічних зон, що дозволило Польщі стати одним із лідерів Центральної Європи за темпами зростання. Наприклад, Катовіце завдяки розвитку індустріальних парків та ІТ-кластерів перетворилося з депресивного промислового регіону на центр інноваційної економіки [2].

Інструменти публічних і приватних інвестицій на місцевому рівні стимулюють економічний розвиток територій, що передбачає оновлення чи відбудову інфраструктури, нові технології та сучасні методи управління, підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств, відповідно збільшення надходжень до місцевих бюджетів, створення робочих місць.

Цифровізація стає одним із найпотужніших інструментів сучасного управління. Використання електронних сервісів, відкритих даних та цифрових платформ дозволяє підвищити прозорість і залучити громадян до процесу прийняття рішень. Прикладом є портал «Дія», який не лише спрощує доступ до адміністративних послуг, а й створює нові можливості для бізнесу та інвесторів. У 2023 р. запроваджено Індекс цифрової трансформації громад (65-78 індикаторів) для всіх ТГ, що вимірює цифрові навички, інфраструктуру, цифрову економіку, цифровізацію адміністративних послуг, спроможність органів управління до цифрових змін. [3]. У багатьох громадах України вже впроваджуються локальні цифрові рішення – від електронних карт громадського транспорту до онлайн-платформ для участі у бюджетуванні.

Розвиток людського капіталу, залучення громадськості та партисипація – суспільно чутливі інструменти МЕР. Без кваліфікованої робочої сили та якісного менеджменту навіть найкращі інфраструктурні проєкти не матимуть очікуваного ефекту. Спроможні громади інвестують у професійну освіту, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників і розвиток креативних індустрій. Наприклад, у Львівській міській територіальній громаді місцева влада активно

співпрацює з університетами та ІТ-компаніями, створюючи умови для підготовки фахівців, які відповідають потребам сучасного ринку праці [4].

Громадяни мають пряме право у вирішенні питань МЕР через місцеві ініціативи, референдуми, громадські та бюджетні слухання, створення консультативно-дорадчих органів.

Інструменти МЕР не є універсальним, оскільки їхня ефективність залежить від поєднання та адаптації до конкретних умов громади. Наприклад, стратегічне планування без фінансових стимулів може залишитися декларативним, а цифровізація без розвитку людського капіталу не дасть очікуваного ефекту. Використання лише одного підходу, наприклад, податкових пільг, не гарантує очікуваного результату. Лише поєднання стратегічного планування, фінансових стимулів, інституційної підтримки, цифровізації та залучення громадськості створює умови для сталого довгострокового розвитку. Дослідження Світового банку підтверджують, що громади, які застосовують інтегровані підходи, досягають вищих показників економічного зростання та соціальної згуртованості [5].

Таким чином, інструменти управління місцевим економічним розвитком формують багатовимірну систему, яка поєднує стратегічне бачення, партнерство, інновації та участь громади. Їхнє ефективне застосування дозволяє не лише підвищити кількісні та якісні показники, а й створити умови для сталого та інклюзивного розвитку. Для українських громад це означає можливість перетворитися з об'єктів державної політики на активних суб'єктів, здатних самостійно формувати власне майбутнє.

#### *Список використаних джерел*

1. EBRD. URL: <https://www.ebrd.com>
2. Regional, rural and urban development. URL: <https://www.oecd.org/regional>
3. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України URL: <https://hromada.gov.ua/index>
4. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua>
5. Prosperity | World Bank Data360. URL: <https://www.worldbank.org>

#### **Сидорак Роман Богданович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **БЮДЖЕТ УЧАСТІ 2.0: ДИЗАЙН БЕЗ ПОПУЛІЗМУ Й ІЗ ВИМІРЮВАНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Бюджет участі в Україні поступово перетворився на один із найпоширеніших інструментів взаємодії громадян із місцевою владою. Його впровадження створило умови для розширення партиципації мешканців у

процесах управління, але водночас оголило низку управлінських і організаційних проблем. Дослідження останніх років показують, що значна частина проєктів немає системного впливу на розвиток громади, а їх результати залишаються малопомітними у контексті стратегічних пріоритетів територіального розвитку [4, с.17]. Чимало ініціатив мають популістичний характер, спрямований радше на швидкий соціальний ефект, ніж на створення довготривалої суспільної користі. Це свідчить про потребу оновлення підходів до організації та оцінювання бюджетів участі, аби вони стали складовою частиною механізмів публічного управління проєктною діяльністю громад.

Запропонований підхід до Бюджету участі 2.0 ґрунтується на поєднанні трьох принципів: прозорості процедур, об'єктивності оцінювання та вимірюваності результатів. Ключовою передумовою ефективності є системна інтеграція бюджетів участі у загальний портфель проєктів громади. Це означає, що відібрані ініціативи мають узгоджуватися зі стратегією розвитку територіальної громади та формувати частину публічного механізму управління проєктами. Такий підхід дозволяє перетворити конкурсний відбір ідей на керований процес із чітко визначеними критеріями, етапами та відповідальними виконавцями [4, с.18].

Відбір проєктів доцільно здійснювати за допомогою багатокритеріальної оцінки (MCDA), що передбачає прозорі вагові коефіцієнти для таких параметрів, як суспільна користь, стратегічна відповідність, економічна доцільність і реалізованість. Публічність критеріїв і відкритість результатів оцінювання зменшують простір для суб'єктивних рішень і сприяють довірі мешканців до процесу. Ваги можуть затверджуватися рішенням ради громади, а повна таблиця оцінок має бути доступною на офіційному вебсайті.

З метою запобігання популізму пропонується впровадження лімітів на експлуатаційні витрати. Кожен проєкт повинен містити розрахунок поточних витрат на утримання створеного об'єкта протягом щонайменше трьох років, а також визначення джерел їх фінансування. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли громада фінансує короткострокові або економічно невиправдані ініціативи, що створюють додаткове навантаження на місцевий бюджет.

Додатковим елементом є просторово-тематичні квоти, які забезпечують більш справедливий розподіл проєктів між різними частинами громади. Квоти можуть встановлюватися за географічною ознакою (старостинські округи) та за напрямками (екологія, мобільність, освіта, безпека тощо). Такий механізм підвищує інклюзивність і запобігає концентрації ресурсів у центральних районах.

Особливу роль у модернізації бюджетів участі відіграють цифрові технології. Використання електронних реєстрів із відкритими даними дозволяє відстежувати повний життєвий цикл кожного проєкту - від подання заявки до звіту про реалізацію [5, с.35]. Платформа E-DEM та інші рішення е-урядування можуть бути інтегровані у єдиний інформаційний простір громади, де мешканці отримують доступ до актуальної інформації, а органи влади - до інструментів аналітики й контролю. Це формує основу для електронного моніторингу результатів і публічного нагляду.

Ще одним важливим компонентом є оцінювання суспільної користі. Для кожного завершеного проєкту необхідно визначати кількісні та якісні показники ефективності: кількість охоплених мешканців, підвищення якості послуг, економію ресурсів, зростання рівня безпеки або покращення міського середовища [3, с.33]. Постійне вимірювання цих показників перетворює бюджет участі на частину циклу управління проєктною діяльністю громади, де результати попередніх ініціатив впливають на планування нових.

Отже, Бюджет участі 2.0 варто розглядати не лише як інструмент громадської активності, а як складову системи публічного управління, що підсилює стратегічну спроможність територіальної громади. Його модернізація через прозорі правила, цифровий моніторинг і вимірювані результати створює передумови для більш ефективного використання місцевих ресурсів, підвищення довіри мешканців і формування культури співуправління розвитком громади.

#### *Список використаних джерел*

1. Горин В.П. Проблеми застосування бюджету участі у стимулюванні розвитку територіальних громад. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Полтава, 11 жовтня 2022, с.38–40.
2. Дмитрієва М.М. Партисипативне бюджетування як інструмент фінансування загальної середньої освіти. Освітня аналітика України, №5(26), 2023.
3. Кохалик Х.М. Переваги громадського бюджету в забезпеченні ефективності публічного управління. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, т.35(74), №3, 2024.
4. Лободіна З.М., Горин В.П., Лободін Р.М., Лушней Ю.І. Бюджет участі: організаційно-методичні засади та проблеми застосування. Економіка. Фінанси. Право, №11, 2024.
5. Тур О. Практика е-урядування на місцевому рівні в Україні: соціально-економічний аспект. Сталий розвиток економіки, №2(47), 2023.

#### **Тимоха Анатолій Денисович**

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ОБЛАСНИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА ГРОМАД**

Адміністративно-територіальна реформа та децентралізація влади, передавши значні повноваження та ресурси на місцевий рівень, водночас створили «управлінський вакуум» на регіональному рівні. Роль обласних державних адміністрацій (ОДА) у сфері управління місцевими дорогами стала невизначеною. Втративши інструменти прямого управління, вони не завжди отримували дієві механізми для координації, що на практиці призвело до поглиблення диспропорцій у розвитку територій та посилення фрагментарності дорожньої мережі.

В умовах повоєнної відбудови та обмежених ресурсів, пошук ефективної моделі врядування на регіональному рівні для підтримки громад та забезпечення цілісного розвитку інфраструктури набуває стратегічного значення. Метою даних тез є обґрунтування необхідності та пропозиція напрямів трансформації ролі ОДА з органу прямого управління на координаційно-методичний центр, що є ключовою перспективою для посилення публічного врядування на регіональному рівні.

Ключовим наслідком реформи стала передача значних повноважень та фінансових ресурсів, зокрема через механізм субвенції з Державного дорожнього фонду, безпосередньо на рівень об'єднаних територіальних громад [1, 2]. Ця трансформація, попри відповідність принципу субсидіарності, виявила дві системні проблеми. По-перше, стала очевидною слабка інституційна спроможність багатьох громад, які не мали ані досвіду, ані кваліфікованих кадрів для якісного виконання нових завдань. По-друге, виникла проблема відсутності дієвих механізмів горизонтальної координації, що призвело до хаотичного, «клаптикового» розвитку дорожньої мережі.

Вирішення цих проблем лежить у площині кардинальної трансформації ролі ОДА [3]. В умовах децентралізації вони мають перетворитися з проміжної інстанції з прямого управління на ключовий координаційно-методичний центр, що забезпечує підтримку громад та реалізацію єдиної державної політики на території. Пропонується зосередити діяльність ОДА на трьох ключових функціях:

– *Координаційна функція.* ОДА має стати головною платформою для узгодження планів розвитку доріг суміжних ОТГ. Пріоритетним завданням є запобігання «клаптиковому» розвитку та формування цілісних, логічно зв'язаних регіональних транспортних маршрутів для забезпечення максимального соціально-економічного ефекту від інвестицій.

– *Методична функція («Центр компетенцій»).* Зважаючи на брак фахових кадрів у громадах, профільні підрозділи ОДА повинні перетворитися на «бек-офіси» для ОМС. Завданням яких є надання консультативної та практичної допомоги з найскладніших питань: від стратегічного планування та підготовки проєктної документації до організації тендерних процедур та здійснення технічного нагляду.

– *Контрольна функція.* Передача ресурсів на місця вимагає адекватної системи контролю з боку ОДА, яка уникає надмірного втручання в операційну діяльність громад. Ця функція має два виміри: нагляд за цільовим та ефективним використанням коштів субвенції з Державного дорожнього фонд та вибіркового контролю за дотриманням державних стандартів якості та безпеки під час виконання робіт.

Запропонована трансформація ролі ОДА є перспективною моделлю публічного врядування на регіональному рівні, яка дозволяє збалансувати переваги децентралізації з необхідністю стратегічної координації та експертної підтримки. Такий підхід створює гнучку архітектуру взаємодії, де регіональний рівень виступає партнером та помічником для місцевого самоврядування.

Очікуваними позитивними ефектами є подолання фрагментарності розвитку дорожньої мережі, системне посилення інституційної спроможності

громад, підвищення якості управлінських рішень та ефективності використання ресурсів. Таким чином, перетворення ОДА на координаційно-методичні центри створює передумови для формування стійкої та адаптивної системи управління дорожнім господарством, здатної забезпечити сталий розвиток територій, що є ключовим завданням в умовах повоєнного відновлення України.

#### *Список використаних джерел*

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Дата оновлення: 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 14.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII#Text>.
3. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Дата оновлення: 27.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

**Худий Андрій Петрович**

аспірант кафедри регіонального і місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: ВІДПОВІДІ НА ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ**

Державна політика у сфері охорони здоров'я України пройшла еволюційний шлях від централізованої, адміністративно-командної моделі до децентралізованої системи, орієнтованої на принципи публічного управління, фінансової автономії закладів і підзвітності перед громадянами. Відповідно до аналітичних звітів OECD/SIGMA, децентралізація стала ключовим інструментом підвищення ефективності надання публічних послуг, зокрема медичних, через зміцнення відповідальності місцевого самоврядування за здоров'я населення [9].

Демографічна ситуація в Україні виступає визначальним чинником трансформації медичної політики та формування нових підходів до організації системи охорони здоров'я. Ключовими тенденціями є зниження народжуваності, підвищення смертності, старіння населення та масштабні міграційні втрати. Частка осіб віком понад 60 років перевищує 23 %, що перевищує середньоєвропейський показник і формує тривалий процес демографічного старіння [10]. Регіональна структура населення демонструє виразні диспропорції: західні області зберігають відносно вищі показники природного приросту, тоді як східні та центральні регіони характеризуються глибокою депопуляцією. Зміна вікової структури та міграційні процеси формують нові виклики для національної системи охорони здоров'я, впливаючи як на її ресурсну базу, так і на територіальну організацію надання медичних послуг.



Наслідки демографічної кризи проявляються у зміні структури попиту на медичні послуги, то зростає потреба у геріатричній, кардіологічній, ендокринологічній, реабілітаційній та паліативній допомозі, що вимагає переорієнтації системи охорони здоров'я на профілактику хронічних неінфекційних захворювань і розвиток тривалої доглядової інфраструктури. Водночас спостерігається дефіцит медичних кадрів, особливо в сільській місцевості: близько 32 % посад лікарів первинної ланки залишаються вакантними, що ускладнює доступ до базових медичних послуг [3]. Фінансове навантаження на місцеві бюджети зростає, адже громади змушені компенсувати нестачу державного фінансування для утримання лікарень, закупівлі обладнання та стимулювання медичних працівників. Наявна мережа закладів охорони здоров'я не повністю відповідає демографічним і територіальним реаліям: у деяких регіонах спостерігається надлишок потужностей, тоді як у депресивних або віддалених громадах – їхній дефіцит.

Синергія державної та місцевої політики у сфері охорони здоров'я є ключовою умовою ефективного функціонування медичної системи України в умовах демографічних і соціально-економічних викликів. Держава виконує стратегічну та регуляторну функцію, визначаючи напрями розвитку системи охорони здоров'я, встановлюючи стандарти надання медичних послуг, забезпечуючи фінансові гарантії та моніторинг їх якості. Центральним інституційним механізмом реалізації державної політики є Національна служба здоров'я України (НСЗУ), яка адмініструє програму медичних гарантій, укладає договори з медичними закладами й забезпечує оплату послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» [6]. Важливу роль відіграє Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ), яке формує нормативно-правову базу, координує національні програми та контролює дотримання стандартів лікування. До пріоритетних державних ініціатив належать програми «Доступна медицина», спрямована на розвиток первинної ланки медичної допомоги, система eHealth, що забезпечує електронний документообіг і прозорість фінансування, а також План відновлення України 2030, який визначає модернізацію медичної інфраструктури як стратегічний напрям післявоєнного розвитку [4].

Водночас місцеве самоврядування відіграє ключову роль у практичній реалізації політики охорони здоров'я: саме виконавчі органи громад управляють комунальними закладами, затверджують і фінансують місцеві програми у сфері здоров'я в межах повноважень, визначених законом і бюджетним кодексом; на первинному рівні заклади отримують оплату за договорами з НСЗУ за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», а громади можуть доповнювати це власними цільовими заходами (скринінг, профілактика, підтримка персоналу) та впроваджувати електронні інструменти (eHealth, календар щеплень тощо). Показовим прикладом є міська цільова програма «Здоров'я львів'ян» (2022-2024) [5], а на регіональному рівні пріоритети охорони здоров'я та громадського здоров'я інтегровані у Стратегію розвитку Полтавської області 2021-2027 [8] та Стратегію збалансованого регіонального розвитку Вінницької області до 2027 року [7]. Отже, децентралізований рівень дозволяє адаптувати послуги до локальних потреб і підвищувати доступність, зберігаючи державні стандарти та фінансові гарантії.

Форми синергії між державним і місцевим рівнями реалізуються через інституційну координацію між МОЗ, НСЗУ, обласними радами та громадами. Ефективною моделлю взаємодії стають публічно-приватні партнерства, що дозволяють залучати інвестиції у сферу медицини, розвивати інноваційні форми обслуговування (наприклад, діагностичні центри чи лабораторії на основі концесійних угод) та підвищувати якість послуг. Регіональні програми, які фінансуються на паритетних засадах із державного та місцевих бюджетів, демонструють зростаючу результативність завдяки спільному плануванню, обміну даними та цифровій інтеграції. Цифровізація є об'єднавчим чинником цієї синергії: впровадження системи eHealth забезпечує прозорість контрактів і фінансування, а розвиток телемедицини підвищує доступність послуг для сільського населення та осіб з обмеженою мобільністю. Паралельно розвивається HRMIS – система управління людськими ресурсами в державному секторі, яка дозволяє формувати кадрові стратегії, аналізувати ефективність персоналу та прогнозувати кадрові потреби в медичній галузі. Таким чином, узгоджені дії державних і місцевих органів влади на основі цифрової інтеграції, фінансової взаємодії та партнерства із приватним сектором створюють умови для сталого розвитку системи охорони здоров'я та підвищення її адаптивності до демографічних змін.

Попри поступ у децентралізації та цифровізації, синергія державної та місцевої політики у сфері охорони здоров'я залишається обмеженою через низку системних бар'єрів. Однією з головних проблем є недостатня координація між державними і місцевими програмами, що проявляється у дублюванні заходів, неузгодженості бюджетних рішень і слабкому моніторингу результативності. Згідно з оцінкою OECD/SIGMA (2023), Україна лише частково реалізувала механізми багаторівневого управління у сфері охорони здоров'я, зокрема відсутня стабільна система обміну даними та координації між МОЗ, НСЗУ і громадами [9]. Це ускладнює імплементацію державних стратегій на місцях, зокрема у профілактиці захворювань, вакцинації та розвитку первинної допомоги. Також гострою є проблема кадрового потенціалу, особливо в громадах із низькою щільністю населення: за даними МОЗ, у 2023 році середній рівень укомплектованості лікарями первинної ланки становив лише 68 %, а дефіцит молодих спеціалістів продовжує зростати [3].

Іншим суттєвим викликом є фінансова асиметрія між громадами, коли багатші території можуть утримувати сучасну медичну інфраструктуру, а менш забезпечені залежать від трансфертів або державних субвенцій. Низька інтеграція інформаційних систем державного та місцевого рівнів створює труднощі у зборі даних, обліку пацієнтів та аналітиці – навіть у межах платформи eHealth, яку поступово впроваджує НСЗУ [2]. Також недостатньо врегульовані правові аспекти публічно-приватного партнерства у медицині: чинний Закон України «Про державно-приватне партнерство» не містить спеціалізованих положень щодо галузі охорони здоров'я, що стримує залучення приватного капіталу [1]. Нарешті, існує суперечність між автономією громад у розподілі ресурсів і державним регулюванням стандартів медичних послуг, яка потребує балансу між централізованими гарантіями якості та гнучкістю місцевих рішень. Подолання цих бар'єрів вимагає створення інтегрованої системи міждержавної

координації, посилення кадрової спроможності громад та оновлення нормативної бази відповідно до стандартів ЄС.

Перспективи розвитку синергійної моделі державної та місцевої політики у сфері охорони здоров'я в Україні пов'язані з необхідністю формування єдиного інституційного механізму координації, який забезпечуватиме узгодженість стратегічних цілей, фінансових рішень і стандартів надання послуг між державним, регіональним і громадським рівнями. Впровадження постійних координаційних платформ або міжвідомчих рад при обласних державних адміністраціях може забезпечити горизонтальну синхронізацію дій МОЗ, НСЗУ, обласних рад та громад. У контексті демографічних змін перспективним напрямом є розробка регіональних дорожніх карт адаптації медичних послуг до потреб старіючого населення. Такі карти мають охоплювати планування мережі закладів, розвиток послуг геріатричного профілю, паліативної допомоги та мобільної медицини.

Окремої уваги потребує підвищення рівня цифрової інтеграції між платформою eHealth, Національною службою здоров'я України та місцевими громадами. Розвиток інтеоперабельності між інформаційними системами дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість фінансування та прогнозування кадрових і демографічних потреб. Таким чином, синергійна модель медичної політики передбачає поєднання державної стратегічної координації, локальної автономії громад, партнерства з приватним сектором і цифрової взаємодії, що в сукупності створює умови для стійкої трансформації системи охорони здоров'я України.

#### *Список використаних джерел*

1. Державно-приватне партнерство: офіційні матеріали та аналітика. Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=cffc9f41-f2ef-45e6-8303-0f8fc0e368f0&tag=Derzhavno-privatnePartnerstvo>.
2. Електронна система охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України. 2025. URL: <https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorovya>.
3. Звіт про стан кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України. Міністерство охорони здоров'я України. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/article/reports/zvit-pro-stan-kadrovogo-zabezpechennja-sistemi-ohoroni-zdorovja-ukraini>.
4. Програма «Доступна медицина». Урядовий портал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupna-medicina>.
5. Програма «Здоров'я львів'ян» на 2022-2024 роки. Львівська міська рада. 2022. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/science-and-health/medicine/289281-sesiia-zatverdyla-prohramu-zdorovia-lvivian-na-2022-2024-roky>.
6. Програма медичних гарантій – офіційна інформація. Міністерство охорони здоров'я України. 2025. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/3798-programa-medicnih-garantij-vprovadzenna-v-ukraini.pdf>.
7. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області до 2027 року. Департамент економіки Вінницької обласної державної адміністрації. 2021. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>.
8. Стратегія розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки. Полтавська обласна державна адміністрація. 2021. URL: <https://poda.gov.ua/documents/138471>.
9. Monitoring Report: Ukraine 2023 – Public Administration Reform and Decentralisation. OECD, Paris. OECD/SIGMA. 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-report-ukraine-2023.htm>.

**Шинкаренко Володимир Олегович**  
аспірант кафедри адміністративного та  
фінансового менеджменту Навчально-  
наукового інституту адміністрування,  
державного управління та професійного  
розвитку Національного університету  
«Львівська політехніка»

## **PR-КАМПАНІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

У сучасних умовах інформаційного суспільства комунікації між державою та громадянами стають ключовим чинником ефективного управління. Паблік рилейшнз (PR) у державному секторі – це не просто засіб формування іміджу органів влади, а важливий інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та довіри громадськості [1]. Водночас планування та оцінювання ефективності PR-кампаній у цій сфері мають свої особливості, зумовлені специфікою державних інституцій та їх соціальною відповідальністю.

PR-діяльність у державному секторі має низку відмінностей від корпоративних або комерційних комунікацій. Головна мета – служіння суспільним інтересам, а не отримання прибутку. Державний PR спрямований на [2]:

- інформування громадян про діяльність органів влади;
- формування позитивного іміджу державних інституцій;
- підвищення рівня довіри до державної політики;
- забезпечення зворотного зв'язку з населенням;
- підтримку громадянської участі у прийнятті рішень.

Важливим аспектом є етичність і прозорість комунікацій, адже державні структури працюють із публічними ресурсами і представляють інтереси всіх громадян, незалежно від політичних чи соціальних уподобань.

Планування PR-кампанії в державній сфері вимагає системного підходу, який включає такі етапи [3]:

### **1. Аналіз ситуації.**

Першим кроком є оцінка суспільних настроїв, рівня поінформованості та довіри до органу влади. Застосовуються соціологічні опитування, моніторинг медіа та аналіз коментарів у соціальних мережах.

### **2. Визначення цілей і завдань.**

Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Наприклад: «Підвищити рівень обізнаності населення про реформу освіти на 20% протягом шести місяців».

### **3. Визначення цільових аудиторій.**

Для ефективної комунікації важливо розуміти, до кого спрямовані повідомлення: громадяни, журналісти, місцева влада, громадські організації тощо.

#### 4. Розроблення комунікаційної стратегії.

Визначається ключове повідомлення, тональність комунікації, канали поширення інформації (прес-релізи, соціальні мережі, публічні заходи, офіційні сайти, відеоролики, тощо).

#### 5. Реалізація кампанії.

На цьому етапі проводяться інформаційні заходи, брифінги, соціальні акції, освітні проєкти, кампанії в медіа та онлайн-просторі.

Оцінювання результативності та ефективності PR-кампанії є складним, але необхідним етапом. Воно дозволяє визначити, наскільки досягнуто поставлені цілі та як вплинула комунікація на громадську думку.

Кількісні показники [4; 5]:

- кількість публікацій у ЗМІ, постів у соцмережах, переглядів відео;
- відвідуваність офіційних сайтів;
- кількість звернень громадян, підписників, коментарів;
- охоплення аудиторії (reach).

Якісні показники [4; 5]:

- зміна громадської думки (за результатами опитувань);
- рівень довіри до органу влади;
- емоційний тон повідомлень у медіа (sentiment analysis);
- відповідність реального сприйняття запланованому іміджу.

На відміну від бізнесу, де оцінюють прибуток, у державному секторі головний критерій – суспільна користь. Наприклад, підвищення громадянської активності, покращення якості діалогу між владою та населенням, зниження рівня соціальної напруги [6].

Серед основних викликів для державних PR-кампаній можна виокремити:

- низький рівень довіри до органів влади;
- бюрократизм та повільність ухвалення рішень;
- нестача професійних комунікаційних кадрів;
- ризики політизації державних повідомлень.

Для підвищення ефективності державних комунікацій варто:

- впроваджувати принципи відкритості та прозорості;
- застосовувати цифрові технології для моніторингу громадських настроїв;
- орієнтуватися на діалог, а не одностороннє інформування;
- регулярно проводити оцінку ефективності та коригувати стратегію.

PR-кампанії у державному секторі є невід’ємною складовою ефективного державного управління. Вони сприяють формуванню довіри, забезпечують прозорість влади та створюють умови для партнерства між державою і громадянами. Успіх таких кампаній залежить від ретельного планування, професійного підходу та системного оцінювання результатів. Саме тому розвиток культури стратегічних комунікацій у державному секторі є запорукою модернізації публічного управління в Україні.

#### *Список використаних джерел*

1. Івасюк Є.О. Вплив інформаційної війни на комунікацію органів публічної влади в українських реаліях. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 12(26). С. 67-77.
2. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Ханик Ю.-Б.Р. Поняття публічного маркетингу та приклади його застосування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 155-160. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2020.1.155>.
3. Ханик Ю.-Б.Р. Публічний маркетинг: класифікація, алгоритм проведення та формування загальної системи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 142-146. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.10.142>.
4. Брадулов П.О., Ординський В.І., Романенко Л.Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 33(1). С. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-5>.
5. Марченко В.М., Горбатюк А.Г. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 7-8. С. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13953044>.
6. Сохецька А.В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50(1). С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-1>.

## **СЕКЦІЯ 2.**

### **СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Байкевич Руслан Йосипович**

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

#### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із збройною агресією РФ проти України, а також на тлі глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку сучасних технологій питання економічної безпеки держави набуває критичної ваги. Економічна безпека як здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати фінансову стабільність та конкурентоспроможність, є фундаментом для національного суверенітету та стабільного розвитку. У цьому контексті ключова роль належить інституційному розвитку органів публічного управління, які мають адаптуватися до нових реалій. Саме тому політика децентралізації залишається одним із найважливіших складників реформ в Україні, навіть в умовах воєнного стану. Адже територіальні громади стали тим фундаментом, який має забезпечувати інституційну стійкість на локальному рівні, оскільки інституційний розвиток та економічна безпека мають розглядатися насамперед у форматі спроможності громад. Економічна безпека, що розуміється як здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати фінансову стабільність та конкурентоспроможність, є фундаментом для суверенітету та стабільного розвитку. У цьому контексті ключова роль відводиться інституційному розвитку органів публічного управління, які мають адаптуватися до нових реалій.

Важливим інструментом інституційного розвитку громад виступає цифрова трансформація, яка є комплексним явищем, що охоплює не лише впровадження інноваційних технологій, але й модернізацію управлінських процесів, підвищення прозорості та залученість громадян до управління [1]. На нашу думку, саме цифровізація є життєво важливим вектором оновлення публічного сектору і має стратегічне значення для територіальних громад у період війни та повоєнного відновлення. Власне, інституційний розвиток визначається як процес еволюції організаційних форм та механізмів діяльності органів публічного управління відповідно до змін зовнішнього середовища, з метою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності.

Водночас, в умовах війни та глобальних економічних викликів традиційні бюрократичні механізми виявляються недієздатними, й на рівні територіальних

громад це відчувається найгостріше. Отже, інституційний розвиток має йти шляхом децентралізації управління, розширення повноважень місцевих органів влади для ефективнішого реагування на регіональні виклики економічної безпеки. При цьому цифрова трансформація виступає не просто технологією, а новим інституційним механізмом. В умовах воєнного стану впровадження електронного урядування стало критично важливим для забезпечення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, адже гарантує для громад, по-перше, безперервність управління, коли в умовах часткової окупації, обстрілів чи переміщення персоналу, цифрові інструменти дозволяють зберегти керованість процесами; по-друге, оперативність ухвалення управлінських рішень, оскільки автоматизує процеси та забезпечує швидкий обмін даними; по-третє, адаптацію до нових завдань: (наприклад, управління гуманітарною допомогою, облік внутрішньо переміщених осіб, фіксація руйнувань і пошкоджень).

Отже, сталий розвиток територіальних громад виступає не абстрактною метою, а життєвою необхідністю, що означає здатність громад не лише виживати під час кризи, але й мати потенціал для відновлення та довгострокового розвитку.

Таблиця 1

Основні напрями інституційного розвитку територіальних громад через цифрову трансформацію

| Напрямок інституційного розвитку                | Ключові цифрові інструменти                                | Цільовий результат для громади                                                                                |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрова трансформація управлінських процесів    | Автоматизація, штучний інтелект, електронний документообіг | Підвищення оперативності, точності та ефективності ухвалення рішень                                           |
| Модернізація правових і регуляторних механізмів | Адаптація місцевих нормативних актів                       | Адаптація законодавчої бази громади до нових умов економічного розвитку та викликів цифровізації              |
| Децентралізація управління та реагування        | Електронне урядування, цифрові платформи                   | Ефективніше реагування на регіональні виклики економічної безпеки (наприклад, моніторинг безпекової ситуації) |
| Підвищення кадрового потенціалу                 | Освітні онлайн-платформи, системи сертифікації             | Розвиток цифрових компетенцій службовців у сфері цифрової економіки, аналітики та стратегічного планування    |
| Розвиток публічно-приватного партнерства        | Інтеграція відкритих даних, аналітика                      | Залучення місцевого бізнесу до розбудови економічної стійкості через співпрацю з органами влади               |
| Підвищення прозорості та залученості            | Е-демократія, відкриті дані                                | Забезпечення доступу громадян до послуг онлайн та громадського контролю за використанням бюджетних коштів     |

Важливо наголосити, що інституційний розвиток через цифровізацію безпосередньо зміцнює економічну безпеку та стійкість громад, зокрема, через підвищення прозорості та боротьбу з корупцією як головною загрозою



економічної безпеки (зменшення людського фактору в ухваленні рішень, прозорі закупівлі, відкриті дані, оптимізацію ресурсів).

Також цифровізація зменшує бюрократичні бар'єри та покращує якість послуг [2] (на основі інституту цифрових послуг), що забезпечує, у свою чергу, ефективне прогнозування економічних ризиків та управління бюджетними ресурсами, зниження витрат на утримання апарату та паперовий документообіг, прискорення економічного розвитку через спрощення адміністративних процедур для місцевих підприємств.

Очевидно, що найважливішим аспектом в умовах війни виступає стійкість та безперервність роботи (резілієнтність). Децентралізація, проведена напередодні повномасштабного вторгнення, інституційно закріпила за громадами відповідальність за місцевий економічний розвиток, адже економічна безпека на рівні територіальних громад не просто статистичний показник, а сукупність конкретних інституційних спроможностей: 1) спроможність управляти ресурсами як здатність громади ефективно адмініструвати власні (та делеговані) фінанси, землю, комунальне майно в умовах крайньої обмеженості ресурсів; 2) спроможність підтримувати критичну інфраструктуру для забезпечення функціонування систем життєдіяльності (енергетика, вода, зв'язок) як передумови для економічної активності та соціальної стабільності; 3) спроможність створювати умови для бізнесу, формувати на рівні територіальних громад сприятливий клімат для збереження, релокації та розвитку підприємництва, що є основою податкових надходжень; 4) спроможність забезпечити соціальну стабільність, знизити соціальну напругу та зберігати людський капітал.

Втім, незважаючи на значний потенціал, успішна цифрова трансформація на рівні територіальних громад стикається з серйозними перешкодами, які в умовах війни лише посилюються. Це, зокрема, опір бюрократичного апарату, низький рівень цифрової обізнаності, недостатнє фінансування, відсутність єдиної стратегії цифрового розвитку на рівні громади. Подолання цих загроз вимагає не просто технологічних оновлень, а глибокої інституційної перебудови. Цифрова трансформація в цьому контексті є не метою, а потужним інструментом для впровадження нових, більш ефективних інституційних механізмів.

Цифрова трансформація виступає в таких умовах не як самоціль, а як найпотужніший інструментарій для необхідної інституційної перебудови. Такі інструменти, як «Prozorro» та «Дія», вже довели свою здатність інституціоналізувати прозорість та ефективність. Завдання територіальних громад полягає у тому, щоб повною мірою інтегрувати ці та інші цифрові інструменти для автоматизації процесів, розвитку електронної демократії та впровадження управління на основі даних. Успіх на цьому шляху вимагатиме не лише фінансових інвестицій, але й політичної волі для подолання інституційного опору та системного підвищення кадрового потенціалу громад.

#### *Список використаних джерел*

1. Помаза-Пономаренко А. Л., Новіков В. О. Шляхи трансформації інституційних механізмів публічного управління в Україні: від інформаційних загроз до гібридних війн. *Державне будівництво*. 2023. №1 (33). С. 26-37.

**Баранюк Андрій Михайлович**

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

Розвиток територіальних громад на засадах цифровізації суспільно-економічних відносин ґрунтується на поєднанні локальної автономії, інтероперабельних реєстрів і масового доступу до електронних сервісів. Реформа децентралізації розширила повноваження громад у сфері бюджету, землекористування та управління комунальним майном, що створило попит на швидкі та прозорі онлайн-інструменти. Цифрові платформи скорочують транзакційні витрати, мінімізують черги й підвищують відстежуваність рішень. Критично важливими стають якісна мережева інфраструктура, захищені канали обміну даними і стандартизовані формати інформації [2, с. 29].

Нормативну основу цифрових перетворень складають акти, що регулюють місцеве самоврядування, відкриті дані, публічну інформацію й адміністративні послуги, а також стандарти ведення реєстрів. Єдині вимоги до форматів і метаданих дають змогу громадам публікувати бюджети, переліки майна, земельні ділянки, тарифи та рішення рад у машиночитному вигляді. Це забезпечує вищий рівень підзвітності, покращує контроль громадськості і знижує інформаційну асиметрію. Паралельно програми підвищення цифрової грамотності роблять ці інструменти звичними для посадовців і мешканців.

Електронні адміністративні послуги через національні портали і персональні кабінети громадян скорочують час отримання довідок, витягів і дозволів. Інтеграція місцевих інтерфейсів із державними реєстрами через шлюзи взаємодії мінімізує потребу в паперових підтвердженнях і дублюванні документів. Для бізнесу це означає швидший старт діяльності, передбачувані процедури і нижчі регуляторні витрати. Для мешканців це зручність звернення з дому або телефона і менше відвідувань ЦНАП [4, с. 55].

Сфера публічних закупівель стала одним із найочевидніших прикладів ефектів цифрової трансформації. Електронні аукціони забезпечують конкуренцію постачальників, економію бюджету і повну простежуваність від планування до виконання договорів. Аналітичні модулі дозволяють замовникам відстежувати ціни, строки й якість виконання, а також виявляти ризики.

Громадські організації й журналісти отримують інструменти моніторингу, що дисциплінують розпорядників коштів [2, с. 30].

Електронна демократія підсилює участь мешканців у прийнятті рішень і формує довіру до влади. Е-петиції, онлайн-консультації, голосування за проекти громадського бюджету та цифрові опитування залучають ширші аудиторії, ніж традиційні збори. Пріоритети благоустрою, транспорту, освіти чи безпеки виявляються швидше, а зворотний зв'язок стає регулярним. Публікація результатів і статусів виконання підвищує підзвітність виконавчих органів.

Геоінформаційні системи допомагають громадам керувати землею, інфраструктурою і природними ресурсами на основі просторових даних. Кадастрові шари, плани зонування, інженерні мережі та об'єкти благоустрою відображаються на інтерактивних мапах із публічним доступом. Інвестори та мешканці можуть оперативно оцінити можливості для розміщення об'єктів чи відкриття сервісів. Просторова аналітика виявляє «вузькі місця» транспорту, комунальних послуг і безпеки [3, с. 40].

Будівництво та містобудівний контроль переходять у цифрові процеси, що пришвидшує інвестиційні цикли і зменшує корупційні ризики. Подання заяв на дозволи, реєстрація декларацій і перевірка інформації про об'єкти відбуваються онлайн з автоматичними звірками даних. Взаємодія з кадастром і реєстрами речових прав зменшує дублювання і помилки. Підвищуються вимоги до актуальності вихідних даних і персональної відповідальності посадовців.

Енергетичне управління в громадах підсилюється завдяки цифровим лічильникам, системам диспетчеризації і платформам моніторингу. Дані про споживання тепла, води та електроенергії агрегуються у дашбордах, що дає змогу виявляти втрати і порівнювати об'єкти. Бюджетні установи впроваджують енергоефективні заходи на основі доказів, а мешканці отримують прозорі рахунки і контроль над споживанням.

Охорона здоров'я у громадах трансформується через електронні направлення, рецепти і медичні записи, а також розвиток телемедицини. Первинна ланка отримує інструменти для обліку декларацій, взаєморозрахунків із національним замовником послуг і віддалених консультацій. Це скорочує витрати часу для пацієнтів і лікарів, підвищує прогнозованість маршрутів і контроль якості [2, с. 31].

Освіта отримує від цифровізації кращу комунікацію, прозорий облік і можливості дистанційного навчання. Електронні журнали та щоденники, кабінети вступника і платформи змішаного навчання оптимізують роботу управлінь і закладів. Онлайн-зарахування та електронні черги в садочки зменшують побутові бар'єри для батьків. Автоматизовані звіти формують обґрунтовані управлінські рішення на місцевому рівні.

Місцевий економічний розвиток підтримується цифровими сервісами для підприємців, реєстрами комунального майна та інвестиційними мапами. Онлайн-кабінети бізнесу дозволяють подавати заявки на оренду, підключення до мереж і участь у ярмарках чи коворкінгах. Прозорість умов і публічні календарі подій стимулюють малий і середній бізнес і пришвидшують формування партнерств. Громади, що активно спілкуються з підприємцями онлайн, формують позитивний інвестиційний імідж [4, с. 56].

Управління кризами і безпекою спирається на цифрові системи оповіщення, муніципальні контакт-центри та реєстри інцидентів. Інтеграція каналів звернень — від телефонів до мобільних застосунків — дозволяє швидко фіксувати проблеми і координувати служби. Карти подій і теплові карти звернень допомагають пріоритезувати реагування і планувати профілактику. Публічні рішення комісій з техногенно-екологічної безпеки підвищують прозорість у період надзвичайних ситуацій.

Повномасштабна війна зробила цифрові сервіси критичними для обліку внутрішньо переміщених осіб, адресної допомоги й логістики гуманітарних потоків. Реєстри пошкодженого майна, мапи укриттів, електронні черги на відбудову та кабінети волонтерів підвищують підзвітність і скорочують зловживання. Публічні дашборди зі статусами заявок зменшують час між запитом і фактичною допомогою [3, с. 41].

Відбудова потребує цифрової екосистеми проєктного управління з уніфікованими паспортами, кошторисами, джерелами фінансування й геоприв'язкою. Каталогі проєктів дають донорам і громадянам прозорий огляд пріоритетів і прогресу реалізації. Фотофіксація, статуси виконання і посилення на контракти підвищують довіру до процесу. Такий підхід допомагає уникати дублювання ініціатив і концентрувати ресурси там, де ефект найбільший.

Цифрова трансформація вимагає інвестицій у кіберзахист, резервування і контроль доступів, адже атаки на муніципальні системи здатні паралізувати сервіси. Політики багатофакторної автентифікації, журнали подій і сегментація мереж знижують імовірність інцидентів. Співпраця з національними центрами кібербезпеки і хмарними провайдерами пришвидшує реагування та відновлення [1, с. 90].

Організаційні зміни є не менш важливими, ніж технологічні, оскільки нові сервіси вимагають оновлення процесів і ролей. Офіси цифрової трансформації координують портфель ініціатив, вибудовують дорожні карти, політики даних і партнерства з бізнесом та університетами. Внутрішні регламенти щодо електронного документообігу, публікації наборів і управління якістю інформації забезпечують сталість. Система показників ефективності допомагає вимірювати економію коштів, зручність сервісів і задоволеність мешканців.

Дані стають базою для локальної політики, коли громади системно їх збирають, очищують і публікують у стандартизованих форматах. Управлінські дашборди відстежують доходи, видатки, звернення, інвестиції, демографію та інші ключові індикатори. Підприємці використовують відкриті набори для створення сервісів у логістиці, нерухомості, туризмі та роздрібній торгівлі. Академічні та громадські аналітики підсилюють рішення об'єктивними дослідженнями [1, с. 92].

Екологічний вимір цифровізації проявляється в моніторингу якості повітря, води, шуму і зелених насаджень із публічним відображенням показників. Системи обліку відходів, електронні заявки на вивезення великогабаритного сміття і трекінг маршрутів спецтехніки зменшують нелегальні скиди. Дані про споживання ресурсів у будівлях допомагають формувати програми термомодернізації та стійкості до кліматичних ризиків.

Відкритість екологічної інформації зміцнює відповідальність і залучає мешканців до спільних ініціатив [4, с. 57].

Таким чином, цифровізація суспільно-економічних відносин у територіальних громадах — це довгострокова зміна управлінської культури, процесів і взаємодії з громадянами. Вона спирається на законодавчу визначеність, інтегрованість систем, захист даних і безперервний розвиток цифрових навичок. Війна додала вимір стійкості та прозорості відновлення, зробивши онлайн-інструменти критично важливими для координації ресурсів.

#### *Список використаних джерел*

1. Грищенко І.М., Горбата Л.П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості: монографія. Київ: НУБіП України, 2024. 112 с.
2. Дульська І.В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Український соціум*. 2024. №1. С.29-32.
3. Тетерін О.М., Мельничук В.О. Цифровізація в житлово-комунальному господарстві в розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.70. С.40-41.
4. Тур О. Практика е-урядування на місцевому рівні в Україні: соціально-економічний аспект. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2. С. 55-57.

**Барінов Дмитро Володимирович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ДЕРЖАВИ ЩОДО ГАРАНТУВАННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ**

Проблематика захисту прав людини в умовах глобалізації та європейської інтеграції України посідає центральне місце у науковому та практичному дискурсі публічного управління. Конституційні норми не лише проголошують права, а й покладають на державу конкретні обов'язки щодо їх гарантування. Тобто реалізація прав людини стає не декларативною, а практичною функцією державних інститутів, які зобов'язані створювати відповідні механізми їх дотримання, захисту та відновлення. При цьому ключову роль відіграють інститути судового контролю, парламентського омбудсмена та органів виконавчої влади, що відповідають за впровадження публічних політик у сфері прав людини.

В умовах воєнного стану та реформ публічного управління особливо актуальним є питання узгодження національної практики з міжнародними стандартами. Виклики, зумовлені війною, зокрема обмеження деяких прав і свобод, потребують ретельного дотримання принципу пропорційності та верховенства права. Водночас інтеграція України до європейського правового простору вимагає гармонізації законодавства з Європейською конвенцією з прав людини та практикою Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), а також

імплементатії положень Хартії основоположних прав ЄС. Це дозволить не лише посилити легітимність дій держави, але й забезпечити довіру громадян та міжнародних партнерів до здатності України гарантувати та захищати права людини навіть в умовах кризових викликів.

Сучасні конституційні обов'язки держави формуються під впливом універсальних і регіональних актів. Загальна декларація прав людини (1948) [1], Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (1950) [2], а також Хартія основоположних прав ЄС (2000) [3] стали нормативною базою, яка інтегрується у національне законодавство України через Конституцію (ст. 3, ст. 8, ст. 55) [4]. Україна визнає принцип верховенства міжнародного права (ст. 9 Конституції), що зобов'язує державу узгоджувати внутрішнє законодавство з міжнародними договорами.

Базовим конституційним обов'язком держави є забезпечення прав і свобод людини як «найвищої соціальної цінності» (ст. 3 Конституції України) [4]. Реалізація цього обов'язку ґрунтується на принципі верховенства права, який забезпечує баланс між владними інтересами й особистими правами. Поділ влади (ст. 6 Конституції) виступає гарантією від узурпації, а принцип пропорційності дозволяє органам влади обмежувати права лише у випадках, передбачених законом і в інтересах демократичного суспільства.

Конституційно-правові обов'язки держави охоплюють усі основні сфери прав людини, серед яких громадянські та політичні права, зокрема право на життя, свободу, справедливий суд і участь у виборах. Не менш важливими є соціально-економічні права, що забезпечують право на працю, соціальний захист і доступ до освіти. Окреме місце займають культурні права та права меншин, спрямовані на збереження культурної ідентичності та реалізацію мовних свобод, які особливо важливі у багатонаціональному суспільстві.

Практика Європейського суду з прав людини підкреслює, що держава має вживати активних і системних заходів для створення дієвих механізмів реалізації цих прав, а не обмежуватися їх декларативним проголошенням. У цьому контексті показовою є узагальнена класифікація обов'язків держави відповідно до категорій прав людини та механізмів їх практичного забезпечення, представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Конституційно-правові обов'язки держави у сфері прав людини

| Категорія прав            | Конституційні гарантії України [4]          | Міжнародні стандарти (ЄС/Рада Європи)                     | Механізми реалізації                      |
|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Громадянські та політичні | Ст. 27–40 (життя, свобода, вибори)          | Європейська конвенція (ст. 2–11) [2]                      | Судовий захист, виборче право             |
| Соціально-економічні      | Ст. 43–49 (праця, охорона здоров'я, освіта) | Хартія ЄС (гл. II, IV) [3]                                | Соціальні програми, трудове законодавство |
| Культурні та колективні   | Ст. 53–54 (культура, мова, права меншин)    | Хартія ЄС, Рамкова конвенція про захист меншин (1995) [5] | Мовна політика, культурні програми        |

Виконання конституційних зобов'язань забезпечується низкою інституцій. Конституційний Суд України контролює відповідність законів Основному Закону. Уповноважений Верховної Ради з прав людини здійснює парламентський контроль у сфері прав і свобод [5; 6]. Судова система, зокрема адміністративні суди, гарантують захист від дій чи бездіяльності органів влади.

Основними викликами сучасного етапу розвитку правової системи України є колізії між нормами національного і міжнародного права, які часто проявляються у сфері практичного застосування рішень Європейського суду з прав людини та виконання міжнародних зобов'язань. Проблемою залишається і нерівність доступу до правосуддя: для багатьох громадян бар'єрами є висока вартість правової допомоги, перевантаженість судової системи, затягування процесів та обмеженість механізмів безоплатної правової підтримки. Додатковим чинником ризику виступають нові загрози, зумовлені цифровізацією, серед яких – захист персональних даних, кіберзлочинність, використання штучного інтелекту у публічному секторі без належного нормативного регулювання, а також обмеження прав людини в умовах воєнного стану [7; 8].

У таких умовах навіть конституційні гарантії, які формально виглядають достатньо чіткими, потребують деталізації та конкретизації на рівні підзаконних актів, щоб запобігти прогалинам у правозастосуванні. Зокрема, це стосується процедур забезпечення свободи зібрань у кризових ситуаціях, регулювання обмежень виборчих прав в умовах війни, а також визначення стандартів використання електронних сервісів для реалізації соціально-економічних прав. Без таких уточнень існує ризик, що норми Основного Закону залишатимуться декларативними й не зможуть забезпечити належного рівня гарантій, яких вимагає як суспільство, так і міжнародні зобов'язання України.

Серед перспектив розвитку у сфері захисту прав людини першочергове значення має адаптація національної практики до стандартів Європейського Союзу та Ради Європи, що передбачає узгодження українського законодавства із європейськими правовими традиціями та практикою ЄСПЛ. Це стосується як оновлення процесуальних норм, так і формування сучасних механізмів доступу громадян до правосуддя. Розширення використання цифрових технологій може забезпечити швидший та прозоріший розгляд справ, зменшити адміністративні бар'єри та зробити правосуддя доступнішим навіть для віддалених або соціально вразливих груп населення.

Не менш важливим є посилення незалежності судових і контрольних органів, адже ефективний захист прав неможливий без гарантій неупередженості та професійності інституцій. Водночас постає потреба у створенні комплексної системи моніторингу виконання державою своїх зобов'язань у сфері прав людини, яка має базуватися на поєднанні національних інституційних механізмів із міжнародними інструментами оцінювання. Такий підхід дозволить забезпечити системність у реалізації конституційно-правових обов'язків держави та підвищить довіру громадян до публічної влади як гаранта їхніх прав і свобод.

Отже, конституційно-правові зобов'язання держави щодо гарантування прав людини становлять основу формування правової та демократичної держави.

Вони визначають межі влади й водночас забезпечують реалізацію міжнародних стандартів у національному праві. Подальший розвиток цієї сфери потребує гармонізації із європейськими підходами, посилення інституційних гарантій та розбудови ефективних механізмів практичної реалізації прав людини.

*Список використаних джерел*

1. Universal Declaration of Human Rights. United Nations. UN, 1948. 12 p.
2. European Convention on Human Rights. Council of Europe. Strasbourg, 1950. 32 p.
3. Charter of Fundamental Rights of the European Union. Official Journal of the European Communities, European Union. 2000. 30 p.
4. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141.
5. Framework Convention for the Protection of National Minorities. Council of Europe. Strasbourg, 1995. 18 p.
6. Конституційний Суд України. Офіційний вебсайт. URL: <https://ccu.gov.ua>.
7. Щорічна доповідь про стан дотримання прав і свобод людини в Україні. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Київ, 2023. 180 с.
8. Council of Europe. Human Rights and Digital Challenges. Strasbourg: CoE, 2021. 95 p.

**Берега Назарій Романович**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **ЦИФРОВЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Цифрове урядування дедалі більше визначає траєкторії місцевого розвитку: воно впливає на прозорість управління, участь громадян, ефективність використання ресурсів і спроможність громад до стратегічного планування. Українська література наголошує, що цифрова трансформація громад – не лише технологічне оновлення, а зміна управлінської логіки й культури взаємодії «влада–громада–бізнес».

У класичних працях з місцевого урядування окреслено принципи публічності, підзвітності та субсидіарності, що добре «стикуються» з цифровими інструментами e-democracy, open data й аналітики. Сучасні українські огляди уточнюють понятійний апарат «цифрового урядування» та розрізняють електронне урядування (e-services) і власне цифрове урядування (data-driven policy, взаємодія та співтворення) [1].

Сталий розвиток громад передбачає збалансованість економічних, соціальних і екологічних вимірів. Цифрові платформи й дані дають змогу:

– оптимізувати бюджетно-фінансові рішення та підвищувати ефективність послуг (e-services, CRM-системи органів місцевого самоврядування);



- поглиблювати участь мешканців (електронні петиції, консультації, бюджети участі);
- здійснювати екологічний моніторинг (GIS, IoT) та просторове планування на основі даних.

Українські дослідження підтверджують позитивний вплив цифровізації на інституційну спроможність і інвестиційну привабливість громад [2], а також демонструють зростання якості комунікації та поінформованості громади завдяки е-врядуванню [3].

Цифрове врядування в громадах проявляється не лише у впровадженні технологій, а й у формуванні нової управлінської логіки, де рішення приймаються на основі даних і відкритої взаємодії з громадянами. У цьому процесі можна виокремити кілька ключових напрямів.

1. Відкриті дані та аналітика - розвиток якісної інфраструктури даних стає основою сучасного управління. Відкриті бази, аналітичні панелі й GIS-платформи допомагають громадам прогнозувати соціально-економічні тенденції, планувати території та ефективніше розподіляти ресурси. Такі підходи підсилюють прозорість управлінських рішень і дають змогу відслідковувати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку [4].

2. Е-участь – участь громадян в управлінні за допомогою цифрових інструментів – один із найважливіших показників зрілості громади. Петиції, електронні консультації, бюджети участі стимулюють комунікацію між владою та населенням, створюють простір для спільного вирішення локальних проблем. Водночас дослідження показують, що ці механізми потребують якісної модерації та захисту персональних даних, аби зберігати баланс між відкритістю та безпекою [5].

3. Е-послуги та електронні портали - оцифрування адміністративних послуг суттєво впливає на зручність і швидкість взаємодії мешканців із владою. Інтеграція реєстрів, запуск мобільних застосунків і створення локальних е-порталів зменшують бюрократичні бар'єри, підвищують доступність сервісів навіть у невеликих громадах і формують новий рівень довіри до органів місцевого самоврядування [6].

Українські джерела відзначають нерівномірність цифрової спроможності (місто/село), фрагментацію ІКТ-інфраструктури та дефіцит кадрів із цифровими компетентностями на місцевому рівні. Крім того, актуалізуються ризики кібербезпеки й захисту персональних даних у муніципальних інформаційних системах.

Огляд робіт свідчить:

- Комплексні кейси громад демонструють покращення управління ресурсами та комунікації після впровадження е-врядування [7].
- Локальні дослідження/кваліфікаційні роботи (на прикладах конкретних громад) підтверджують важливість організаційної підготовки, навчання персоналу та поетапного розгортання ІТ-рішень
- Системні аналітичні статті 2023–2025 рр. висвітлюють вплив цифрової трансформації на досягнення соціально-економічних цілей і акцентують потребу уніфікації стандартів та кіберзахисті.

Розвиток цифрового врядування потребує не лише технологічних змін, а й глибокої управлінської переорієнтації. Щоб цифровізація дійсно працювала на сталий розвиток громад, необхідно вибудувати узгоджену політику, яка поєднує стратегічне бачення, кадрову підготовку та інституційну сталість.

Передусім громадам варто розробляти стратегії цифрового розвитку з чіткими цілями й показниками ефективності. Такі стратегії мають не бути формальні – вони повинні допомагати «зшивати» цифрові ініціативи з бюджетним плануванням, цілями сталого розвитку та реальними потребами мешканців.

Не менш важливою є людська складова. Розвиток цифрових компетентностей посадовців, базове розуміння аналітики даних і принципів кібербезпеки – це передумова для успіху будь-якої цифрової реформи. Без підготовлених кадрів навіть найкращі платформи не принесуть очікуваного результату.

Третій напрям – інфраструктура даних і відкритість. Громади мають налагоджувати обмін даними між відділами, розвивати відкриті реєстри, GIS-системи й інструменти моніторингу. Це не лише підвищує прозорість, а й допомагає приймати рішення на основі фактів.

Також варто розвивати інструменти електронної демократії – петиції, консультації, бюджети участі. Вони сприяють формуванню довіри й залученню мешканців до розвитку своєї громади. І, звісно, усі ці процеси мають бути захищені – тому кібербезпека повинна стати постійним пріоритетом.

Зрештою, цифрове врядування – це не просто набір електронних сервісів. Це нова філософія управління, у центрі якої – відкритість, участь і спільна відповідальність за розвиток громади.

Ці кроки кореспондують як із теоретичними узагальненнями, так і з емпіричними спостереженнями щодо цифрової трансформації громад.

*Висновки.* Цифрове врядування – це не допоміжний сервіс, а ядро спроможності громад до сталого розвитку. Його внесок проявляється в прозорості, участі, продуктивності, екологічному моніторингу та інвестиційній привабливості. Український досвід підтверджує: найбільший ефект виникає там, де цифрові рішення поєднані зі стратегією, підготовленими кадрами та культурою даних.

#### *Список використаних джерел*

1. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. (2018). *Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату*. Вісник НАДУ (сер. «Державне управління»).
2. Коваленко С. (2022). *Розвиток територій на засадах цифровізації*. *Development Management*.
3. Човбан Я. М. (2022). Матеріали/стаття про вплив е-врядування на поінформованість громади (університетське видання, зб. наук. праць).
4. Мельник А. (2024). *Інформаційно-аналітичні системи в управлінні сталим розвитком громад*. Вісник НАДУ.
5. Михальчук Б. С. (2024). *Електронна участь у територіальних громадах України: петиції та їх ефективність*. *Public Discourses*.
6. Пирожкова А. С. (2025). *Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи*. Вісник юридичних наук УжНУ.

7. Мосій О. Б. (2020). *Дослідження ролі е-урядування у розвитку місцевого самоврядування* (монографічний розділ).

**Бондарук Сергій Васильович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка

## **МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Децентралізація влади в Україні стала ключовим напрямом реформування публічного управління, висунувши нові вимоги до кадрової політики на місцевому рівні. Саме вона визначає ефективність інституційної спроможності громад, здатність органів місцевого самоврядування реалізовувати повноваження та забезпечувати якісні публічні послуги. Проте правове регулювання кадрових відносин у цьому секторі все ще залишається складним і суперечливим, що зумовлює потребу у зіставленні української практики з міжнародними стандартами.

Міжнародні документи, зокрема Рекомендації Ради Європи щодо статусу публічних службовців, наголошують на принципах політичної нейтральності, доброчесності та рівного доступу до служби [1]. Європейський Союз у своїх стратегічних підходах також акцентує увагу на тому, що кадрова політика є елементом належного врядування та складовою досягнення Цілей сталого розвитку [2]. У країнах Центрально-Східної Європи, таких як Польща, Литва чи Естонія, модернізація HR-політики в муніципальному секторі супроводжувалася створенням єдиних стандартів конкурсного відбору, електронних систем обліку персоналу та розбудовою програм професійного розвитку [3]. Зазначений досвід став прикладом для України, яка перебуває у процесі адаптації правових механізмів до європейських практик.

Українська правова база кадрової політики спирається на Конституцію України, яка закріплює принципи місцевого самоврядування та право громад самостійно формувати органи управління (ст. 7, ст. 140) [4]. У 2023 р. ухвалено Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX, який визначив статус службовців, процедури конкурсу, оцінювання результативності та дисциплінарної відповідальності [5]. Новий закон наблизив кадрову політику ОМС до європейських стандартів, проте залишив низку питань відкритими, зокрема щодо співвідношення з Кодексом законів про працю [6] та Законом «Про державну службу» [7]. У результаті виникають колізії у сфері регулювання трудових прав, відпусток, стимулювання та кар'єрного просування.

Дослідження українських науковців показують, що кадрова політика у громадах нерідко має формальний характер: конкурси проводяться номінально, оцінювання результативності праці залишається нечітким, а кар'єрні можливості не підкріплені реальними механізмами мотивації [8]. Ресурсна нерівність між громадами призводить до того, що в одних кадрові служби здатні впроваджувати цифрові інструменти й системи HRMIS, тоді як в інших кадрова робота зводиться до ведення паперової документації [9]. Недостатня цифрова зрілість та нестача методичних рекомендацій від центральних органів влади лише підсилюють цю проблему.

Міжнародні стандарти вимагають уніфікації процедур та забезпечення прозорості кадрових рішень. В Україні ж цей процес ще не завершений. Для гармонізації практики з рекомендаціями Ради Європи та стандартами ЄС необхідно розробити типові методики конкурсного відбору, оцінювання та кар'єрного розвитку, що враховуватимуть різні масштаби і ресурси територіальних громад. Важливим кроком має стати повсюдне впровадження HRMIS, які здатні автоматизувати кадрові процеси, підвищити їхню прозорість та знизити корупційні ризики [10].

Таким чином, кадрова політика в органах місцевого самоврядування України перебуває на етапі адаптації до міжнародних стандартів, проте стикається з низкою викликів, пов'язаних із законодавчими колізіями, обмеженими ресурсами та низькою цифровою спроможністю. Подальший розвиток цієї сфери потребує комплексних рішень: гармонізації правової бази, створення уніфікованих процедур, цифровізації кадрових процесів і системного підвищення кваліфікації фахівців. Тільки за умови інтеграції міжнародних стандартів у національне законодавство та практику можна забезпечити ефективну реалізацію децентралізації та формування професійної, політично неупередженої служби в органах місцевого самоврядування.

#### *Список використаних джерел*

1. Council of Europe. Recommendation No. R (2000) 6 of the Committee of Ministers to member states on the status of public officials in Europe. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2000. 25 p.
2. European Commission. *Principles of Public Administration*. Brussels: OECD/SIGMA Programme, 2019. 118 p.
3. Verheijen, T. *Civil Service Systems in Central and Eastern Europe*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 1999. 256 p.
4. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3077-20>.
6. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
7. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
8. Цибровська Л. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. Економічні науки. 2019. Т. 2. № 11. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/7655>.
9. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. НАДС України. 2023. URL:

10. Сич Т. В. Правові засади управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні. Public Administration and National Security. 2025. Вип. 7. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17536388207694.pdf>.  
<https://doi.org/10.25313/2617-572x-2025-7>.

### **Босак Іван Миколайович**

асистент кафедри теоретичної та прикладної економіки Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Використання цифрових технологій у сфері державного управління та надання державних послуг дозволяє створювати сприятливі умови для громадян при доступі до всієї необхідної інформації та забезпечує можливість швидко отримати потрібну послугу. Процес цифрової трансформації охоплює всі сфери життя, що цілком природно, оскільки цифрові технології надають багато можливостей, які раніше можна було використовувати лише обмежено. Це ефективний інструмент управління, який допомагає підвищити ефективність та якість наданих адміністративних послуг. Переваги використання цифрових технологій у сфері державного управління очевидні: значне скорочення часу на обробку документів, спрощення бюрократичних процедур, полегшення координації дій та досягнення більшої відкритості та прозорості діяльності органів державного управління для громадян, що підвищує довіру останніх до державних інституцій. Відповідно, цілком логічно, цифрова трансформація державного управління стала однією з ключових сфер модернізації як за кордоном, так і в нашій країні.

Для ефективної адаптації до умов цифрової економіки органи місцевого самоврядування здійснюють глибоку цифрову трансформацію власної діяльності – від оновлення послуг і управлінських процесів до зміцнення кадрового потенціалу, модернізації ресурсної бази та зміни організаційної культури. Метою цих змін є підвищення доступності та якості публічних послуг, оптимізація управлінських процедур, підтримка стратегічного й оперативного ухвалення рішень, забезпечення прозорості діяльності органів влади та активне залучення громадян до управління розвитком територіальних громад за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Такі перетворення є складовою реалізації принципів належного врядування та досягнення цілей сталого розвитку на місцевому рівні.

Однак активне впровадження інформаційних систем у діяльність органів влади водночас породжує нові виклики, пов'язані із забезпеченням інформаційної та кібербезпеки. Щороку зростає кількість кіберінцидентів і атак, спрямованих на інформаційні системи органів державного та місцевого управління. Тому одним із пріоритетів публічного управління стає формування цілісної системи захисту інформації: розроблення спеціалізованого програмного забезпечення, створення внутрішніх політик кібербезпеки, призначення відповідальних осіб за їх моніторинг і реалізацію. У сучасних умовах безпека та кіберстійкість стають невід'ємними складовими ефективного функціонування системи публічного управління, особливо в період кризових і надзвичайних ситуацій [1, с. 25].

Забезпечення інформаційної безпеки на рівні територіальних громад є важливим напрямом розвитку системи національної безпеки України. Цей процес передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення стійкості інформаційного простору громад. Основними напрямами діяльності у цій сфері є: розширення компетенцій органів місцевого самоврядування щодо управління ризиками інформаційної безпеки; врахування специфіки та потреб кожної громади під час розроблення заходів із мінімізації потенційних загроз і небезпек; оцінювання результативності реалізованих заходів і прогнозування впливу негативних інформаційних чинників на стан безпеки території. Такий підхід дає змогу створити цілісну систему управління інформаційною безпекою в межах окремих кластерів і забезпечити обмін досвідом та технологіями між громадами [2, с. 169].

У сучасних умовах державотворення питання інформаційної безпеки територіальних громад потребує впровадження системного та комплексного підходу до виявлення, аналізу й оцінювання існуючих і потенційних загроз. Цей підхід має бути орієнтований на пріоритетне завдання – протидію інформаційно-психологічному впливу противника, особливо в регіонах, наближених до зон бойових дій або тимчасово окупованих територій. Реалізація таких заходів повинна передбачати своєчасне виявлення та нейтралізацію деструктивних інформаційних впливів. В умовах децентралізації управління це завдання покладається безпосередньо на органи місцевого самоврядування, які мають забезпечити інформаційну безпеку кожної громади як складову загальнонаціональної безпекової політики.

#### *Список використаних джерел*

1. Богач Ю. Інформаційна безпека як невід'ємна складова відновлення та розвитку територіальних громад. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль : ЗУНУ. 2023.
2. Горбаченко С., Соколов А., Клевцевич Н. Роль інформаційно-комунікаційних технологій в забезпеченні захисту інформації на рівні територіальних громад. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2024. № 29.

**Гірняк Марія Русланівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»

*Науковий керівник*

**Заяць Діана Дмитрівна**

доцент кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Міжнародне співробітництво є одним із ключових елементів сучасної системи міжнародних відносин, адже воно сприяє спільному вирішенню глобальних і регіональних проблем, зміцненню миру та безпеки, забезпеченню сталого розвитку, а також ефективній взаємодії держав і міжнародних організацій у різних сферах. Сутність цього співробітництва полягає у добровільному об'єднанні зусиль для досягнення спільних цілей, заснованому на взаємній довірі, партнерстві та повазі до суверенітету кожної сторони.

Основні принципи міжнародного співробітництва закріплені у нормах міжнародного права та відображають загальнолюдські цінності. До них належать суверенна рівність держав, невтручання у внутрішні справи, добросовісне виконання зобов'язань, мирне врегулювання спорів, утримання від застосування сили або загрози силою, а також повага до прав людини, демократії та верховенства права. Ці принципи визначають рамки, у межах яких відбувається взаємодія між державами, міжнародними організаціями та інституціями.

У наукових працях таких дослідників, як Ейїті Сато, Девід М. Мелоун, Рохінтон П. Медгора, Ельжбети Карски, К. В. Степаненко, О. Л. Гальцова, М. І. Дмитриченко [1–5], міжнародне співробітництво трактується як системна взаємодія суб'єктів міжнародного права для досягнення спільних політичних, економічних, соціальних і безпекових цілей. Науковці підкреслюють, що ефективне співробітництво має ґрунтуватися на принципах добровільності, прозорості, взаємної вигоди, демократичного контролю та орієнтації на сталий розвиток.

У сучасних умовах міжнародне співробітництво набуває багатовекторного й інтеграційного характеру. Воно охоплює широкий спектр напрямів – від економіки, енергетики, інновацій і безпеки до освіти, науки, культури, екології та цифрової трансформації. Таке розмаїття форм взаємодії дозволяє державам і громадам розвивати не лише економічні зв'язки, а й соціально-культурні, гуманітарні та технологічні відносини, сприяючи глобальній стабільності та гармонізації світового простору.

У контексті відносин між Україною та Європейським Союзом міжнародне співробітництво відіграє стратегічну роль, оскільки є основним інструментом європейської інтеграції. Співпраця з ЄС спрямована на підтримку реформ, модернізацію державного управління, підвищення конкурентоспроможності економіки, розвиток людського потенціалу та впровадження європейських стандартів у всіх сферах суспільного життя. Основними напрямками взаємодії між Україною та ЄС є економіка, енергетика, безпека, правосуддя, освіта, наука, культура, охорона довкілля, регіональний розвиток і цифровізація. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні програми та ініціативи, такі як Interreg, Horizon Europe, Erasmus+, LIFE та інші, які дозволяють українським громадам, навчальним закладам, підприємствам і організаціям брати участь у спільних європейських проєктах.

Програма Interreg NEXT Польща–Україна 2021–2027 є частиною загальноєвропейської політики транскордонного співробітництва, що реалізується в межах Європейського інструменту сусідства (ENI). Це стратегічна ініціатива Європейського Союзу, спрямована на зміцнення зв'язків між прикордонними регіонами Польщі та України, поглиблення економічної, соціальної та культурної інтеграції, а також спільне вирішення екологічних і соціальних викликів.

Основними цілями програми є сприяння сталому розвитку, підвищення якості життя населення прикордонних територій, охорона довкілля, розширення можливостей місцевого самоврядування та розвиток партнерських відносин між громадами обох країн. Територія дії охоплює Люблінське та Підкарпатське воєводства Польщі, а також Львівську, Волинську й Закарпатську області України.

Одним із прикладів міжнародного співробітництва на рівні територіальної громади є реалізація проєкту PLUA.01.03-IP.01-0018/23 «Транскордонне біорізноманіття – захист цінних природних територій у Стшижевіце, Хелмі, Львові та Зимній Воді», який фінансується за рахунок Європейського фонду регіонального розвитку у межах програми Interreg NEXT Польща–Україна 2021–2027 та участь у якому бере Зимноводівська територіальна громада. Загальний бюджет проєкту становить 2 291 733,85 євро, з яких 2 036 893,00 євро – це фінансовий внесок Європейського Союзу. Координацію ініціативи забезпечує Спільний секретаріат PLUA за підтримки Міністерства фінансів та регіональної політики Польщі, а також національних контактних пунктів з українського боку.

Головною метою проєкту є відновлення та збереження біорізноманіття історичних парків у Польщі та Україні, зокрема на територіях, які мають значну природну, культурну та історичну цінність. Особливу увагу приділено захисту старих дерев як важливих елементів екосистеми, що є середовищем існування для численних видів рослин, птахів, грибів і лишайників. Участь у проєкті є не лише екологічною, але й стратегічною подією для громади. Вона демонструє здатність Зимноводівської сільської ради ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами, залучати грантові ресурси та впроваджувати європейські стандарти управління природними територіями. Проєкт сприяє формуванню позитивного іміджу громади як активного учасника



транскордонного співробітництва, який прагне гармонійно поєднати розвиток території, збереження довкілля та культурну спадщину.

Отже, міжнародне співробітництво є важливим інструментом підвищення спроможності територіальних громад до сталого розвитку, екологічної відповідальності та інтеграції у європейський простір. Участь Зимноводівської територіальної громади в програмі Interreg NEXT Польща–Україна 2021–2027 засвідчує її прагнення впроваджувати європейські стандарти управління, зберігати природну спадщину та зміцнювати транскордонні партнерські зв'язки. Такий досвід є показовим прикладом того, як співпраця на місцевому рівні може сприяти розбудові сталого та конкурентоспроможного суспільства загалом.

#### *Список використаних джерел*

1. Гальцова О. Л., Дмитриченко М. І. Міжнародна співпраця України з країнами Європи в галузі освіти. *Причорноморські економічні студії*, Вип. 44, 2019, с. 21–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_44\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_44_6).
2. Степаненко К. В. Принцип міжнародного співробітництва в сучасних міжнародних відносинах. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, № 4, 2023, с. 602–606. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.04.93>.
3. David M. Malone and Rohinton P. Medhora, International Cooperation: Is the Multilateral System Helping? *Centre for International Governance Innovation*, Papers No. 218, June 2019. URL: <https://www.cigionline.org/static/documents/documents/Paper%20no.218.pdf>.
4. Eiiti Sato. International cooperation: an essential component of international relations. *R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde. Rio de Janeiro*, v.4, n.1, Mar., 2010, pp. 42–52. URL: <https://doi.org/10.3395/RECIIS.V4I1.345EN>.
5. Elżbieta Karska. International Cooperation – International Organizations. *International Law From a Central European Perspective*. Miskolc-Budapest: Central European Academic Publishing, 2022, pp. 117–132. URL: [https://doi.org/10.54171/2022.ar.ilfcec\\_6](https://doi.org/10.54171/2022.ar.ilfcec_6).

#### **Гулей Андрій Богданович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **НАГЛЯДОВІ РАДИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: КРИТЕРІЇ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ**

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України особливого значення набуває впровадження інструментів, що забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність управлінських рішень у сфері публічного управління. Одним із таких інструментів є наглядові ради, які, відповідно до оновленого законодавства, мають відігравати важливу роль у стратегічному управлінні закладами охорони здоров'я комунальної та державної власності. Їхня діяльність покликана сприяти балансу інтересів власників, пацієнтів, працівників медичних установ та громадськості загалом [3].

Проте незважаючи на формалізацію статусу наглядових рад, питання оцінювання ефективності їхнього функціонування залишається недостатньо

розробленим як у теоретичному, так і в практичному вимірах. У чинному нормативному полі відсутні чіткі підходи до моніторингу результативності діяльності наглядових рад, що унеможливорює об'єктивне вимірювання їхнього впливу на розвиток закладів охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг чи ефективність використання фінансових і людських ресурсів.

Метою дослідження є обґрунтування важливості розробки чітких критеріїв та індикаторів для оцінки ефективності роботи наглядових рад.

Наглядова рада – утворений колегіальний орган управління закладу охорони здоров'я, який у межах компетенції, визначеної законом і положенням про наглядову раду, здійснює управління закладом охорони здоров'я, а також контролює діяльність керівника закладу охорони здоров'я [1].

На основі аналізування наукової літератури та опрацювання особливостей сфери охорони здоров'я можна оцінити результати ефективності діяльності наглядових рад за наступними рівнями:

- Інституційний.
- Процесуальний.
- Результативний.

Інституційний рівень оцінки спрямований на перевірку того, як організована сама наглядова рада, чи відповідає її структура та функціонування вимогам законодавства.

Процесуальний рівень оцінки відображає те, як саме наглядова рада здійснює свою діяльність, чи організовано її роботу ефективно та чи забезпечуються належні умови для досягнення стратегічних цілей.

Результативний рівень оцінки є найважливішим, оскільки він безпосередньо пов'язаний з результатами діяльності наглядової ради та її впливом на заклад охорони здоров'я.

Так, можна виокремити групи критеріїв та індикаторів для оцінки ефективності діяльності наглядових рад у закладах охорони здоров'я, розподіливши їх за кількома напрямками, зокрема: організаційна спроможність, результативність діяльності, задоволеність та довіра. Кожен з цих груп індикаторів можна деталізувати за показниками, які відображають різні аспекти діяльності ради і дозволяють отримати більш комплексну картину її ефективності (табл. 1).

В даному випадку, використання цих груп критеріїв та індикаторів дозволяє забезпечити комплексну оцінку ефективності діяльності наглядової ради. Організаційна спроможність оцінює структурну готовність ради до роботи, результативність діяльності – досягнення конкретних результатів, задоволеність – ставлення зацікавлених осіб до діяльності ради, а довіра – рівень підтримки та впевненості в її роботі. Це дозволяє оцінити, чи є наглядова рада ефективним інструментом управління та розвитку закладу охорони здоров'я.

Створення та ефективне функціонування наглядових рад у закладах охорони здоров'я є важливим елементом реформування системи охорони здоров'я України, особливо в умовах повномасштабного вторгнення та необхідності відновлення медичної інфраструктури, виконанню Операційного плану заходів з реалізації у 2025-2027 роках Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року [2]. Наглядові ради сприяють підвищенню

прозорості та підзвітності в управлінні медичними установами, що має безпосередній вплив на покращення якості надання медичних послуг та оптимізацію ресурсів.

Таблиця 1

Індикатори оцінювання ефективності діяльності наглядових рад у закладах охорони здоров'я

|   | Напрямок                    | Критерії/індикатори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Організаційна спроможність  | наявність чітко визначених повноважень у положенні про наглядову раду<br>регулярність засідань (кількість/рік)<br>явка членів наглядової ради<br>дотримання процедур прозорості (оприлюднення протоколів, відкритість засідань)                                                                                                               |
| 2 | Результативність діяльності | кількість ухвалених рішень з важливих управлінських питань (бюджет, якість медичних послуг, кадрові рішення тощо)<br>реалізація рекомендацій/рішень ради адміністрацією ЗОЗ.<br>зменшення кількості скарг пацієнтів/персоналу після втручання ради<br>позитивна динаміка в управлінських показниках ЗОЗ (фінансова дисципліна, ефективність). |
| 3 | Задоволеність та довіра     | оцінка ефективності з боку: керівництва закладу, медичного персоналу, пацієнтів (анкетування).<br>репутаційна складова (довіра громади до наглядової ради)                                                                                                                                                                                    |

Сформовано автором

Визначені три рівні оцінки ефективності діяльності наглядових рад – інституційний, процесуальний і результативний – дають змогу всебічно оцінювати як організацію роботи ради, так і досягнуті результати її діяльності, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в управлінні медичними установами.

Запропонована система індикаторів для оцінки ефективності діяльності наглядових рад дає змогу отримати комплексну картину їх роботи, що має значення для подальшого удосконалення управлінських структур у закладах охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Про наглядову раду закладу охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України № 1221 від 21.11.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2023-%D0%BF#Text>
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. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
3. Яремко І.І., Йовик В.П. Підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я. Журнал «Наукові інновації та передові технології». Серія: Управління та адміністрування. 2023, 13 (27), 169-176. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7211/7252>

**Гулько Остап Степанович**

аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Західна Україна має значний потенціал для розвитку зеленої енергетики завдяки сприятливим природним умовам, активності місцевих громад та наявності прикладів успішних проєктів. Перехід до відновлюваних джерел енергії є важливим кроком для забезпечення енергетичної незалежності регіону, покращення екологічної ситуації та стимулювання економічного зростання. Нижче розкрито основні виклики та перспективи розвитку зеленої енергетики у територіальних громадах Західної України:

1. Енергетична незалежність та зменшення викидів. Впровадження сонячних, вітрових та біоенергетичних установок у громадах Західної України дозволяє зменшити залежність від централізованих джерел енергії та скоротити викиди парникових газів, що особливо актуально для екологічно чутливих регіонів Карпат. [7]

2. Виклики фінансування та поінформованості. Багато громад стикаються з проблемою недостатнього фінансування для запуску зелених енергетичних проєктів. Додатково, низький рівень обізнаності серед мешканців щодо переваг відновлюваної енергетики ускладнює впровадження нових технологій. [8]

3. Роль державної підтримки та міжнародних грантів. Державні програми, а також гранти від ЄС та інших міжнародних організацій, є важливим джерелом фінансування для громад Західної України. Вони дозволяють реалізовувати проєкти, які інакше були б недоступними через обмежені місцеві бюджети. [3]

4. Залучення бізнесу та громадськості. Успішний розвиток зеленої енергетики можливий лише за умови активної участі місцевого бізнесу, фермерських господарств та громадських організацій. Спільне планування та реалізація проєктів підвищують рівень довіри та ефективність використання ресурсів. [6]

5. Створення нових робочих місць. Розвиток сонячних електростанцій, вітрових парків та біогазових комплексів у Західній Україні сприяє створенню нових робочих місць, особливо у сільських громадах, де рівень безробіття традиційно високий. [9]

6. Енергоефективність у комунальних закладах. Впровадження енергоефективних технологій у школах, лікарнях та адміністративних будівлях дозволяє громадам Західної України суттєво знизити витрати на енергоресурси та спрямувати зекономлені кошти на соціальні потреби. [1]

7. Законодавчі та бюрократичні перепони. Недосконалість законодавства щодо зеленої енергетики, складні процедури отримання дозволів та бюрократичні бар'єри часто гальмують реалізацію проєктів у регіоні. Вирішення

цих проблем потребує активної адвокації на місцевому та національному рівнях. [5]

8. Освітні програми для мешканців. Проведення інформаційних кампаній, тренінгів та семінарів для мешканців Західної України сприяє формуванню позитивного ставлення до зеленої енергетики та підвищує готовність громад до впровадження інноваційних рішень. [4]

9. Європейський досвід кооперації громад. Громади Західної України можуть переймати досвід європейських країн, де кооперація між громадами дозволяє реалізовувати масштабні енергетичні проєкти, розподіляти ризики та отримувати вигоди від спільного використання ресурсів. [2]

10. Інновації та міжнародне партнерство. Інтеграція сучасних технологій, таких як енергетичні кооперативи, смарт-мережі та накопичувачі енергії, а також розширення партнерств із міжнародними організаціями відкривають нові перспективи для сталого розвитку громад Західної України. [10]

Розвиток зеленої енергетики у територіальних громадах Західної України є стратегічно важливим напрямом, що поєднує екологічні, економічні та соціальні переваги. Подолання фінансових, законодавчих та освітніх викликів, а також активна співпраця з міжнародними партнерами дозволять регіону стати лідером у впровадженні відновлюваних джерел енергії та забезпечити сталий розвиток для майбутніх поколінь.

#### *Список використаних джерел:*

1. Державний сектор формує нову культуру енергоспоживання. URL: <https://saee.gov.ua/news/derzhavnyi-sektor-formuie-novu-kulturu-enerhospozhyvannia>. (дата звернення 18.10.2025)

2. Енергетичні кооперативи: європейські приклади та ідеї для українських громад. URL: <https://www.6262.com.ua/news/3282161/energeticni-kooperativi-evropejski-prikladi-ta-idei-dla-ukrainskih-gromad> (дата звернення 18.10.2025)

3. Гранти для бізнесу в Україні та ЄС: актуальні проблеми фінансування. URL: <https://getgrant.ua/granty-dlia-biznesu-v-ukraini/>

4. ІНСТРУМЕНТИ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ: кращі рішення. URL: [https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2024/09/draft-posibnyka\\_energoefektyvnist\\_web-1.pdf](https://ukraine-oss.com/wp-content/uploads/2024/09/draft-posibnyka_energoefektyvnist_web-1.pdf) (дата звернення 18.10.2025)

5. Спори в сфері зеленої енергетики: судова практика 2024 року. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/spori-v-sferi-zelenoyi-energetiki-sudova-praktika-2024-roku/> (дата звернення 18.10.2025)

6. Україна робить ставку на зелену енергетику: як бізнес допомагає розвивати цю галузь. URL: [https://zaxid.net/ukrayina\\_robit\\_stavku\\_na\\_zelenu\\_energetiku\\_yak\\_biznes\\_dopomagaye\\_rozvivati\\_tsyu\\_galuz\\_n1621339](https://zaxid.net/ukrayina_robit_stavku_na_zelenu_energetiku_yak_biznes_dopomagaye_rozvivati_tsyu_galuz_n1621339) (дата звернення 18.10.2025)

7. Як екологічні інновації допомагають зменшити викиди та витрати — досвід українських компаній. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/ekoinvesticiji-ukrajinskogo-biznesu-vprovadzhennya-ekotehnologiy-pid-chas-viyni-50532737.html> (дата звернення 18.10.2025)

8. Як громадам отримати фінансування на енергоефективні проєкти. URL: <https://ecoaction.org.ua/iak-hromadam-otrymaty-finansuvannia-enerhoefektyvnist.html> (дата звернення 18.10.2025)

9. Які громади Львівщини найбільше застосовують «зелену» енергетику та які є перспективи. URL: <https://dyvys.info/2025/08/15/yaki-gromady-lvishhyny-najbilshe-zastosovuyut-zelenu-energetyku-ta-yaki-ye-perspektyvy/> (дата звернення 18.10.2025)

10. Smart Grid: Україна на шляху до енергетичної революції. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/smart-grid-ukraina-na-shliakhu-do-enerhetychnoi-revoliutsii> (дата звернення 18.10.2025)

**Дудок Юрій Володимирович**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

У сучасному демократичному суспільстві громадяни мають не лише право, а й реальну можливість активно впливати на формування публічної політики. Така участь є фундаментом сталого розвитку держави, адже саме через діалог між владою та суспільством зміцнюються інституції, підвищується довіра до управлінських рішень й формується відчуття спільної відповідальності за майбутнє країни.

Після Революції Гідності тема участі громадян у прийнятті рішень набула нового, глибшого змісту. Українці дедалі більше прагнуть бути не просто спостерігачами, а справжніми учасниками процесів, від яких залежить розвиток країни. Люди хочуть бачити, як їхній голос реально впливає на рішення влади. Запит на відкритість, чесність і відповідальність державних інституцій став також необхідною умовою руху України до європейських демократичних стандартів.

Проте реалізувати ці очікування можливо лише за умови існування дієвих правових механізмів, які не обмежуються деклараціями, а забезпечують реальний вплив громадян на процеси формування публічної політики.

Право на участь громадян в державному управлінні закріплене у статті 38 Конституції України [1], згідно з якою кожен громадянин має право брати участь в управлінні державними справами як безпосередньо, так і через вільно обраних представників. Це положення дає людям реальну можливість бути почутими – не лише на виборах, а й у щоденному житті: через ініціативи, петиції, обговорення та консультації з владою.

Важливим нормативним документом у цій сфері стала Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 року «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [2]. Вона визначає базові принципи та форми участі: громадські ради, слухання, консультації, круглі столи, опитування громадської думки тощо. Уперше на нормативному рівні було зафіксовано обов'язок органів влади взаємодіяти з громадськістю під час підготовки рішень, які стосуються суспільно важливих питань.

Суттєвим кроком уперед стало ухвалення у 2024 році Закону України «Про публічні консультації» (№ 3841-IX). Закон визначає чіткі вимоги до органів влади: обов'язкове проведення консультацій при підготовці стратегій, державних програм і проєктів нормативно-правових актів; обов'язкове оприлюднення звітів про результати обговорення та пояснення, які пропозиції громадян були враховані, а які – відхилені. Нововведенням стало також запровадження електронного формату консультацій [3].

Запровадження правових механізмів має подвійний ефект: з одного боку, воно формує правове підґрунтя для реальної участі громадян, а з іншого – сприяє розвитку політичної культури співпраці між владою та суспільством. Через відкритість і партнерство формується довіра, яка є необхідною умовою сталого демократичного розвитку. Ефективна взаємодія громадян і влади знижує ризики корупції, підвищує якість управлінських рішень та дозволяє формувати політику, яка відповідає реальним потребам людей.

Однак практика показує, що в Україні потенціал цих механізмів використовується не повністю. За результатами досліджень аналітичного центру CEDOS, громадські консультації часто проводяться формально без належного інформування, у стислі терміни, із низьким рівнем зворотного зв'язку. Пропозиції громадян рідко враховуються у фінальних документах, а результати консультацій не завжди оприлюднюються або подаються без пояснень [4].

Як підкреслюють фахівці Національного інституту стратегічних досліджень [5], лише тоді, коли участь громадян перестане бути формальністю, а стане природною нормою політичної культури, можна говорити про становлення зрілої демократії в Україні.

Отже, розвиток правових механізмів участі громадян – це не технічне питання, а глибокий суспільний процес, який поєднує правові, інституційні й культурні зміни. Його успіх залежить від довіри, партнерства та готовності влади бачити в громадянах не об'єкт управління, а рівноправних співтворців публічної політики.

#### *Список використаних джерел*

1. Конституція України - Розділ II. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Про публічні консультації. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Механізми участі громадян у процесі прийняття рішень органами міської влади у Києві. Cedoss. URL: <https://cedos.org.ua/researches/mekhanizmy-uchasti-hromadian-u-protsesi-priyiniattia-rishen-u-kyievi-rezultaty-doslidzhennia/> (дата звернення: 13.10.2025).
5. Правове регулювання участі громадськості у формуванні місцевої політики: проблеми та напрями реформування: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/pravove-regulyuvannya-uchasti-gromadskosti-u-formuvanni> (дата звернення: 13.10.2025).

**Єфанов Олег Валерійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка

## **ЗАГРОЗИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем турбулентності економічного середовища, що суттєво впливає на стан економічної безпеки підприємств. В умовах воєнного стану, глобальних кризових процесів та посилення конкурентного тиску підприємства змушені діяти в умовах постійних ризиків і невизначеності. Економічна безпека є базовим чинником стабільності діяльності суб'єктів господарювання та важливим елементом сталого розвитку регіонів, оскільки забезпечує їх фінансову стійкість, інноваційний потенціал і соціальну відповідальність [1].

До основних загроз економічній безпеці українських підприємств належать:

- нестабільність макроекономічного середовища;
- девальваційні процеси;
- інфляційний тиск;
- зростання вартості енергоресурсів;
- логістичні обмеження та руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій.

Особливе значення мають також ризики втрати ринків збуту, скорочення платоспроможного попиту, обмежений доступ до кредитних ресурсів та інвестицій. Зовнішньоекономічні загрози пов'язані з нестабільністю міжнародних ринків, змінами у торговельній політиці партнерів і посиленням протекціоністських тенденцій [2].

Водночас не менш вагомими є внутрішні фактори ризику, які знижують рівень економічної безпеки підприємств. Серед них – неефективна система управління, низький рівень цифровізації, недостатня кваліфікація персоналу, корупційні прояви, недосконалість корпоративного управління та слабкий контроль за фінансовими потоками. Високий рівень тіньової економіки, недовіра між бізнесом і владою, а також низький рівень правового захисту власності створюють додаткові виклики для сталого функціонування бізнесу.

Факторами, що впливають на економічну безпеку підприємств у контексті сталого розвитку регіонів, є також екологічна та соціальна складові. Підприємства мають враховувати екологічні стандарти, вимоги щодо енергоефективності, скорочення викидів і раціонального використання ресурсів. Недотримання принципів екологічної відповідальності призводить до штрафних санкцій, втрати репутації та зниження конкурентоспроможності. Водночас соціальні фактори, зокрема рівень зайнятості, умови праці, соціальний захист



працівників, стають визначальними у формуванні довгострокової стабільності регіональної економіки.

Для зміцнення економічної безпеки підприємств у системі регіонального розвитку важливим є удосконалення інституційного середовища, формування сприятливого інвестиційного клімату та запровадження дієвих механізмів партнерства між бізнесом, владою і громадськістю. Акцент має бути зроблений на розвитку інноваційних технологій, розширенні доступу до фінансових ресурсів, посиленні ролі кластерних ініціатив і регіональних стратегій економічної стійкості.

Важливу роль у формуванні належного рівня економічної безпеки підприємств відіграє державна політика регіонального розвитку, яка має бути спрямована на підтримку місцевого бізнесу, створення умов для інноваційної активності та залучення інвестицій. Регіональні програми економічного зростання повинні враховувати специфіку галузевої структури, рівень розвитку інфраструктури, трудовий потенціал і природні ресурси територій. Підприємства, що інтегровані у регіональні кластери, отримують додаткові можливості для зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва та зниження ризиків завдяки співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

Одним із сучасних напрямів підвищення економічної безпеки є цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання інструментів діджиталізації — електронного документообігу, фінансової аналітики, кіберзахисту, автоматизації управлінських рішень — сприяє підвищенню прозорості, оперативності та ефективності діяльності підприємств. Розвиток цифрових платформ і систем штучного інтелекту дозволяє своєчасно виявляти ризики, прогнозувати ринкові зміни та мінімізувати вплив негативних факторів. У контексті сталого розвитку це означає не лише економічну вигоду, а й екологічну оптимізацію виробництва та соціальну відповідальність перед громадами.

Не менш важливим є людський капітал, який виступає стратегічним ресурсом забезпечення економічної безпеки підприємств. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної культури, запровадження сучасних систем мотивації та залучення молодих фахівців створюють основу для інноваційного зростання. У регіональному вимірі розвиток людського потенціалу сприяє підвищенню зайнятості, зменшенню міграції трудових ресурсів і формуванню сталих економічних спільнот. Саме поєднання високого рівня професійної компетентності, соціальної відповідальності та інноваційної активності персоналу забезпечує стабільність підприємств і регіонів загалом.

Отже, економічна безпека українських підприємств виступає ключовим елементом сталого розвитку регіонів. Забезпечення її високого рівня потребує системного підходу, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Саме гармонізація цих компонентів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств, сприяти розвитку місцевих економік і створенню передумов для відновлення та довгострокового зростання країни.

#### *Список використаних джерел*

1. Комар Н., Уніят А. Регіональні угоди про вільну торгівлю за участю України: можливості та ризики. Економіка та суспільство, (26). 2021. URL:

2. Сюта С. Зона вільної України з ЄС: наявні результати та перспективи для регіонального торговельного співробітництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 3. С.153-165.

**Карапінка Андрій Степанович**

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Однією із найбільш важливих форм взаємодії між публічною та приватною сферами в сучасному світі є державно-приватне партнерство. Це явище, володіючи усіма атрибутами соціального та правового інституту, охоплює собою широкий обсяг відносин з питань реалізації спільних інтересів учасників суспільних відносин. Звичайно, цей комплексний інститут, довівши свою ефективність у ряді успішних держав, зараз активно розвивається, у тому числі, в державах, де статус приватної сфери і її представників як учасників реалізації публічних інтересів знаходиться на початковому етапі становлення. Об'єднуючим фактором у призмі дослідження природи ДПП як в успішних державах, так і тих, що лише розвиваються, є вирішальний вплив цього інституту саме на регіональний розвиток.

Дослідження аналітичних матеріалів ЕРЕС (European PPP Expertise Centre) [2 та інші] за останнє десятиліття дозволяє стверджувати, що переважна більшість проєктів, навіть тих, що мають загальнодержавне значення, основний свій вплив зосереджують на вирішенні регіональних проблем – інфраструктурних, соціальних, освітніх тощо. У процесі цього аналізу простежуються зв'язки та особливості, що надають можливість виокремити кілька моделей функціонування інституту ДПП у державах - членах ЄС.

1. Активний інститут ДПП, який характеризується численними проєктами ДПП та високим рівнем капіталізації цього явища. На прикладі Франції, яка активно використовує його у структурі своєї політики розвитку, виділяються великі інфраструктурні проєкти, такі як автомагістралі, тунелі (концесія - традиційний прояв ДПП), а також соціальна інфраструктура (школи, лікарні та ін.) та енергетика (зелена енергія, енергоефективність). Природно, що основним бенефіціаром цих проєктів є саме місцеве населення, яке отримує сучасну інфраструктуру, завдяки якій стимулюється розвиток регіонів. Характерним прикладом, який демонструє цей вплив, є Grand Est Tres Haut Debit [1] – проєкт прокладання високошвидкісної оптоволоконної мережі у місцевості,

де відсутній інтерес приватних компаній до її впровадження через низький комерційний потенціал. Значення сучасної мережі для розвитку громад у цифрову епоху складно переоцінити, тому даний проєкт підтверджує вектор Франції на широке використання інституту ДПП для вирішення цілого спектру проблем, зокрема, і регіонального характеру.

2. Інститут ДПП у процесі зародження, що характеризується малою кількістю проєктів та їх обмеженою сферою застосування. Болгарія є типовим прикладом, що відображає таке становище ДПП. Так, помітні проєкти ДПП у цій державі обмежені великими транспортними концесіями щодо таких об'єктів, як аеропорт Софія, порт Бургас тощо. Примітно, що інші галузі не проявляються у цій державі як середовище для розвитку інституту ДПП. Таким чином, спостерігається обмежена, проте відчутна роль ДПП для розвитку держави та громад.

3. Нестабільний (ситуативний) інститут ДПП, що характеризується значною мінливістю цього явища – від широкого застосування до занепаду, у залежності від соціально-політичної обстановки у державі. У такому вигляді ДПП представлене у Греції, де у період з 2009 по 2021, на тлі катастрофічної фінансової кризи, інститут, який міг би виконати рятівну для економіки функцію (залучаючи приватний капітал у стагнуючу публічну сферу), застосовувався дуже обмежено, не розкривши свого потенціалу. І лише з “одужанням” економіки Греції після 2021 року кількість та сукупна капіталізація проєктів ДПП почали демонструвати зростаючий вектор (за рахунок як інфраструктурних проєктів, так і соціальних програм з будівництва шкіл та мереж, інфраструктури переробки відходів тощо). Таким чином, можна констатувати, що у ключові моменти боротьби з кризою грецька публічна адміністрація не виявила довіри до інституту ДПП, використовуючи, передусім, традиційні інструменти вирішення загальних проблем. Відповідно, така політика знайшла своє відображення і на регіональному рівні.

4. Пасивний інститут ДПП, що полягає у майже цілковитому ігноруванні цього явища як інструменту врядування. На відміну від попередніх моделей, де така обережність у імплементації практик ДПП є наслідком недовіри до нього, в даній моделі такою причиною є характерний високий рівень інституційної спроможності та стійкість публічної адміністрації, яка, самостійно використовуючи практики приватної сфери, здатна ефективно та результативно задовольняти суспільні та приватні інтереси без залучення партнерів. ДПП в таких державах обмежується, здебільшого, соціальною інфраструктурою (лікарні, школи, кампуси університетів). Ця модель характерна для скандинавських держав, зокрема Данії. І навіть в такому обмеженому становищі ДПП чинить помітний вплив на розвиток громад.

Таким чином, державно-приватне партнерство, залежно від моделі свого розвитку, становилося як важливий інструмент для реалізації програм місцевого та регіонального розвитку. Саме на цьому рівні вплив від реалізації відповідних проєктів простежується найкраще, нерідко змінюючи долю окремих громад і надаючи їм можливість для розвитку нових галузей економіки або ж суттєвого покращення інфраструктури і добробуту населення.

*Список використаних джерел*

1. European Investment Bank. (n.d.). *GRAND EST TRES HAUT DEBIT*. <https://www.eib.org/en/projects/pipelines/all/20160850>
2. European PPP Expertise Centre. (2025, 24 березня). *Market update: Review of the European public-private partnership market in 2024*. European Investment Bank. [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20250010\\_epec\\_market\\_update\\_2024\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20250010_epec_market_update_2024_en.pdf)

**Лагойда Юрій Володимирович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **НАПРЯМИ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ**

Територіальна громада є ключовим суб'єктом місцевого самоврядування та основним елементом демократичного устрою суспільства, який формує базу для реалізації політичних, соціальних і економічних інтересів громадян. У контексті трансформаційних умов, що характеризується високою динамікою соціально-економічних і політичних процесів, територіальні громади опиняються перед необхідністю переосмислення власної ролі та стратегій розвитку. Сучасні, трансформаційні умови проявляються у частій зміні законодавчої бази, нестабільності фінансових потоків, трансформації адміністративних структур та підвищених вимогах до ефективності місцевого управління. В таких умовах спроможність громади до саморозвитку та адаптації стає визначальним фактором її життєздатності та здатності до забезпечення сталого розвитку.

Одним із ключових напрямів розвитку є підвищення ресурсної та фінансової спроможності громади. Децентралізаційна реформа та надання місцевим органам управління прав на формування бюджету, залучення інвестицій та розпорядження власними ресурсами створюють передумови для автономії та самостійності у прийнятті рішень. Водночас, успішна реалізація цих завдань передбачає підготовку висококваліфікованих управлінських кадрів, здатних ефективно планувати фінанси, оцінювати інвестиційні ризики та управляти майновими активами громади [3].

Людський капітал та активна участь громадян також є визначальними елементами розвитку. В умовах трансформацій громадяни стають не лише об'єктами управлінських рішень, а й суб'єктами формування місцевих ініціатив, волонтерських проєктів, громадських організацій. Активізація соціальної взаємодії та формування мережі горизонтальної співпраці дозволяють підвищувати ефективність впровадження соціальних та економічних програм, створюючи передумови для підвищення життєвого рівня населення [5].

Інфраструктурне оновлення та енергоефективність становлять ще один перспективний напрям розвитку. Модернізація комунальної та соціальної

інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій та систем відновлюваної енергетики дозволяють зменшити залежність громади від зовнішніх ресурсів, підвищити її стійкість до економічних, екологічних та безпекових викликів. У цьому контексті важливим є комплексне просторове планування, яке поєднує адміністративні межі, соціально-економічні потреби та природно-географічні умови, створюючи ефективні умови для розвитку бізнесу, комунального господарства та соціальної інфраструктури [1; 4; 6].

Цифровізація управління виступає ключовим інструментом підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Використання електронних платформ, цифрових сервісів та систем громадського контролю забезпечує можливість ефективного моніторингу діяльності органів влади, залучення громадян до процесу прийняття рішень та підвищення довіри до місцевого самоврядування. Підвищення компетенції посадових осіб та активізація громадян у цифровому середовищі створює умови для більш адаптивного управління в умовах постійних змін [2].

Узгодженість стратегічних напрямів розвитку громади з процесами трансформації суспільства є надзвичайно важливою. Трансформаційне середовище підвищує невизначеність і ризики, але водночас відкриває нові можливості для інновацій, самоорганізації та мобілізації місцевих ресурсів. Спроможні територіальні громади стають платформою для реалізації горизонтальних процесів соціальної кооперації, економічного розвитку та культурного співробітництва, забезпечуючи умови для стабільності та розвитку на місцевому рівні [3].

Практичне впровадження концепції перспективного розвитку територіальної громади передбачає формування стратегій, які інтегрують людський капітал, інфраструктурні проєкти, цифровізацію та фінансову спроможність. Доцільним є спрямування інвестицій у модернізацію інфраструктури, розвиток освітніх програм та стартапів, формування електронних сервісів, залучення громадян до контролю за виконанням рішень, а також розвиток міжмуніципального співробітництва. Тільки комплексний та адаптивний підхід дозволяє громадам ефективно реагувати на виклики, забезпечуючи сталий розвиток, підвищення життєвого рівня та довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Отже, перспективний розвиток територіальної громади в трансформаційних умовах визначається поєднанням ресурсної спроможності, людського капіталу, інфраструктурної модернізації та цифровізації. Такий підхід створює умови для автономного, ефективного та сталого розвитку громади, здатної адаптуватися до змін і виступати рушійною силою соціально-економічних трансформацій на місцевому рівні.

#### *Список використаних джерел*

1. Гончаренко І., Перета В., Кучманіч Н. (2020). Потенціал стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Вип. 1, с. 19-26.
2. Енергоефективність в українських громадах: перші кроки. (2022). URL: <https://energytransition.in.ua/project/z-choho-pochynaiet-sia-shliakh-ukrains-kykh-h/>.

3. Калиновський Ю. (2020). Спроможна територіальна громада як фундамент вітчизняного державотворення. *Acta De Historia & Politica: Saeculum XXI, 1*, с. 107-116.
4. Проєкт «Відновлювані джерела енергії для стійкої України». (2024). URL: <https://repowerua.org/uk/projects/proyekt-vidnovlyuvani-dzherela-energiyi-dlya-stijkoyi-ukrayini/>.
5. Семигуліна І., Ярошенко І., Красносова О., Михайленко Д. (2023). Сутність поняття «територіальна громада в умовах просторового розвитку». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 4 (51)*, с. 440-450.
6. Федюк В. (2025). Розвиток людських ресурсів територіальної громади в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: <https://www.csi.org.ua/books/rozvytok-lyudskyyh-resursiv-terytorialnoyi-gromady-v-umovah-vijny-ta-povoyennogo-vidnovlennya/>.

**Маринюк Василь Любомирович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка

## **РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Ринок праці є одним із ключових елементів соціально-економічної системи держави, що визначає рівень зайнятості населення, динаміку економічного розвитку та соціальну стабільність суспільства. В умовах сучасних криз – воєнних дій, економічної нестабільності, енергетичних і демографічних викликів – система регулювання ринку праці України потребує адаптації до нових реалій. Особливої ваги набуває роль регіональних і місцевих органів влади, адже саме вони безпосередньо впливають на забезпечення робочими місцями, розвиток підприємництва, професійну підготовку кадрів і підтримку населення, яке втратило роботу.

Основними проблемами функціонування ринку праці у кризових умовах є зростання рівня безробіття, трудова міграція, невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, зниження рівня оплати праці та скорочення соціальних гарантій. Значна частина працездатного населення перемістилася всередині країни або виїхала за кордон, що призвело до дисбалансу регіональних ринків праці. На заході України спостерігається перенасичення ринку робочої сили, тоді як східні та південні регіони втратили значну частину економічно активного населення через бойові дії та руйнування інфраструктури [1].

Регіональні органи влади вживають заходів для стабілізації ситуації на ринку праці, спрямованих на створення нових робочих місць, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій у сферу послуг, будівництво, логістику та сільське господарство. Одним із ефективних механізмів є реалізація місцевих програм зайнятості, спрямованих на перекваліфікацію безробітних, розвиток центрів кар'єри, сприяння самозайнятості та підтримку соціального підприємництва. Важливу роль у цьому процесі відіграє Державна служба зайнятості, яка спільно з громадами реалізує проєкти активної політики зайнятості, включаючи гранти для започаткування бізнесу.

Серед важливих напрямів регулювання ринку праці в умовах кризи є розвиток системи професійно-технічної освіти та тісна співпраця навчальних закладів з роботодавцями. На місцевому рівні створюються регіональні центри професійної підготовки, що забезпечують підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів відповідно до актуальних потреб економіки. Така взаємодія дозволяє скоротити дефіцит робітничих спеціальностей і забезпечити робочі місця для внутрішньо переміщених осіб. Підтримка дуальної освіти сприяє підвищенню практичних навичок молоді та кращій адаптації до сучасного ринку праці.

У сучасних умовах нестабільності, спричиненої воєнними діями та економічними потрясіннями, особливої ваги набуває регіональна політика зайнятості, спрямована на збереження робочих місць та створення нових форм зайнятості. Важливим напрямом виступає розвиток гнучких форм праці – дистанційної, проєктної, часткової, сезонної, що дозволяє роботодавцям адаптуватися до змін, а працівникам – зберігати дохід навіть за умов нестабільного попиту на працю. Місцеві програми перекваліфікації, підтримані міжнародними партнерами, сприяють відновленню професійної активності населення та поверненню людей до продуктивної зайнятості.

Особливої уваги заслуговують програми підтримки працевлаштування вразливих категорій населення – осіб з інвалідністю, ветеранів, переселенців, жінок з дітьми, молоді без досвіду роботи. Регіональні та місцеві органи влади спільно з міжнародними партнерами (Міжнародна організація праці, ПРООН, ЄС, USAID) реалізують ініціативи, спрямовані на створення інклюзивних умов праці, гендерну рівність і розвиток соціальної адаптації. Такі проєкти не лише сприяють соціальній стабільності, а й формують нову культуру зайнятості, засновану на принципах справедливості та рівних можливостей [2].

Не менш важливою є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у регіональні ринки праці. Громади, які прийняли значну кількість переселенців, стикаються з потребою оперативно розширювати можливості працевлаштування через розвиток малого бізнесу, соціального підприємництва та публічних робіт. У цих процесах важливу роль відіграють місцеві служби зайнятості, які за підтримки державних і донорських програм реалізують гранти, навчальні курси та програми стажувань, орієнтовані на актуальні потреби регіональної економіки.

У кризових умовах актуальним напрямом стає розвиток дистанційної зайнятості, фрилансу та цифрової економіки. Місцеві громади активно підтримують створення коворкінг-просторів, навчальних центрів цифрових навичок, ІТ-кластерів і стартап-хабів. Це дозволяє залучати молодь до нових форм праці та знижувати рівень безробіття. Розвиток цифрової інфраструктури, доступ до швидкісного інтернету й програми “Дія.Освіта” створюють передумови для розширення зайнятості у віддалених регіонах.

Перспективи ефективного регулювання ринку праці на регіональному та місцевому рівнях полягають у поєднанні державної політики зайнятості з місцевими ініціативами розвитку економіки. Необхідно формувати гнучкі механізми реагування на кризові виклики, зокрема через прогнозування потреб ринку праці, стимулювання інвестицій у робочі місця, розширення партнерства



між владою, бізнесом і освітніми установами. Важливим є розвиток соціального діалогу та підвищення ролі місцевих громад у формуванні політики зайнятості, що сприятиме економічній стабілізації та підвищенню добробуту населення.

Перспективи ефективного регулювання ринку праці в Україні залежать від комплексного поєднання державної, регіональної та місцевої політики із залученням бізнесу, освітніх установ і громадського сектору. Розвиток цифрової інфраструктури працевлаштування, таких як платформи Work.ua, Diia.Work чи місцеві біржі праці, дозволить підвищити прозорість і доступність ринку праці. Водночас упровадження інноваційних моделей управління людським капіталом і створення сприятливих умов для розвитку самозайнятості сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності регіонів у посткризовий період.

Отже, регулювання ринку праці України в кризових умовах має базуватися на комплексному підході, який враховує регіональні особливості, потреби громади та потенціал людських ресурсів. Інноваційні, гнучкі та соціально орієнтовані механізми регіонального управління здатні забезпечити стійкий розвиток ринку праці, сприяти поверненню кваліфікованих кадрів і формуванню нової економічної стійкості держави.

#### *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. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 10.10.2025)

#### **Микуш Ігор Зіновійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **ВПЛИВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Важливою платформою для співпраці між громадськими організаціями та державою в межах Європейського Союзу є European Network of National Civil Society Organizations, що об'єднала безліч громадських організацій країн-членів з метою обміну досвідом між ними та формування найкращих практик у сфері соціальних та політичних ініціатив. Такі платформи забезпечують обмін досвідом між численними громадськими організаціями, що дозволяє Європейському Союзу впроваджувати модерні підходи до розв'язання актуальних суспільно-політичних проблем.

Зважаючи на формулювання статей Лісабонських договорів, захист прав людини є одним із головних напрямків діяльності громадських організацій в Європейському Союзі. Громадські організації виступають у ролі посередників



між урядами та громадянами, забезпечуючи прозорий зв'язок між усіма акторами, залученими до формування місцевих та загальнонаціональних політик. Наприклад, організація Amnesty International активно співпрацює з урядами ЄС у питаннях моніторингу прав людини та адвокації на рівні Європейського Суду з прав людини.

Зважаючи на модерні напрямки політики в межах Європейського Союзу, захист клімату та навколишнього середовища є однією із основних сфер співпраці між громадськими організаціями та урядами держав-членів, так-от як Climate Action Network Europe, організація, яка впливає на формування кліматичної політики ЄС, лобіюючи більш жорсткі екологічні стандарти.

Скандинавські країни (Норвегія, Швеція, Данія та Фінляндія) загалом часто вважаються зразком успішної співпраці між урядом та неурядовими організаціями. Їхні соціальні моделі базуються на принципах добробуту, рівності, соціальної справедливості та активної участі громадськості в ухваленні рішень. У цих країнах відзначається високий рівень залученості громадських організацій до процесів формування державної політики та розвитку суспільства, що забезпечується через інституційні механізми співпраці, державну підтримку та взаємодію на місцевому рівні.

У Норвегії уряд створив ефективну систему консультацій із громадськими організаціями в межах ухвалення державних рішень. ГО мають можливість подавати свої пропозиції під час обговорення законодавчих ініціатив, що робить політичні процеси більш прозорими та інклюзивними. Консультації відбуваються через відкриті публічні слухання, де громадські організації можуть надати свої експертні оцінки та висловити позицію щодо певних питань.

Високий рівень участі громадських організацій помітний у сфері прав людини та гендерної рівності. Норвегія відома своєю відкритістю до питань гендерної рівності та підтримки жінок у бізнесі й політиці. Організація Kvinnefronten, яка бореться за права жінок, активно співпрацює з урядом у питаннях політики щодо гендерної рівності. Вона займається адвокацією рівних можливостей на робочому місці та захистом прав жінок від дискримінації. Через цю організацію уряд залучає громадськість до вирішення актуальних соціальних питань.

Важливу роль у співпраці відіграє також Norges Naturvernforbund (Норвезьке товариство охорони природи, яке разом із державними установами працює над зменшенням впливу людини на довкілля, зокрема на Арктичний регіон. Це партнерство забезпечує доступ до експертних даних і дає змогу формувати довгострокові стратегії охорони довкілля.

У Данії існує добре розвинена система лобіювання, яка дозволяє громадським організаціям активно впливати на урядові рішення. Данські громадські організації мають право подавати законодавчі ініціативи, а уряд, у свою чергу, повинен зважати на їхні рекомендації під час ухвалення рішень. Наприклад, Dansk Flygtningehjælp (Данська рада у справах біженців) активно працює над підтримкою прав біженців та мігрантів, допомагаючи їм інтегруватися в суспільство.

Громадські організації відіграють також ключову роль у впровадженні політик щодо соціальної допомоги та охорони здоров'я. Наприклад, уряд Данії активно співпрацює з Ældre Sagen (Данською асоціацією допомоги людям похилого віку), забезпечуючи надання високоякісних соціальних послуг для літніх людей. Важливо, що ГО не лише допомагають в обслуговуванні громадян, але й активно беруть участь у розробці стратегій щодо охорони здоров'я та соціального захисту.

У Скандинавських країнах громадські організації отримують значну фінансову підтримку від держави, що робить їх незалежними від приватних донорів і дозволяє виконувати соціальні функції на високому рівні. На місцевому рівні муніципалітети часто співпрацюють з ГО у реалізації соціальних проєктів, таких як інтеграція мігрантів, допомога людям з інвалідністю, підтримка дітей із неблагополучних родин.

Беручи до прикладу Швецію, то в цій країні муніципалітети підтримують місцеві громадські ініціативи через грантові програми, що дозволяє громадським організаціям працювати над локальними проєктами. Ці ініціативи, в більшості випадків, мають велике суспільне значення та підтримуються місцевою владою через інвестиції.

На місцевому рівні громадські організації активно залучаються до надання соціальних послуг, таких як догляд за літніми людьми, підтримка безробітних або допомога молоді. У Норвегії існують численні програми, у яких ГО надають послуги в партнерстві з муніципалітетами. Такі програми часто реалізуються через систему субпідрядів, де громадські організації отримують кошти на реалізацію соціальних ініціатив від місцевої влади.

Наприклад, в Осло муніципалітет активно співпрацює з Frelsesarmeen (Армія порятунку), забезпечуючи підтримку бездомним і соціально вразливим групам населення. Ця співпраця дозволяє організувати ефективні центри допомоги, які фінансуються з місцевого бюджету і працюють на умовах державного контракту.

Однією з особливостей підтримки ГО на місцевому рівні в Скандинавії є гнучкість та адаптація програм під потреби конкретних регіонів. Оскільки у кожній громаді можуть бути різні соціальні й економічні виклики, уряди країн Скандинавії надають місцевим громадським організаціям можливість розробляти свої ініціативи залежно від потреб конкретних спільнот. Така локалізація дозволяє досягати кращих результатів, оскільки рішення приймаються на основі реальних даних про конкретні місцеві проблеми.

#### *Список використаних джерел*

1. European Network of National Civil Society Associations [Electronic resource] // Third Sector Impact [Official Site] – Available from: <https://thirdsectorimpact.eu/partners/european-network-national-civil-society-associations-enna/>
2. Treaty of Lisbon [Electronic resource] // European Parliament [Official Site] – Available from: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-lisbon>
3. Amnesty International – Who we are [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.amnesty.org/en/about-us/>
4. Climate Action Network Europe – About us [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://caneurope.org/about-us/>

5. STRATEGI- OG ORGANISASJONSUTVIKLING [Electronic resource] // The Assessment Company [Official Site] – Available from: [https://theac.no/tjenester/strategi-og-organisasjonsutvikling?gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMI1o3wzsWBiQMVAxWiAx2VgTsCEAAAYASAAEgL7qvD\\_BwE](https://theac.no/tjenester/strategi-og-organisasjonsutvikling?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI1o3wzsWBiQMVAxWiAx2VgTsCEAAAYASAAEgL7qvD_BwE)

6. Kvinnefronten [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.kvinnefronten.no/kvinnefronten-in-english>

7. Danish Refugee Council [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.drc.ngo/>

**Мітін Віталій Сергійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка

**СУЧАСНА УКРАЇНЬСЬКА ПУБЛІЦИСТИКА В ПРОЦЕСІ  
ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОСТІ ТА ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ІДЕНТИЧНОСТІ**

Сучасна українська публіцистика є важливим елементом процесу державотворення та консолідації національної ідентичності, особливо в умовах соціально-політичних трансформацій і зовнішніх викликів. Вона виконує не лише інформативну функцію, а й формує суспільний дискурс, впливає на громадську свідомість та сприяє поширенню ідеї української державності.

Публіцистика у XXI столітті в Україні розвивається як частина медійного середовища, що включає друковані видання, онлайн-платформи, соціальні мережі та блогосферу. Сучасні журналісти та публіцисти формують публічний наратив, який поєднує історичну пам'ять, культурні цінності та сучасні виклики національної безпеки. Важливо, що публіцистика стає засобом підвищення суспільної обізнаності про державні інститути, демократичні процеси та громадянську відповідальність.

У контексті відновлення державності українська публіцистика активно висвітлює процеси реформ, відновлення територіальної цілісності та підтримки демократичних інститутів. Вона сприяє формуванню спільної національної ідентичності через популяризацію української історії, мови та культурної спадщини, а також через критичний аналіз соціальних і політичних явищ. Публіцистичні тексти, інтерв'ю та аналітичні матеріали допомагають громадянам усвідомити свою роль у відбудові держави та розвитку громадянського суспільства.

Особливої ваги набуває роль публіцистики у формуванні протидії дезінформації та інформаційним загрозам. Через системне висвітлення національних досягнень, подолання негативних стереотипів та розкриття історичних фактів сучасна публіцистика сприяє консолідації суспільства та підвищенню довіри до державних інституцій.

Міжнародний досвід підтверджує, що публіцистика як засіб формування громадянської свідомості та національної ідентичності є ефективним інструментом державотворення у багатонаціональних та постконфліктних суспільствах. Для України актуальним є поєднання традиційних і новітніх медіа, цифрових платформ та громадських ініціатив для зміцнення державності та національної солідарності.

Сучасна українська публіцистика виконує комплексну функцію у процесі відновлення державності та зміцнення національної ідентичності, стаючи важливим інструментом консолідації суспільства, підтримки демократичних цінностей і формування сучасного національного наративу.

#### *Список використаних джерел*

1. Бойко, І. (2020). Публіцистика та формування національної ідентичності в сучасній Україні. Державне управління та місцеве самоврядування, (3), 45–52.
2. Козак, О. М. (2021). Медіа та публіцистика як засоби популяризації державності. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, (2), 33–41.
3. Кульчицький, С. В. (2022). Національна ідентичність і інформаційна політика України. Київ: Інститут історії України НАН України.
4. Литвиненко, Т. В. (2020). Сучасна українська публіцистика: відображення політичних та соціальних трансформацій. Журналістика і суспільство, (4), 12–21.
5. Ніколаєнко, О. (2019). Публіцистика та формування громадянської свідомості. Публічне управління: теорія та практика, (3), 27–35.
6. Пироженко, Л. В. (2018). Журналістика і державотворення: роль публіцистики у сучасній Україні. Київ: Либідь.
7. Berry, J. W. (2017). Mutual Intercultural Relations. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Kymlicka, W. (2019). Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights. Oxford: Oxford University Press.

#### **Могіляк Святослав Ростиславович**

аспірант кафедри теоретичної і практичної економіки Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВЕТЕРАНІВ І РЕЛОКОВАНИХ ФАХІВЦІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

В умовах повномасштабної агресії та процесів децентралізації сталий розвиток територіальних громад (ТГ) залежить від їхньої здатності мобілізувати людський потенціал. Саме людський потенціал є визначальним чинником інституційної стійкості та конкурентоспроможності на місцевому рівні. Соціально-демографічні зміни, спричинені війною, сформували дві стратегічні спільноти, чий потенціал є критичним для відновлення: ветеранську спільноту та внутрішньо переміщених осіб. Виходячи з цього, формування та інтеграція цього потенціалу виступає ключовим чинником для модернізації публічного

врядування, підвищення інституційної стійкості та конкурентоспроможності ТГ, що є обов'язковою передумовою для забезпечення їхнього сталого розвитку.

У сучасному науковому дискурсі людський потенціал розглядається не тільки як сукупність кількісних характеристик, а й також як нереалізована спроможність до інноваційної діяльності, соціального лідерства та активної участі у процесах розвитку, що є життєво необхідним для постконфліктного відновлення. Інституційна стійкість ТГ прямо корелює з якістю її управлінського персоналу та здатністю місцевих інституцій ефективно адаптуватися до кризових ситуацій, зберігаючи при цьому довіру громадян та забезпечуючи стабільність публічних послуг. Інтеграція потенціалу ветеранів та релокованих фахівців є критичним механізмом, що вносить нові компетенції й етичні стандарти в місцеве врядування, тим самим зміцнюючи цю стійкість.

Ветеранська спільнота є носієм унікальних і важливих компетенцій, які можуть трансформувати публічну сферу та підвищити її ефективність [1]. Досвід військової служби формує у ветеранів здатність до лідерства та резилієнтності, що проявляється в ухваленні швидких та ефективних рішень в умовах високого психологічного навантаження та невизначеності. Цей потенціал є незамінним для управлінських структур ТГ, особливо в регіонах, що переживають процеси відновлення. Крім того, військова культура прищеплює високий рівень дисциплінованості і відчуття обов'язку, що, будучи перенесеним у цивільне життя, може стати потужним чинником для зміцнення інституційної дисципліни в органах місцевого самоврядування України. Більше того, ветерани, які боролися за цінності держави, часто демонструють нетерпимість до корупції та несправедливості, що робить їх ефективними суб'єктами для підвищення прозорості і зниження корупційних ризиків на місцевому рівні, як це передбачено "Стратегією ветеранської політики" [4].

Релоковані фахівці, що прибули в ТГ внаслідок внутрішнього переміщення, являють собою приплив висококваліфікованих активних суб'єктів, які є важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності громад. Ця спільнота приносить із собою не лише нові технологічні компетенції та інноваційні знання, що сприяє диверсифікації та підвищенню ефективності місцевого економічного сектору, але й цінність інклюзивності та культурного різноманіття [1]. Міжрегіональна міграція збагачує ТГ різноманітністю професійного та управлінського досвіду, що сприяє впровадженню кращих практик, підвищенню якості локального публічного врядування та формуванню більш відкритого та адаптивного інституційного середовища. Така диверсифікація поглядів і досвіду посилює колективну здатність громади до генерації нестандартних рішень та швидкої адаптації до складних викликів, що є основою інституційної стійкості. Проте цей процес супроводжується ризиками, оскільки прибуття нових спільнот, особливо ветеранів та внутрішньо переміщених фахівців, може призводити до культурної напруги і відчуття "чужості" в уже сформованих місцевих спільнотах [5]. Ветерани часто стикаються зі "зворотним культурним шоком" та відсутністю розуміння їхнього досвіду, а це може ускладнювати їхню інтеграцію у цивільне оточення [5]. Відсутність адекватної комунікації й програм соціальної адаптації може потенційно знизити рівень соціальної згуртованості і вимагає від органів

місцевого врядування розробки ефективних механізмів управління цими соціальними та культурними відмінностями.

Ефективна реалізація потенціалу цих двох груп ускладнена системними бар'єрами. З одного боку, ветерани часто стикаються з інституційною неготовністю та бюрократизованими підходами з боку місцевого самоврядування при оформленні соціальних послуг, що, за даними опитувань, є одним із найбільш імовірних негативних явищ, які відчуває ветеранська спільнота [3]. Крім того, рівень зайнятості серед ветеранів (58%) є нижчим, ніж у цивільного населення (67%), при цьому значна частина (42%) активно шукає роботу, що вказує на труднощі професійної інтеграції, про що свідчить звіт ІОМ [2]. Процес психосоціальної адаптації є тривалим (до 3 років для повного вкорінення) і в умовах незавершеної війни ускладнюється відчуттям незреалізованості місії та "провини вцілілого" [5]. Для перетворення цього потенціалу на дієвий чинник сталого розвитку, місцеве самоврядування має запровадити інтегративні механізми. Це передбачає цифровізацію і спрощення адміністративних процедур для мінімізації бюрократичних бар'єрів. Необхідно розробити програми "Цивільного наставництва" та швидкої перекваліфікації, орієнтовані на місцеві економічні потреби. Ключовим стратегічним кроком є пріоритетне залучення ветеранів на управлінські посади в місцевому самоврядуванні України через прозорі механізми, де їхні лідерські якості й дисципліна можуть безпосередньо підвищити інституційну стійкість і конкурентоспроможність громади.

Людський потенціал ветеранів та релокованих фахівців є стратегічним чинником трансформації, здатним забезпечити інституційну стійкість та конкурентоспроможність територіальних громад у період відновлення. Ефективне управління цим потенціалом вимагає від МСУ відмови від пасивних підходів і впровадження інноваційних, людиноцентричних механізмів інтеграції, що є фундаментальною передумовою та обов'язковою умовою для досягнення сталого розвитку ТГ.

*Список використаних джерел:*

1. Reintegrating Ukraine's Veterans : Challenges and Policy Responses [Електронний ресурс] : report / Iryna Dobrohorska. Washington, D.C. : The German Marshall Fund of the United States, 2025. 22 с. URL: <https://www.gmfus.org/> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine : Thematic Brief [Електронний ресурс] / International Organization for Migration. Geneva : IOM, 2025. 10 с. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду : потреби ветеранів і ветеранок [Електронний ресурс] / Український ветеранський фонд. Київ : Український ветеранський фонд, 2024. 15 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. 22 с.
5. Шлях ветеранів та ветеранок : дослідження про досвід війни і повернення до цивільного життя [Електронний ресурс] / І. Костина, К. Скороход, Я. Братусь. Київ : Veteran Hub, 2023. 237 с. URL: <https://veteranhub.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2025).

**Музика Максим Петрович**  
аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **ЕТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ**

У сучасних умовах розвитку публічного управління принципи етичного врядування стають критично важливим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності державних органів. Етичне врядування передбачає дотримання високих стандартів поведінки службовців, прозоре прийняття рішень, запобігання конфліктам інтересів та створення умов для довіри громадян до державних інституцій. Водночас оцінка результативності державних програм є необхідним інструментом, який дозволяє контролювати досягнення запланованих цілей, ефективність використання ресурсів та вплив політики на суспільство.

Етичне врядування безпосередньо пов'язане з процедурою планування, реалізації та моніторингу державних програм. Застосування етичних принципів у цьому процесі забезпечує об'єктивну оцінку ефективності, відкритий доступ громадян до інформації про діяльність органів влади та створює механізми зворотного зв'язку. Наприклад, етичне врядування передбачає регулярне оприлюднення планів і звітів, участь громадськості у консультаціях, а також використання незалежних експертних оцінок для перевірки досягнутих результатів.

У практичному вимірі оцінка результативності державних програм включає формування системи ключових показників ефективності (KPI), аналіз ресурсів, залучених до реалізації програм, та порівняння отриманих результатів із запланованими цілями. В умовах етичного врядування цей процес проводиться прозоро і з дотриманням принципів неупередженості, що сприяє підвищенню довіри громадян та інвесторів до державних ініціатив.

Особливе значення має інтеграція цифрових інструментів для оцінки результативності програм. Використання електронних платформ, відкритих баз даних та аналітичних сервісів дозволяє автоматизувати збір інформації, підвищити точність вимірювань та забезпечити доступність результатів для широкого кола зацікавлених сторін. Це відповідає сучасним тенденціям прозорого врядування та підзвітності, що активно впроваджуються у країнах ЄС та інших демократичних державах.

Міжнародний досвід підтверджує, що етичне врядування та ефективна оцінка результативності державних програм позитивно впливають на стійкість державних інституцій, підвищують довіру громадян та забезпечують більш раціональне використання державних ресурсів. Адаптація цих практик в Україні дозволяє формувати культуру відповідального управління, стимулює розвиток

громадянського суспільства та підвищує ефективність державної політики у сфері соціального розвитку, економіки та культури.

Отже, етичне врядування та оцінка результативності державних програм є взаємопов'язаними компонентами сучасного публічного управління, які разом забезпечують прозорість, підзвітність та стратегічну ефективність діяльності державних органів. Їхнє впровадження створює передумови для сталого розвитку держави та підвищення рівня довіри суспільства до публічних інституцій.

#### *Список використаних джерел*

1. OECD. (2025). Public Integrity Indicators: Ukraine Country Fact Sheet. Організація економічного співробітництва та розвитку. Індикатори публічної доброчесності: Фактичний лист України.
2. OECD. (2025). Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. Організація економічного співробітництва та розвитку. Огляд доброчесності та боротьби з корупцією в Україні.
3. Transparency International Ukraine. (2021). Assessing Implementation of Recommendations on the Capacity and Effectiveness of the NACP. Оцінка виконання рекомендацій щодо спроможності та ефективності НАЗК.
4. Council of Europe. (2023). Public Ethics Benchmarking for Local Authorities in Ukraine. Оцінка етики публічного управління для органів місцевого самоврядування в Україні.
5. CERIDAP. (2025). Anti-Corruption Expertise in Ukrainian Public Administration: Conceptual Framework, Challenges, and Innovative Approaches. Антикорупційна експертиза в публічному управлінні України: концептуальна основа, виклики та інноваційні підходи.
6. Transparency International. (2025). Advancing Anti-Corruption in Ukraine: A Constructive Prevention Approach. Просування антикорупції в Україні: конструктивний підхід до запобігання.
7. IDLO. (2015). Transparency and Accountability in Public Administration: Electronic Public Administration. Прозорість та підзвітність у публічному управлінні: електронне публічне управління.
8. Eurasia Foundation. (2024). Transparency and Accountability in Public Administration and Services (TAPAS). Прозорість та підзвітність у публічному управлінні та послугах (TAPAS).
9. OECD. (2022). Public Governance in Ukraine. Публічне управління в Україні.
10. U4 Anti-Corruption Resource Centre. (2024). Advancing Anti-Corruption in Ukraine: A Constructive Prevention Approach. Просування антикорупції в Україні: конструктивний підхід до запобігання.
11. Council of Europe. (2023). Project in Ukraine - Open Government and Public Ethics. Проєкт в Україні – Відкрите управління та публічна етика.



**Пемпуть Юрій Миколайович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету "Львівська політехніка"

## **АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ**

Проблематика інформаційної безпеки в умовах війни набуває вагомого значення для особистості, суспільства й держави загалом. Забезпечення інформаційної безпеки визначається не лише державними інтересами, а й потребою захисту прав і свобод громадянина в інформаційному середовищі.

У сучасних умовах інформація стає стратегічним ресурсом, а рівень її захищеності від злочинних посягань значно зростає. Водночас розширюються можливості її отримання та обробки. Інформаційна зброя є високоефективним інструментом у сучасній військовій стратегії. Вплив інформаційних загроз може формувати громадську думку, змінювати політичні процеси та навіть впливати на геополітичні конфлікти. Тому ключовими складовими сучасної системи інформаційної безпеки виступають цілісність даних, доступність інформації, конфіденційність і надійність її зберігання. У зв'язку з цим аудит інформаційної безпеки повинен не лише фіксувати факти загроз, а й надавати стратегічні рекомендації щодо посилення кіберзахисту, інформаційної гігієни та міжвідомчої координації у сфері протидії інформаційним атакам.

Ефективне управління інформаційними потоками та їх раціональне використання в умовах воєнного стану стають критично важливими компетенціями для органів публічної влади, забезпечення інформаційної безпеки яких є необхідною умовою збереження національного суверенітету. У цьому контексті захист інформаційних ресурсів має бути пріоритетом для фахівців із безпеки. Ефективне протистояння загрозам в інформаційному просторі вимагає, насамперед, їхньої своєчасної ідентифікації та класифікації за критеріями походження, характеру впливу й рівня потенційної небезпеки.

Серед основних типів загроз, що потребують постійної уваги з боку органів публічної влади, оборонного сектору та приватних структур, можна виокремити наступні:

- несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів. Цей тип загрози передбачає несанкціоноване проникнення до інформаційних систем з подальшим незаконним поширенням, модифікацією або знищенням конфіденційних даних. З метою запобігання таким інцидентам необхідно системно оцінювати інформаційні системи на предмет вразливостей, а також впроваджувати ефективні механізми контролю доступу;

- шахрайські дії та соціальна інженерія. Використання шкідливого або ненадійного програмного забезпечення, а також маніпулятивних методів впливу на користувачів, сприяє несанкціонованому отриманню персональних або

службових даних, що згодом можуть бути використані зловмисниками з фінансовою або диверсійною метою;

- витоки інформації через незахищені канали зв'язку. Передача даних через канали, що не відповідають вимогам захищеного зв'язку, створює ризик перехоплення або компрометації важливої інформації, особливо у військовій сфері чи в системах критичної інфраструктури. Впровадження криптографічних засобів захисту та шифрування є обов'язковою умовою мінімізації цієї загрози;

- кібертероризм. Масштабні деструктивні дії в кіберпросторі, спрямовані на ураження органів публічного управління, енергетичних систем, транспортної інфраструктури або військових об'єктів. Такі загрози можуть мати катастрофічні наслідки не лише для окремих установ, а й для національної безпеки загалом [1].

Активна цифровізація суспільства стала каталізатором виникнення нових загроз у сфері кібербезпеки. Зокрема, у період пандемії COVID-19 спостерігалось масове впровадження віддалених форматів роботи, що, у свою чергу, підвищило вразливість організацій до кіберзлочинних дій. Додатковий вплив на динаміку кіберзагроз мали геополітичні конфлікти, зокрема повномасштабне воєнне вторгнення Російської Федерації в Україну, а також зростаюча інтеграція інструментів штучного інтелекту в інформаційні системи.

Кібератаки мають на меті дестабілізацію інституційних, соціальних і технологічних систем. Зазвичай це цілеспрямовані атаки на державні інститути та об'єкти критичної інфраструктури. Такі дії мають на меті порушення безперебійного функціонування відповідних установ, знищення або викрадення інформації. Для реалізації зазначених цілей зловмисники використовують шкідливе програмне забезпечення, що дозволяє проникати в системи й порушувати їхню працездатність. Окремим напрямом є DDoS-атаки, спрямовані на перевантаження серверів, що призводить до тимчасової недоступності веб-ресурсів.

Згідно з аналітичним звітом Агентства Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA), що охоплює період з липня 2023 року по червень 2024 року, було ідентифіковано сім ключових типів кіберзагроз як на глобальному рівні, так і в межах ЄС. Серед них особливо виокремлюються три, що безпосередньо впливають на доступність ресурсів, а також атаки із застосуванням програм-вимагачів і загрози, пов'язані з порушенням цілісності та конфіденційності даних. Основними мотиваційними чинниками, які зумовлювали здійснення кібератак, були фінансова вигода, діяльність із розвідувальною метою (кібершпигунство), навмисне знищення інформаційних систем і даних, а також ідеологічно вмотивовані дії [2].

Зокрема, до найвагоміших категорій кіберзагроз було віднесено:

- загрози доступності. Однією з найбільш поширених форм втручання залишаються атаки, спрямовані на порушення доступу користувачів до цифрових послуг або ресурсів. Найтипівішим прикладом є атаки типу «відмова в обслуговуванні» (DoS/DDoS), що полягають у перевантаженні обчислювальної або мережевої інфраструктури до стану її недоступності для легітимних користувачів. Зазначений тип атак демонструє стійку тенденцію до ескалації: вони стають масштабнішими, технологічно складнішими та фінансово доступнішими для зловмисників. Часто ці атаки супроводжують кіберконфлікти,

зокрема ті, що фіксувалися під час військових дій між Росією та Україною або між Ізраїлем та Палестиною;

- атаки із застосуванням програм-вимагачів. Програми-вимагачі залишаються одним із провідних інструментів зловмисної кібердіяльності. Їх механізм полягає у блокуванні доступу до даних або систем із подальшою вимогою викупу за відновлення доступу. У 2024 році атаки такого типу були широко поширеними в різних секторах економіки. Найчастіше об'єктами атак ставали промисловість і виробництво, роздрібна торгівля та постачальники цифрових послуг. Наслідки успішних атак можуть бути суттєвими — від значних фінансових збитків і простоїв у роботі до втрати довіри клієнтів та репутаційних ризиків. Зловмисники постійно вдосконалюють свої підходи, що ускладнює захист від подібних інцидентів [3];

- загрози даним. В умовах цифрової економіки, яка дедалі більше ґрунтується на обробці великих масивів даних, зростає актуальність загроз, пов'язаних із несанкціонованим доступом до інформації. Такі загрози класифікуються переважно як порушення безпеки даних (тобто навмисні дії, спрямовані на крадіжку персональної або комерційної інформації) та витоки даних (ненавмисне або технічно зумовлене розголошення даних). Особливу стурбованість викликає зростаюча роль інструментів штучного інтелекту, зокрема чат-ботів, які можуть одночасно виступати як об'єкти атак, так і засоби їх реалізації. Зловмисники можуть вводити спеціально сформульовані запити, щоб отримати доступ до конфіденційної інформації або спровокувати витік даних, поставивши під загрозу цілісність інформаційної інфраструктури організацій [4].

В умовах воєнного стану значну загрозу становлять кібератаки, спрямовані на здобуття конфіденційних даних, що належать органам публічної влади, об'єктам військової та критичної інфраструктури. Отримана інформація може бути використана для подальшого шантажу, дискредитації або передачі третім сторонам. Недотримання вимог інформаційної безпеки персоналом підвищує ризик внутрішніх витоків даних.

#### *Список використаних джерел.*

1. Інформаційна безпека та види можливих загроз. URL: <https://itbiz.ua/statti-ta-obzori/informacijna-bezpeka-ta-vidi-mozhlih-zagrozm/>
2. Кібербезпека: основні та нові загрози. URL: [https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20220120STO21428/cybersecurity-main-and-emerging-threats?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20220120STO21428/cybersecurity-main-and-emerging-threats?utm_source=chatgpt.com)
3. NISA: ландшафт загроз 2024 року. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>
4. Несанкціонований доступ. URL: <https://www.vpnunlimited.com/ua/help/cybersecurity/unauthorized-access>

**Петрик Оксана Йосифівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»

*Науковий керівник*

**Заяць Діана Дмитрівна**

доцент кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У сучасних умовах стратегічне планування є важливою складовою муніципального управління, ефективність якої підтверджується практикою розвинених країн. Це системний процес підготовки та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток громади через визначення її бажаного майбутнього стану та шляхів його досягнення. Основою стратегічного планування є аналіз зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу території, а його результатом – узгоджені з громадою дії, що об'єднують ресурси та зусилля всіх учасників місцевого розвитку [1, с. 97].

У ході реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, стратегічне планування стало одним із ключових механізмів забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Якщо на початковому етапі (2014 – 2019 рр.) планування зводилося переважно до річних програм соціально-економічного та культурного розвитку, то сьогодні воно трансформувалося у комплексну систему середньо- та довгострокового планування, спрямовану на зміцнення місцевої спроможності та збалансований розвиток регіонів.

Унаслідок проведення адміністративно-територіальної реформи нормативно-правове підґрунтя стратегічного планування зазнало суттєвого оновлення. Основу правового регулювання у цій сфері становлять Закон України «Про засади державної регіональної політики» [3] та Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [2]. Ці акти формують трирівневу систему стратегічного планування – на державному, регіональному та місцевому рівнях – що забезпечує взаємоузгодженість цілей, завдань і пріоритетів у межах єдиного управлінського процесу.

Значним етапом у впорядкуванні процесу стратегічного планування стало ухвалення Наказу Міністерства розвитку громад та територій України №265 від 21 грудня 2022 року, яким затверджено Методичні рекомендації щодо розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку територіальних громад [5]. Цей документ забезпечив уніфікацію підходів до

формування структури стратегій, визначив послідовність їхньої підготовки та механізми залучення громадськості до планувального процесу.

Водночас система нормативних актів залишається фрагментованою. Існують відмінності у строках дії стратегічних і програмних документів, нечіткість статусу місцевих цільових програм і відсутність єдиних критеріїв для оцінювання ефективності планування. Поступово в українську практику впроваджується принцип управління на основі результатів (Results-Based Management), що орієнтує органи місцевого самоврядування на досягнення конкретних, вимірюваних результатів соціально-економічного розвитку.

Отже, стратегічне планування у системі місцевого самоврядування набуває не лише нормативного, а й прикладного значення. Воно перетворюється на інструмент, що поєднує правові засади, управлінські механізми та участь громади задля досягнення конкретних результатів розвитку. Саме в межах цієї системи ключову роль відіграє стратегія розвитку територіальної громади – базовий документ, який визначає пріоритети, цілі та шляхи їх реалізації на певний період.

Розроблення стратегії є ключовим чинником успішного розвитку будь-якої територіальної громади. Стратегія виступає результатом управлінської діяльності, що відображає обґрунтований вибір напрямку розвитку громади, регіону, держави чи окремої організації. Вона ґрунтується на всебічному аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, у якому функціонує суб'єкт управління, та визначає, яким чином зберегти наявний стан або здійснити необхідні зміни для досягнення визначених стратегічних цілей [6, с. 191].

На нашу думку, процес стратегічного планування складається з трьох етапів (див. рис. 1).

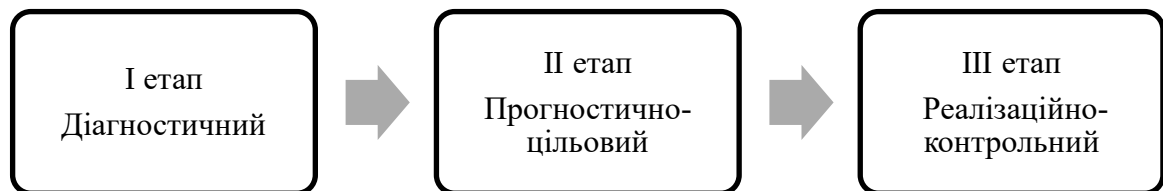


Рис. 1. Послідовність етапів стратегічного планування

*Джерело: розробка автора*

Перший етап – діагностичний. Його зміст полягає у всебічному аналізі поточного стану територіальної громади, включно з оцінкою соціально-економічних, демографічних, інфраструктурних та екологічних умов. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку громади, що формує аналітичну основу для подальшого стратегічного планування.

Другий етап – прогностично-цільовий. Він передбачає формування бачення майбутнього розвитку громади, визначення стратегічних і оперативних цілей, пріоритетів та очікуваних результатів. У межах цього етапу розробляється стратегічний план дій, який відображає бажаний стан громади в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Третій етап – реалізаційно-контрольний. На цьому етапі визначаються конкретні механізми реалізації стратегії, інструменти управління, фінансові та

організаційні ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Також здійснюється моніторинг виконання стратегії, оцінювання проміжних результатів і коригування заходів відповідно до соціально-економічних змін.

Після визначення основних етапів стратегічного планування особливого значення набуває змістовне наповнення цього процесу. Звертаючись до планування, органи місцевого самоврядування прагнуть сформувати узгоджені напрями розвитку, які забезпечують єдність цілей та інтересів усіх членів громади. У більш узагальненому вигляді стратегічне планування можна охарактеризувати як систематизований і безперервний процес прогнозування та організації майбутньої діяльності територіальної громади [7, с. 11].

В українських умовах важливим принципом стратегічного управління є комплексний територіальний підхід, який передбачає реалізацію державної регіональної політики з урахуванням просторових, соціально-економічних та екологічних особливостей кожної території. Саме цей підхід визначено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [4].

Стратегічне планування, результатом якого є стратегія розвитку громади, слугує «дорожньою картою» її сталого розвитку. Вона спирається на аналіз поточного соціально-економічного стану, результати опитувань мешканців і представників бізнесу, а також на SWOT-аналіз, що дозволяє сформувати стратегічне бачення майбутнього (візію), окреслити стратегічні та операційні цілі, конкретні завдання і проекти, необхідні для їх реалізації.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що стратегічне планування є ключовим інструментом управління розвитком територіальних громад, який забезпечує узгодженість дій органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Воно сприяє ефективному використанню внутрішнього потенціалу території, визначенню пріоритетів соціально-економічного розвитку та підвищенню конкурентоспроможності громади загалом. Системність, послідовність і наукове обґрунтування стратегічного планування дають змогу не лише прогнозувати можливі ризики, а й формувати дієві механізми їх подолання. Саме тому стратегічне планування є основою сталого розвитку територіальних громад, забезпечуючи баланс між поточними потребами населення та довгостроковими перспективами розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 95-102. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/issue/view/435/465>
2. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 1602-III (в редакції від 02.12.2012). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-iii#Text>
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII (в редакції від 27.07.2022). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19?find=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19?find=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2#w1_1)
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720>

6. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

7. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 244 с.

### **Пилипець Роман Юрійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **ЕТНОКУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНСОЛІДАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується одночасними процесами демократизації, децентралізації та національної консолідації. В умовах воєнних викликів та глибоких соціальних трансформацій особливого значення набуває ефективна етнокультурна політика держави, яка здатна не лише зберігати культурну різноманітність, а й перетворювати її на чинник єдності та соціальної стійкості. Саме тому етнокультурна політика розглядається як один із ключових інструментів консолідації громадянського суспільства навколо цінностей державності, демократії та міжетнічної злагоди.

Поняття етнокультурної політики охоплює систему цілей, принципів, механізмів і практик, спрямованих на підтримку етнічних спільнот, розвиток культурної спадщини, забезпечення міжетнічного діалогу та рівних можливостей участі всіх громадян у суспільному житті. Відповідно до європейських стандартів, така політика має базуватися на поєднанні культурної автономії спільнот і спільної громадянської ідентичності, що формує соціальний капітал держави.

У контексті публічного управління етнокультурна політика є складовою гуманітарного розвитку і водночас механізмом забезпечення громадської злагоди. Вона передбачає інтеграцію різних соціокультурних груп у процеси прийняття рішень, створення умов для їхньої активної участі в місцевому самоврядуванні, культурних проєктах, освітніх програмах. Такий підхід зміцнює горизонтальні зв'язки між громадянами, посилює довіру до інституцій та сприяє формуванню єдиного суспільного простору.

Особливої ваги набуває партнерство між органами влади, інститутами громадянського суспільства та культурними спільнотами. Саме через діалог, співуправління і культурні ініціативи на місцевому рівні формується реальна соціальна солідарність. Практика проведення міжкультурних фестивалів, локальних програм підтримки національних меншин, спільних проєктів

громадських організацій та муніципалітетів демонструє, що етнокультурна політика здатна стати дієвим чинником регіональної стабільності та суспільної інтеграції.

Міжнародний досвід (зокрема, Канади, Швейцарії, Естонії) підтверджує, що інклюзивна культурна політика є запорукою єдності багатонаціональних суспільств. Для України актуальним є запровадження подібних моделей, адаптованих до національних реалій – через удосконалення правового забезпечення, розвиток інституцій етнокультурної політики, цифровізацію культурних процесів і зміцнення ролі громадських ініціатив.

Отже, етнокультурна політика має розглядатися не лише як гуманітарний напрям державної діяльності, а як стратегічний ресурс відновлення соціальної довіри, міжетнічної солідарності та громадянської відповідальності. У сучасних умовах саме вона здатна стати інструментом консолідації українського суспільства, поєднуючи багатокультурність із єдністю у спільних національних цілях.

#### Список використаних джерел

1. Андрущенко, В. П. (2018). Гуманітарна політика в системі державного управління. Київ: НАДУ.
2. Бойко, І. (2020). Етнокультурна політика як чинник формування національної ідентичності. Державне управління та місцеве самоврядування, (3), 45–52.
3. Гавкалова, Н. Л. (2019). Механізми державного управління культурною політикою в Україні. Харків: Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
4. Державна служба статистики України. (2023). Культура та національні меншини в Україні: статистичний збірник. Київ.
5. Єрмоленко, А. М. (2017). Комунікативна раціональність і модернізація суспільства. Київ: Либідь.
6. Колодій, А. (2021). Консолідація українського суспільства: цінності, ідентичність, довіра. Львів: Астролябія.
7. Кульчицький, С. В. (2022). Національна ідентичність і державотворення в Україні. Київ: Інститут історії України НАН України.
8. Ніколаєнко, О. (2020). Етнокультурна політика в умовах децентралізації: виклики та перспективи. Публічне управління: теорія та практика, (4), 31–38.
9. Пироженко, Л. В. (2019). Культурна політика як чинник соціальної єдності. Вісник НАДУ при Президентові України, (2), 57–63.

**Савчин Володимир Федорович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИМ ФОНДОМ**

Сфера управління природно-заповідним фондом (ПЗФ) України перебуває у нездоровому стані, що проявляється у системному недотриманні екологічного



законодавства, слабкому контролю з боку органів влади та втраті цінних природних територій. Незважаючи на наявність сучасної правової бази — Закону України «Про природно-заповідний фонд», Закону «Про оцінку впливу на довкілля», Орхуської та Бернської конвенцій — їх виконання здебільшого є формальним, а вимоги екологічного законодавства часто ігноруються. Останні аудити й журналістські розслідування свідчать про численні зловживання. У Львові, наприклад, виявлено незаконне вилучення понад 1,16 га земель ПЗФ вартістю понад 21 млн грн [2], а тривалий час парки міста не мали зареєстрованих прав власності, що робило їх вразливими до відчуження [7]. Станом на липень 2025 р. департамент екології не забезпечив державну реєстрацію прав на 11 парків, а їхня площа становила 52,66% від площі усіх парків. Парк «Кортумова гора» є показовим прикладом: відсутність оформленої документації на більшу частину території спричинила появу приватних об'єктів та передачу окремих ділянок у власність. Площа парку зменшилась за десять років (2014-2024) з 62 гектарів до 37 [3]. Схожі тенденції фіксуються й у гірських регіонах. У Карпатах тривають підготовчі роботи до встановлення вітрових електростанцій на полонинах Боржава, Руна та інших без повної процедури оцінки впливу на довкілля (ОВД). Будівництво вітряків на полонинах заборонено через природоохоронний статус територій, оскільки це суперечить цілям Смарагдової мережі, яка охороняє цінні природні території. Окремі представники органів контролю, зокрема Держекоінспекція, публічно заявляють про відсутність потреби у проведенні ОВД, що суперечить чинному законодавству [6].

Ще приклад: у межах Ірдинського болота на Черкащині розташовано більше десятка розрізнених об'єктів ПЗФ із різними статусами, хоча ще у 2023 р. Міністерство довкілля підтримало створення національного природного парку на 25 тис. га, але ініціатива блокувалась через інтереси ДП Ліси України [9]. Такого ж характеру й проблема на Івано-Франківщині у Вигодському надлісництві, де під виглядом санітарних рубок у карпатських лісах проводяться суцільні рубки та видача незаконних лісорубних квитків [4].

Окремої уваги потребує ситуація з водними ресурсами. Прикладом є ситуація в Житомирській області, де на річці Тня виявлено незаконну греблю, що змінила природний гідрологічний режим, тоді як контролюючі органи не зафіксували порушення [8]. Такі випадки демонструють фактичну безконтрольність та відсутність належного реагування з боку держави.

Наведені приклади відображають системність порушень та інституційну неузгодженість між органами управління — Держекоінспекцією, Держлісагентством, Держводагентством і місцевими адміністраціями. Це не лише загрожує збереженню природних екосистем, а й підриває виконання міжнародних зобов'язань України у межах Угоди про асоціацію з ЄС та реалізації принципів Європейського зеленого курсу.

Системні порушення у сфері ПЗФ відбуваються через комплекс факторів, що взаємодіють і підсилюють один одного. Слабка інституційна координація, формальний контроль, конфлікт інтересів, і низька правова відповідальність створює умови, — разом формують середовище, де екологічне законодавство не

виконується або виконується формально, а природоохоронні цілі залишаються вторинними.

Інституційна фрагментація — одна з ключових причин. Після реформи Міністерство захисту довкілля втратило статус самостійного органу, а його функції передано Мінекономіки. Це породжує ризики до зменшення концентрації екологічної політики та розпорошення повноважень між різними органами — Держекоінспекцією, Держлісагентством, Держводагентством і місцевими екологічними департаментами. У такій системі немає єдиного центру координації, який би забезпечував цілісний захист ПЗФ.

Екологічний контроль часто носить декларативний і ситуативний характер. В окремих регіонах контролюючі органи не вимагають повноцінної оцінки впливу на довкілля, зокрема при будівництві вітрових електростанцій у Карпатах [1]. Формально вимоги законодавства про ОВД і громадські обговорення ігноруються або трактуються в мінімальному обсязі, що перетворює екологічні процедури на бюрократичний крок, а не на механізм захисту природи.

Недостатня реєстрація прав на землі ПЗФ — ще один важливий фактор. У багатьох містах комунальні зелені зони, парки чи заказники роками не мають офіційно оформлених меж або зареєстрованого статусу. Це відкриває вікно для незаконного відчуження або забудови. Наприклад, на Одещині на території Нижньодністровського національного парку було збудовано споруди, незважаючи на пряму заборону такого використання [5].

Низький рівень правової культури та недостатня відповідальність посадовців дозволяють порушенням залишатися безкарними. Часто рішення щодо забудови заповідних територій приймаються за участю місцевих рад або через зміну статусу землі без повного екологічного обґрунтування.

Подолання інституційної розбалансованості у сфері управління природно-заповідним фондом вимагає цілісної, узгодженої системи публічного управління, що базується на принципах законності, відкритості та відповідальності. Доцільним є створення Національного агентства з управління ПЗФ України — спеціалізованого центрального органу виконавчої влади, уповноваженого координувати політику, вести єдиний реєстр і здійснювати моніторинг заповідних територій. Його діяльність має ґрунтуватися на чіткому розмежуванні компетенцій, щоб уникнути дублювання функцій існуючих інституцій та забезпечити інтегровану взаємодію між центральним, регіональним і місцевим рівнями влади. Пріоритетом нової моделі управління має стати створення національного цифрового кадастру ПЗФ, який міститиме офіційні геопросторові дані, охоронні статуси та обмеження користування. Публічний доступ до цього кадастру сприятиме запобіганню незаконному відчуженню земель, зменшенню корупційних ризиків і розширенню можливостей громадського контролю.

Важливу роль у забезпеченні законності повинна відігравати екологічна прокуратура, яка функціонує в Україні та виконує процесуальну й наглядову роль у сфері охорони довкілля. Її діяльність є визначальною у притягненні до відповідальності за незаконні рубки, зміну статусу земель, порушення режиму заповідності та у здійсненні правового нагляду за рішеннями органів місцевого самоврядування.

Необхідним залишається підвищення дієвості процедур оцінки впливу на довкілля (ОВД), врахування результатів громадських слухань і запровадження цифрового моніторингу ПЗФ із використанням супутникових технологій для швидкого виявлення змін землекористування.

Узагальнюючи, ефективне управління природно-заповідним фондом передбачає перехід від фрагментарної до інституційно консолідованої системи, у якій усі суб'єкти діятимуть у межах чітко визначених повноважень.

Створення спеціалізованого агентства, впровадження цифрового кадастру, посилення ролі екологічної прокуратури та реальне виконання процедур ОВД є ключовими передумовами зміцнення законності, прозорості та стійкого збереження природної спадщини України відповідно до європейських стандартів та принципів Зеленого курсу.

#### *Список використаних джерел*

1. Будівництво ВЕС на Рівній без ОВД: депутати віддають землю під ще 16 вітряків [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakarpattyia.net.ua/News/236879-Budivnytstvo-VES-na-Rivnii-bez-OVD%3A-deputaty-viddaiut-zemliu-pid-shche-16-vitriakiv>
2. Варіанти. Львів через бездіяльність чиновників втратив низку земель природно-заповідного фонду [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/lviv-cherez-bezdiialnist-chynovnykiv-vtratyv-nyzkuzemel-prirodno-zapovidnoho-fondu>
3. Варіанти. У Львові за десять років майже вдвічі зменшилась площа парку Кортумова гора [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://varianty.lviv.ua/publikatsiyi/u-lvovi-za-desiat-rokiv-maizhe-vdvichizmenshylasploshchaparku-kortumova-hora>
4. Версії (Івано-Франківськ). Вигодський лісгосп став лідером по запланованим наперед суцільним «санітарним» вирубкам – експерт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://versii.if.ua/novunu/vygodskij-lisgosp-stav-liderom-po-zaplanovanyim-napered-suczilnym-sanitarnym-vyrubkam-ekspert/>
5. Десятиріччя незаконного будівництва: у заповіднику Одещини почали розбирати незаконні споруди [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://times.od.ua/desyatyrichchya-nezakonnogo-budivnytstva-u-zapovidnyku-odeshhyny-pochaly-rozbyraty-nezakonni-sporudy/>
6. Екологія-Право-Людина (ЕПЛ). Захист полонини Руна – оскарження будівництва ВЕС [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://epl.org.ua/law-posts/zahyst-polonyny-runa-oskarzhennya-budivnytstva-ves/>
7. Львівська міська рада. Із 40 парків Львівської громади вже 30 мають межі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://city-adm.lviv.ua/news/science-and-health/ecology/iz-40-parkiv-lvivskoi-hromady-vzhe-30-maiut-mezhi/>
8. Українська природоохоронна група. «Річка Тня помирає!» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uncg.org.ua/richka-tnya-pomyrae/>
9. Українська природоохоронна група. Що заважає створенню НПП «Ірдинське болото» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uncg.org.ua/shho-zavazhae-stvorenniu-npp-irdynske-boloto/>

**Серьогіна Наталія Олексіївна**

кандидат юридичних наук, доцент,  
завідувач відділу аспірантури та  
докторантури Національного  
університету охорони здоров'я  
України імені П.Л. Шупика, м. Київ

**Михайленко Марина Михайлівна**

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

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕПІДЕМІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ШЛЯХОМ ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВІД ІНФЕКЦІЙНИХ ХВОРОБ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Наближення до відповідних європейських і міжнародних стандартів системи громадського здоров'я, здійснення заходів із забезпечення ефективного реагування на випадки та спалахи інфекційних хвороб, попередження їх поширенню з метою забезпечення епідемічного благополуччя населення набуває в сучасних умовах особливого значення, є запорукою безпеки, стійкості та підвищення рівня спроможності регіонів і територіальних громад до епідемічних загроз. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації, зміна способів та форм врядування передбачає, що саме на субнаціональному рівні, зокрема, регіональному (суб'єкти регіонального врядування) та місцевому (суб'єкти місцевого самоврядування, що включають територіальні громади та їх представницькі органи) мають оперативно організовуватись і ефективно реалізовуватись основні та першочергові заходи щодо захисту населення та територій від сучасних викликів на небезпек у сфері охорони здоров'я в умовах швидко змінюваного епідемічного середовища.

Насамперед зазначимо, що Законом України «Про засади державної регіональної політики» (ст. 7) визначено систему документів як із стратегічного планування державної регіональної політики, до яких належать: Державна стратегія регіонального розвитку України, регіональні стратегії розвитку, стратегії розвитку територіальних громад, так і з реалізації державної регіональної політики, зокрема, план заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України, плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку, плани заходів з реалізації стратегій розвитку територіальних громад [2].

В контексті забезпечення епідемічного благополуччя населення у сфері громадського здоров'я особливу увагу слід звернути на Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки (далі – ДСРР), затверджену Урядом у

2020 році та оновлену у серпні 2024 року, її оперативні цілі та основні завдання, серед яких з урахуванням необхідності підвищення рівня безпеки і добробуту громадян варто виокремити завдання за напрямом «Медичні послуги», а саме: «забезпечення функціонування спроможної системи громадського здоров'я в регіонах і територіальних громадах та створення умов для профілактики інфекційних хвороб, забезпечення імунізації населення в територіальних громадах відповідно до Календаря профілактичних щеплень» [1]. У свою чергу логічне продовження та ключові кроки щодо практичного виконання цих завдань було деталізовано у схваленому Кабінетом Міністрів України 25.09.2025 року Плані заходів на 2025-2027 роки з реалізації ДСРР (далі – План) [3], який зазначає відповідальних за виконання, чіткі індикатори здійснення завдань, строки реалізації та індикативні обсяги і джерела фінансування. Так, завдання щодо забезпечення функціонування спроможної системи громадського здоров'я в регіонах та територіальних громадах (п. 42 Плану) включає в себе наступні заходи:

- забезпечення функціонування регіональних координаційних рад з питань громадського здоров'я, порядок утворення та діяльності яких було затверджено постановою Уряду № 1784 від 07.12.2023 р. (строк реалізації заходу: 2025 рік; індикатор здійснення заходу: проведення щоквартальних засідань регіональних координаційних рад);

- затвердження регіональних та місцевих програм громадського здоров'я (строк реалізації заходу: 2025 рік; індикатор здійснення заходу: забезпечення затвердження регіональних та місцевих програм громадського здоров'я в усіх регіонах України);

- проведення навчання щодо готовності сил та засобів запобігання, реагування та протидії загрозам здоров'ю та санітарно-епідемічному благополуччю населення (строк реалізації заходу: 2025-2027 роки; індикатор здійснення заходу: проведення не менш як 10 симуляційних навчань) [3].

Крім того, стосовно завдання щодо забезпечення імунізації населення в територіальних громадах (п. 43 Плану) передбачається наступне:

- організація та проведення заходів з імунопрофілактики, зокрема проведення вакцинації населення згідно з Календарем профілактичних щеплень в Україні (строк реалізації заходу: 2025-2027 роки; індикатор здійснення заходу: проведення вакцинації не менш як 95 відсоткам цільової групи населення та не менш як 80 відсоткам цільових груп населення, які за віком пропустили планову імунізацію у попередні роки);

- забезпечення закладів охорони здоров'я медичними імунобіологічними препаратами (строк реалізації заходу: 2025-2027 роки; індикатор здійснення заходу: забезпечення 100 відсотків закладів охорони здоров'я медичними імунобіологічними препаратами [3].

Оцінювання стану здоров'я населення в регіоні та визначення сфер, які потребують поліпшення, важливі для інформування органів місцевої влади, щоб вони мали можливість впливати на формування політики й отримувати відповідні результати, а також здійснювати адвокацію щодо мобілізації ресурсів, потрібних для поліпшення здоров'я населення [4, с. 19]. Ці напрями можуть

сприяти створенню більш ефективної та гнучкої системи публічного управління сталим розвитком регіонів і територіальних громад.

*Висновки.* Визнання захисту населення від інфекційних хвороб є одним із пріоритетних напрямів діяльності як органів державної влади так і органів місцевого самоврядування. Спираючись на поступові зміни в підходах до планування політики, суб'єктам регіонального врядування та місцевого самоврядування необхідно приймати активну участь у процесі змін, нести певну відповідальність за збереження та поліпшення здоров'я населення, сприяти запобіганню виникнення та розповсюдження інфекційних хвороб та нарощуванню потенціалу системи громадського здоров'я у сфері забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя шляхом стратегічного планування, оптимізації наявних ресурсів, розробки комплексних регіональних та місцевих програм громадського здоров'я, планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку та з реалізації стратегій розвитку територіальних громад.

#### *Список використаних джерел*

1. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України № 940 від 13.08.2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text>

2. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#top>

3. Про затвердження плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1047-р від 25.09.2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2025-%D1%80#Text>

4. Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я. Операційний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Manual\\_Development%20and%20funding%20of%20regional%20and%20local%20public%20health%20programs\\_print\\_210x297%2B3mm.pdf](https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Manual_Development%20and%20funding%20of%20regional%20and%20local%20public%20health%20programs_print_210x297%2B3mm.pdf)

**Сполітак Юрій Олегович**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

Фіскальна децентралізація є ключовим елементом сучасної державної політики України, спрямованої на створення ефективної системи державного управління та підвищення можливостей місцевих громад. Передача частини повноважень та ресурсів від органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування надає можливості для розвитку громад, закладає основу для

фінансової автономії та підвищує відповідальність за результати управлінських рішень.

Основним інструментом фінансової децентралізації є розширення дохідної бази місцевих бюджетів. Ця концепція полягає у наданні громадам правових засобів для самостійного залучення ресурсів, впроваджуючи місцеві збори й розпоряджаючись частиною державних податків [2]. Таким чином, органи місцевого самоврядування можуть самостійно визначати ставки місцевих податків, створювати програми соціального забезпечення та визначати пріоритети фінансування власних програм. Децентралізація впливає не лише на обсяг доходів, а й на поведінку громад: зростає зацікавленість у розвитку підприємництва, розширенні податкової бази та залученні інвестицій. Зрештою, формується система, в якій громади більше не залежать від державних дотацій та субвенції, а натомість створюють фінансову політику, що відповідає їхнім стратегічним цілям.

Не менш важливим є механізм міжбюджетного вирівнювання, який підтримує фінансову рівновагу системи місцевих бюджетів. Цей механізм передбачає перерозподіл частини коштів між громадами з різною податковою спроможністю для забезпечення рівного доступу до державних послуг. Він виконує соціальну функцію, забезпечуючи мінімальний стандарт освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення незалежно від регіону чи громади [1]. Крім того він слугує стимулом, мотивуючи громади до підвищення ефективності фінансового управління, оскільки, збільшуючи доходи, громади отримують більше ресурсів для розвитку. Таким чином, система вирівнювання не лише зменшує нерівність, а й сприяє фінансовій підзвітності та співпраці між громадами.

Програмно-цільовий інструмент відповідає за побудову системи, яка змінює концепцію управління державними коштами. На відміну від традиційних методів бюджетування, цей підхід орієнтований на результати, а не на витрати. Кожна програма характеризується чітко визначеною метою, завданнями, очікуваними результатами та ключовими показниками ефективності. Така структура пов'язує використання бюджетних коштів із досягненням конкретних соціальних чи економічних ефектів. Крім того вона забезпечує основу для стратегічного планування, роблячи витрати частиною довгострокової політики громади. Програмно-цільовий метод підвищує прозорість бюджетного процесу, сприяє громадському контролю та моделі управління, орієнтованої на результат, яка відповідає принципам сталого розвитку [3].

Ще одним важливим інструментом посилення фінансової самостійності є інвестиційно-кредитні механізми, які забезпечують громадам доступ до додаткових фінансових ресурсів. Ці механізми включають муніципальні позики, участь у грантових програмах та реалізацію державно-приватного партнерства. Їхня сутність полягає у створенні можливостей для фінансування капіталомістких проєктів, таких як модернізація інфраструктури, розбудова житлово-комунального господарства, розвиток транспортних мереж [4]. Такі інструменти забезпечують мультиплікативний ефект: інвестиції у інфраструктуру стимулюють економічну активність та підвищують зайнятість, а участь приватного сектору підвищує ефективність витрат.

Окрему групу становлять цифрові інструменти управління публічними фінансами, які формують нову модель фінансової децентралізації. Ці інструменти забезпечують прозорість, підзвітність та відкритість бюджетного процесу. Електронні системи дозволяють відстежувати рух коштів, аналізувати виконання програм, контролювати закупівлі, а також залучати громадськість до оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування. Розвиток цифрових платформ, таких як системи електронного бюджету чи публічних закупівель, створює передумови для формування «розумного управління», в якому рішення ґрунтуються на основі даних, а не політичних міркувань [5].

Використання цих інструментів дає змогу створити самодостатню систему місцевих фінансів, що дозволяє громадам активно брати участь у розвитку. Фінансова децентралізація має низку переваг, включаючи зростання бази доходів бюджету, підвищенні прозорості управління, ефективному використанні ресурсів, залученні громадян до процесу прийняття рішень та зміцненні місцевої демократії. Однак, цей підхід має недоліки та проблеми, такі як нерівномірні податкові можливості громад, нестача кваліфікованих кадрів, обмежені аналітичні можливості, низький рівень фінансової грамотності та надмірна залежність від державних трансфертів. Вирішення цих проблем вимагає комплексних рішень, включаючи створення системи горизонтального вирівнювання, розширення податкових повноважень, цифровізацію бюджетного процесу та впровадження навчальних програм для підготовки фахівців органів місцевого самоврядування.

Фінансова децентралізація слугує не просто фінансовим чи адміністративним явищем, а ключовим механізмом трансформації системи публічного управління. Вона закладає основу для сталого розвитку, посилює економічну незалежність громад, сприяє підзвітності органів місцевого самоврядування та допомагає зміцнити довіру до державних інституцій. Розширюючи фінансову автономію органів місцевого самоврядування, Україна може забезпечити розвиток, підвищення конкурентоспроможності регіонів і досягнення цілей сталого розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Лелеченко А.П., Васильєва О.І., Куйбіда В.С., Ткачук А.С. *Міське самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб.* – Київ: НАДУ, 2017.
2. Возняк Г.В., Капленко Г.В., Коваль В.М. *Децентралізація як основа зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад* . // Економіка та суспільство – 2022. – №5.
3. Барановський М.О. *Фінансова децентралізація в Україні*. // Український географічний журнал. – 2017. – № 4. – С. 30–38.
4. OECD. *Fiscal Decentralisation and Inclusive Growth*. – Paris: OECD Publishing, 2020.
5. United Nations. *Localizing the Sustainable Development Goals through Fiscal Decentralization*. – UNDP Policy Paper, 2023.



**Туркало Мирослава Володимирівна**  
аспірантка кафедри публічного  
врядування Навчально-наукового  
інституту адміністрування, державного  
управління та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська  
політехніка

**Кіянка Ірина Богданівна**  
Професор кафедри міжнародних відносин  
і дипломатичної служби Львівський  
національний університет імені Івана  
Франка

## **СТРАТЕГІЯ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ І ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД УКРАЇНИ**

Сучасна культурна політика України виконує не лише функції управління у сфері культури, але й стає ключовим інструментом зміцнення національної стійкості. Вона зосереджена на стратегічних напрямках, які спрямовані на захист і розвиток української ідентичності: популяризацію державної мови, українізацію медіапростору, підтримку книговидавництва, збереження та реставрацію культурної спадщини, декомунізацію та дерусифікацію, розвиток національного кінематографа, музики, літератури, а також забезпечення інформаційної безпеки та протидію російській пропаганді [1].

У цьому контексті утверджується новий метанаратив: культура як основа національної безпеки. Збереження культурної ідентичності розглядається не лише як гуманітарна мета, а як елемент безпекової стратегії держави, що набуває особливого значення у кризових ситуаціях, адже, як зазначає Н. Корольчук, в умовах нестабільності ідентичність нерозривно пов'язана з питаннями безпеки [2, с. 52].

У підсумку, українська культурна ідентичність постає не лише як цінність, а як фундамент національної згуртованості, засіб протидії зовнішнім загрозам і передумова для повоєнного відновлення країни. Роль культурної політики в цьому процесі є вирішальною — вона формує простір, у якому національні цінності не лише зберігаються, а й активно розвиваються.

У контексті повномасштабної агресії Російської Федерації культура активно використовується агресором як засіб м'якої сили для ведення інформаційної війни: через дезінформацію, маніпуляції історичною пам'яттю, нав'язування чужих наративів і систематичне знецінення української культурної спадщини. Відсутність цілісної та дієвої державної політики, спрямованої на нейтралізацію таких загроз, призвела до тривалої залежності України від зовнішніх культурних продуктів і впливів, що, в свою чергу, ослаблювало внутрішню культурну самодостатність і ускладнювало процеси національної консолідації [3].

Після початку повномасштабної агресії з боку РФ помітним стало зростання суспільного усвідомлення стратегічного значення української мови і культури для збереження державного суверенітету, територіальної цілісності та самоідентичності українського народу. До того упродовж багатьох років український інформаційний простір перебував під впливом мовної, комерційної, ментальної та культурної залежності від інформаційної політики Російської Федерації, а також від проросійських олігархічних структур всередині країни. Це призвело до системного поширення антиукраїнських наративів, знецінення української мови та культури, яка подавалася у викривленому вигляді – через стереотипи «шароварщини» та провінційності [4].

Відсутність сформованого, цілісного й захищеного національного інформаційного простору створила сприятливі умови для агресивної інформаційної експансії з боку держави-агресора. Російська Федерація системно розбудовувала власну інформаційну інфраструктуру в Україні, реалізовувала цілеспрямовані інформаційно-психологічні операції на міжнародній арені з метою дискредитації української державності та нав'язування спотворених образів української ідентичності. Особливу увагу РФ приділяла зміцненню свого впливу в інформаційному середовищі східних і південних регіонів України, де її наративи знаходили найбільше підґрунтя. Одним із найнебезпечніших наслідків цієї політики стала тривала та глибока домінація російської мови у публічному, культурному та комунікативному просторі країни [5].

Такий стан справ не лише підривав культурну самобутність, а й формував світоглядну залежність значної частини населення від чужих ідеологічних конструкцій. У результаті культура впродовж тривалого часу залишалась відстороненою від питань національної безпеки, не будучи інтегрованою в її стратегічні пріоритети.

Крім цього, в контексті повномасштабної війни один із ключових викликів сучасної культурної політики в Україні постало питання збереження архітектурних пам'яток та культурних цінностей. Адже об'єкти культурної спадщини, розташовані в музеях, бібліотеках, архівах, заповідниках та інших закладах культури, зокрема на тимчасово окупованих територіях, перебувають під безпосередньою загрозою руйнування. Тому сфера культурної політики потребує суттєвого переосмислення, зокрема в частині забезпечення належного фінансування, матеріально-технічної бази та координації зусиль між державними, громадськими та міжнародними інституціями. Обмежені можливості органів публічного управління у сфері охорони культурної спадщини вимагають активнішого залучення неурядових організацій, розширення форм приватно-громадського партнерства, а також розробки інноваційних механізмів культурного менеджменту в умовах кризи [6].

В Україні досі не сформовано єдиного кодифікованого нормативно-правового акту, який би комплексно регламентував сферу охорони, збереження та функціонування культурної спадщини. Натомість правове регулювання здійснюється через низку спеціалізованих законодавчих актів, норми яких мають фрагментарний характер. Зокрема, Закон України «Про охорону культурної спадщини» охоплює виключно питання матеріальної спадщини; окремі положення щодо нематеріальної культурної спадщини містяться у Законі

України «Про культуру»; окремий Закон України «Про охорону археологічної спадщини» регламентує специфіку археологічних об'єктів. Проте зазначені нормативні акти не містять достатніх стимулювальних або комплексних положень, які б сприяли ефективному використанню потенціалу культурної спадщини у контексті сталого розвитку [7].

Таким чином, майбутнє розвитку культури на місцях значною мірою залежить від здатності громад брати на себе відповідальність, впроваджувати нові моделі управління і формувати культурну політику, яка ґрунтується на локальній ініціативі та професійній спроможності. Сьогодні заклади культури переживають період переосмислення своєї ролі – від традиційних функцій до активної участі в розвитку громади. Саме тому стає очевидним, що громади повинні не лише споживати культурний продукт, а й активно долучатися до його формування, беручи відповідальність за майбутнє свого культурного середовища.

Серед основних викликів культурної політики також варто зазначити неефективність існуючої мережі культурних установ і нерівномірний доступ населення до культурних послуг. Система, яка дісталась у спадок від радянських часів, вимагає значних фінансових вкладень навіть для підтримки її на мінімальному функціональному рівні. Повномасштабна агресія Росії спричинила руйнування понад двох тисяч закладів культури, а відсутність захисних укриттів змусила тимчасово закрити чималу їх частину. У результаті понад третина громадян залишилась без доступу до культурного життя.

Якість культурних послуг часто залишається низькою через застарілу матеріально-технічну базу та нестачу підготовки у фахівців. Вони не завжди готові працювати з новими аудиторіями – ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, військовими та їхніми родинами, а також мешканцями прифронтових територій. Суспільство стало більш різноманітним, і це вимагає від працівників культури нових знань і навичок. Потребується не лише відбудова інфраструктури та забезпечення безбар'єрності, але й глибоке переосмислення функцій культурної сфери – підвищення якості послуг, оновлення управлінських підходів і пристосування до нових соціальних викликів.

Надання якісних і конкурентоспроможних культурних послуг є важливою складовою сталого розвитку громад. Вони сприяють не лише збереженню культурної ідентичності, а й формують привабливий соціокультурний простір, здатний стимулювати місцеву економіку, залучати туристів, інвесторів та розвивати креативні індустрії. Такий підхід дозволяє громадам ставати більш спроможними, самодостатніми та інноваційними.

Тож децентралізація, яка відкриває можливості для трансформації культурних послуг відповідно до реальних потреб громад, посилює локальну ініціативу та забезпечує гнучкість у формуванні культурного середовища. Культурна політика в умовах децентралізації відіграє ключову роль у формуванні стійкої, інклюзивної та творчої громади.

Децентралізація у культурній сфері стосується передачі більшої кількості повноважень на місцевий рівень, що дозволяє враховувати специфіку та потреби конкретних громад. Основним завданням держави при цьому є гарантування рівного доступу до культурних послуг у містах, селищах і селах, з особливою

увагою до малих та віддалених територіальних громад, враховуючи їхні реальні запити.

#### *Список використаних джерел*

1. Поліщук Р. М. Культурна ідентичність як субстанційний чинник формування світогляду українського народу в епоху глобалізації: автореф. канд. філос. наук. Львів. 2017. 22 с.
2. Денисюк, Ж. З. Українська культурна ідентичність як основа національної стійкості та культурної політики // Культурологічний альманах. 2025. № 1. С. 309–315. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.1.35>
3. Корольчук О. Л. До питання національної ідентичності як фактору формування культури національної резильєнтності // InterConf. Scientific research in XXI century. 2020. С. 114–118.
4. Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text>
5. Підбережний Н. П. Формування українського національного інформаційного простору в умовах війни // Демократичне врядування. 2023. Вип. 2 (32). С. 42–52.
6. Архипова Є. О., Клевчук О. О. Державне регулювання у сфері охорони культурної спадщини України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13-14. С. 51–57.
7. Інституційні та правові проблеми збереження культурної спадщини. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/instituciyni-ta-pravovi-problemi-zberezheniya-kulturnoi>

#### **Тютюнник Олег Ігорович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Громадянська ідентичність виступає запорукою відповідального громадянства, соціальної згуртованості та сталого розвитку держави. Особливо це питання актуалізувалось в час війни, коли питання української громадянської ідентичності почало розглядатись як важлива складова забезпечення національної безпеки України. Адже громадянська ідентичність не зводиться лише до формального громадянства, а включає глибоке відчуття належності до держави, розуміння її історії, культури та спільної відповідальності за її майбутнє.

*Метою доповіді є розкрити питання формування української громадянської ідентичності в контексті забезпечення сталого розвитку України.*

Проблеми громадянської ідентичності вивчали О. Жаровська, Т. Коломієць, Я. Котенко, А. Лісовенко, А. І. Петровська, А. Рубан, А. Ткачук.

Громадянська ідентичність постає як складна соціокультурна категорія, що відображає інтеграцію особистості у політичний, правовий і ціннісний простір

держави. Її зміст охоплює усвідомлення індивідом своєї належності до громадянської спільноти, прийняття норм і принципів державного устрою, а також позитивне ставлення до національних символів та інститутів влади. Важливими індикаторами сформованої громадянської ідентичності виступають почуття відповідальності за долю держави, довіра до суспільних інституцій, солідарність зі співвітчизниками та готовність до активної участі у захисті державних інтересів [4].

Відповідно до Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» українська громадянська ідентичність розглядається як «стійке усвідомлення громадянином України, закордонним українцем свого політико-правового зв'язку з Україною, українським народом та громадянським суспільством» [3].

Громадянська ідентичність може розглядатися як одна з форм або вимірів політичної ідентичності, що відображає ступінь інтегрованості особистості у політичну систему та її ціннісно-нормативний простір. Вона передбачає усвідомлення індивідом своєї належності до спільноти громадян певної держави, прийняття легітимних суспільно-політичних інститутів, а також ототожнення з домінуючими моделями політичної культури. В даному випадку формування громадянської ідентичності відбувається в процесі політичної соціалізації, у ході якої індивід засвоює базові принципи функціонування політичної системи, цінності, норми, моделі участі та оцінювання суспільно-політичних процесів. Результатом цього процесу стає формування стійкої системи переконань і установок, що визначають громадянську позицію та активність особистості [1].

Для сучасних ліберально-демократичних суспільств, а також країн, які перебувають у процесі демократичної трансформації, ключовими елементами громадянської ідентичності є визнання цінності демократії а також усвідомлення права й обов'язку кожної особи брати участь у політичних процесах на всіх рівнях — від місцевого до загальнодержавного. При цьому варто розмежовувати поняття громадянської та національної ідентичності, адже перша ґрунтується передусім на політичній належності та правовій суб'єктності особи, тоді як друга відображає етнокультурні особливості й може бути характерною переважно для моноетнічних суспільств.

Громадянська ідентичність особистості проявляється через систему цінностей, установок і поведінкових практик, що відображають ступінь інтегрованості індивіда у політичне, правове й культурне життя держави. До ключових елементів цієї ідентичності належать: здатність реалізовувати свободу слова, здійснювати усвідомлений вибір, брати активну участь у суспільно-політичних процесах демократичного суспільства; знання історії та державної мови; відповідальність за майбутнє країни й особистий внесок у її розвиток; дотримання законів, сплата податків, виконання конституційних обов'язків; повага до державних символів, національної культури та традицій; готовність захищати інтереси держави, брати участь у волонтерських і громадських ініціативах [4].

Серед головних маркерів української громадянської ідентичності можна виокремити такі, як:

- мова — утвердження української як державної, її повноцінне функціонування в освіті, офіційній сфері та засобах масової інформації;
- державна символіка — гімн, прапор і герб України як знаки національної єдності та суверенітету;

- національний календар пам'ятних і святкових дат, що фіксує ключові події історії України та вшановує постаті, які зробили внесок у державотворення.

Формування громадянської ідентичності особистості відбувається у взаємодії трьох взаємопов'язаних компонентів — когнітивно-змістовного, емоційно-ціннісного та діяльнісного. Зокрема:

- когнітивно-змістовний компонент охоплює усвідомлення індивідом власного громадянського статусу, характеру взаємовідносин між громадянином і державою, а також між самими громадянами. Він включає сприйняття себе як українця та громадянина України, розуміння змісту основоположних прав і свобод людини та міри їх дотримання у суспільстві;

- емоційно-ціннісний компонент відображає систему настанов і переживань, пов'язаних із символами державності, культурними надбаннями, мистецтвом, державною мовою, національними святами, історичними подіями та героями, а також із цінністю патріотизму як морально-етичної основи громадянської поведінки;

- діяльнісний компонент характеризує активну позицію громадянина у суспільно-політичному житті країни — участь у громадських ініціативах, волонтерстві, виконанні громадянських обов'язків, а також готовність протидіяти асоціальним і протиправним проявам, виявляючи відповідальність за власні рішення та їх наслідки [2].

Громадянська ідентичність вважається сформованою тоді, коли особистість не лише усвідомлює свою належність до держави, але й надає ціннісного змісту її атрибутам — символіці, культурі, історії, а спільний життєвий простір із іншими громадянами сприймає як Батьківщину. Розвинена громадянська ідентичність забезпечує усвідомлення спільності історичного минулого й спільного бачення майбутнього, сприяє інтерналізації політичних і культурних цінностей, формує почуття належності до української політичної нації та єдності суспільства як цілісної соціальної спільноти.

Громадянська ідентичність є не лише елементом політичної соціалізації, а й інтегративним чинником сталого розвитку, який поєднує індивідуальні зусилля громадян із державними та суспільними стратегіями розвитку. Вона забезпечує взаємодію між владою та громадянським суспільством, сприяє формуванню довіри, соціальної відповідальності, екологічної свідомості та інноваційного мислення, без яких неможливим є сталий поступ держави. Тому виховання громадянської ідентичності має розглядатися як стратегічний напрям державної політики у сфері освіти, культури та соціального розвитку, оскільки саме через неї формується людський потенціал, здатний забезпечити довготривалу стабільність і прогресивний розвиток України.

Потреба у забезпеченні сталого післявоєнного розвитку України актуалізує створення гнучкої та адаптивної суспільної системи, відповідальність за становлення й удосконалення якої поступово переходить від державних інституцій до всіх суб'єктів громадянського суспільства. У цьому контексті

пріоритетного значення набуває завдання формування особистості, здатної до усвідомленої та результативної участі в демократичному житті країни. За сучасних умов одним із ключових напрямів розвитку національної освітньої політики є підготовка нинішніх і майбутніх поколінь до інтегрованого існування в спільноті європейських демократій. Важливим компонентом цього процесу виступає створення сприятливих передумов для формування в української молоді теоретичних знань і практичних умінь, необхідних для набуття громадянської компетентності та ефективного виконання соціальних ролей у демократичному суспільстві.

#### *Список використаних джерел*

1. Пашина Н. П., Мендрін О. В. Громадянська освіта в Україні як засіб формування громадянської ідентичності // Вісник Маріупольського державного університету. 2021. Вип. 31-32. С. 186-195.
2. Політичні механізми формування громадянської ідентичності в сучасному українському суспільстві. Колективна монографія. Київ: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2014. 296 с.
3. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2023. № 46. ст.116
4. Толочко С. Громадянська ідентичність особистості: актуальність формування та виявлення в сучасній Україні // Advanced Linguistics. 2023. № 11. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1776bf97-2aba-4d5e-9abf-3f435f2ac510/content>

**Хомюк Сергій Петрович,**  
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **ПРО СПРОМОЖНІСТЬ ЧИННОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОЛАТИ РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ**

Спроможність системи публічного управління забезпечувати економічну безпеку в умовах затяжної війни визначається рівнем її ефективності щодо виявлення, попередження та подолання існуючих ризиків та загроз економічній безпеці держави як на національному, так і на регіональному рівнях. Однак, рівень спроможності чинної системи публічного управління відповідати на виклики сьогодення в умовах посилення мілітарного впливу є критично низьким, і завдання щодо її суттєвого підвищення є вкрай актуальним. При цьому пріоритетні напрями удосконалення системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки мають, з одного боку, враховувати найбільш значущі зовнішні та внутрішні загрози та виклики і бути певною відповіддю на них, забезпечуючи їх попередження та подолання, а з іншого – сприяти

покращенню функціонування самої системи публічного управління як соціально-політичного та економічного інституту.

Проблема спроможності системи публічного управління долати ризики та загрози економічній безпеці має два виміри:

1) загальний (національний), де мова йде про наскрізні проблеми системи публічного управління, притаманні їй в цілому, незалежно від конкретного регіону;

2) регіональний рівень, де спроможність системи визначається також вже і вже специфікою ризиків, викликів та загроз, притаманних конкретному регіону.

Ці ризики та загрози за своїм змістом, проявами та гостротою суттєво відрізняються в східних та західних регіонах. Відповідно, і спроможність системи публічного управління забезпечувати економічну безпеку в різних регіонах визначатиметься різними параметрами, адже на рівні практичної діяльності вимоги до системи публічного управління в східних та західних регіонах матимуть суттєві відмінності.

Основними проблемами функціонування системи публічного управління в Україні, що знижують її спроможність забезпечувати економічну безпеку, є недосконале інституційне забезпечення (наявність суттєвих недоліків у нормативно-правовому забезпеченні, недосконалість організаційно-управлінських механізмів, недостатня скоординованість та узгодженість взаємодії), недостатній рівень кадрового забезпечення системи публічного управління (як в кількісному, так і в кваліфікаційному вимірі), високий рівень корупції, недостатня відкритість, непрозорість діяльності, неефективний поділ політичної і управлінської сфер, високий рівень бюрократизації діяльності та низький рівень їх контролю з боку як профільних державних органів, так і громадськості.

При оцінці спроможності системи публічного управління необхідно враховувати ряд її особливостей, на які звертають увагу дослідники [3, с. 41]:

- публічне управління реалізується в рамках певної державної політики публічного управління, з врахуванням особливостей соціально-економічного розвитку країни та її окремих регіонів;

- рішення, що приймаються в процесі впровадження публічного управління, мають враховувати думку експертного суспільства в тій чи іншій сфері, а також думку представників громадськості;

- в якості суб'єктів системи публічного управління виступають органи влади, суб'єкти підприємницької діяльності, громадські та негромадські організації й об'єднання;

- публічна влада є децентралізованою, при цьому діяльність органів влади має бути підконтрольною й підзвітною суспільству;

Така специфіка лежить в основі ключової відмінності між системою державного та публічного управління, яка полягає в тому, що «...якщо державне управління виконує цілі та завдання, що поставлені державою, то публічне управління спрямоване на досягнення суспільно важливого результату через конструктивну взаємодію держави, влади і суспільства...» [3, с. 41]. Отже, здатність системи публічного управління об'єднувати, залучати, організовувати конструктивну взаємодію різних суб'єктів за принципом полісуб'єктності для



досягнення суспільно значущих цілей є важливою ознакою її спроможності долати ризики та загрози (в тому числі і у сфері забезпечення економічної безпеки).

Довготривалий міліарний вплив через збройну російську агресію та її руйнівні наслідки негативно вплинули також на рівень кадрового забезпечення діяльності системи публічного управління. Окрім фізичного скорочення кадрового потенціалу у його кількісному вимірі, на перший план вийшла необхідність формування професійних навичок, потреби в яких або взагалі не існувало до повномасштабної агресії, або затребуваність в них була значно нижчою. Мова йде, зокрема, про такі навички, як [4, с. 167]:

- робота з внутрішньо переміщеними особами;
- налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги;
- цивільний захист населення;
- проведення заходів щодо оборони територіальних громад;
- інформаційне забезпечення, розвиток ціннісних орієнтирів, запобігання фейкам тощо.

Наявність цих навичок на цей час є важливою складовою, що впливає на спроможність системи публічного управління вирішувати поставлені перед нею завдання. До цього переліку також варто додати цифрові навички, та навички з кібербезпеки, що є дуже важливими в умовах збройної агресії проти України.

Також відзначається, що в умовах мілітарного впливу все більше питань з'являється у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту. В цих умовах для забезпечення спроможності системи публічного управління радикально зростає значущість ціннісної складової, а саме – громадянської відповідальності, чеснот та цінностей що мають нормативно-регулятивне значення, та є принципово важливими в умовах випробувань війною. Фактично виникає суспільний запит на проведення нових програм підвищення кваліфікації, які будуть адаптованими до конкретних завдань публічного управління в умовах воєнного стану [4, с. 167].

Зважаючи на складність та багатоаспектність проблеми підвищення спроможності системи публічного управління забезпечувати економічну безпеку, її удосконалення має носити системний та збалансований характер, та включати в себе всі необхідні складові: нормативно правове та організаційно-управлінське, кадрове, фінансове забезпечення, розробку та впровадження відповідних програм та стратегій різного рівня, налагодження міжнародної взаємодії, залучення механізмів соціального діалогу тощо [5, с. 378]. При вирішенні цього завдання необхідно постійно дотримуватись вимог євроінтеграційного вектору розвитку України. Модернізація публічного управління, спрямована на удосконалення існуючої системи публічного управління, має спиратись на впровадження європейських принципів та цінностей, подолання існуючих в системі органів публічної влади системних проблем, зокрема проблем правового, організаційно-функціонального та інституційного забезпечення публічного сектору» [2, с. 47].

Отже, спроможність системи публічного управління долати ризики та загрози економічній безпеці України визначається великою кількістю взаємопов'язаних чинників. В цих умовах підвищення цієї спроможності має

спиратись на комплексний підхід. Ключовими складовими системи відповідних модернізаційних змін мають стати такі:

- 1) підвищення рівня кадрового, організаційно-управлінського та фінансового забезпечення чинної системи публічного управління,
- 2) створення прозорих та зрозумілих механізмів взаємодії державної влади з бізнесом та громадськістю,
- 3) налагодження міжнародної взаємодії, залучення механізмів соціального діалогу тощо
- 4) подолання недовіри до системи публічного управління з боку бізнесу, громадян та партнерів;
- 5) забезпечення прозорості діяльності системи публічного управління, особливо в питаннях, пов'язаних з економічною безпекою;
- 6) модернізація механізмів та інструментів боротьби з економічними злочинами в умовах мілітарного впливу;
- 7) запровадження ефективної антикорупційної політики в цілому, в економічній сфері, зокрема;
- 8) налагодження ефективних комунікацій з громадськістю, інститутами громадянського суспільства, бізнесом (в тому числі – за рахунок максимального використання потенціалу сучасних інформаційно-комунікаційних, цифрових та мережових технологій) [6, с. 77],
- 9) забезпечення відповідності євроінтеграційним вимогам чинної системи публічного управління на потреби стійкості економіки в умовах мілітарного впливу та перспектив повоєнного відновлення.

#### *Список використаних джерел*

1. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2024. № 3(75), С. 7-16. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)
2. Гончарук, Н., Чередниченко, А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 2022. №10(6), С. 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
3. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-03>
4. Титаренко Л., Яценко В. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. Вип. 31. С. 160–170. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024307405>
5. Sydorchuk O., Khomiuk S. Risks and threats to ensuring ukraine's economic security in the context of military influence // *Modernisation of the Economy and Financial System: Problems, Opportunities, Prospects* : Collective monograph. Part 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. Pp. 364-381 (436 p.) DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-18>
6. Хомюк С. П. Механізми комунікацій між державою та громадянським суспільством на потреби забезпечення економічної безпеки в умовах мілітарного впливу // *Трансформація фіскальної політики в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів XV Міжнародної науково-практичної конференції, Ірпінь, 22 листопада 2024 року*. Частина 2. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – С.74-79. DOI: <https://doi.org/10.33244/978-966-337-755-1>

**Цюк Назарій Володимирович**

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

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПАМ'ЯТОК ІСТОРІЇ ТА КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ**

Пам'ятки історії та культури є важливою складовою національної ідентичності, духовної спадщини та культурного потенціалу України. Вони формують історичну пам'ять суспільства, сприяють розвитку туризму, освіти, наукових досліджень і зміцненню міжкультурного діалогу. Однак в умовах сучасних викликів – воєнних дій, економічної нестабільності, урбанізаційного тиску та зміни клімату – проблема збереження культурної спадщини набуває особливої актуальності. Збереження пам'яток на регіональному та місцевому рівнях потребує цілісної політики, належного фінансування та ефективної взаємодії між державними структурами, органами місцевого самоврядування, громадськістю й міжнародними партнерами [1].

Однією з ключових проблем у сфері охорони культурної спадщини є незадовільний стан значної частини пам'яток. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, близько третини об'єктів культурної спадщини перебувають у аварійному або напівзруйнованому стані [2]. Причинами цього є хронічне недофінансування, неефективна система управління, відсутність належного обліку та інвентаризації, а також слабкий контроль за використанням історичних об'єктів. Значна кількість пам'яток архітектури, старовинних садиб, культових споруд і археологічних об'єктів залишаються без охоронного статусу, що підвищує ризики їхнього знищення або приватизації без збереження історичної цінності.

Військові дії останніх років завдали колосальної шкоди культурній спадщині – зруйновані або пошкоджені десятки музеїв, театрів, храмів, історичних центрів міст. Особливо гостро постала проблема документування руйнувань і фіксації культурних втрат. У цих умовах надзвичайно важливим завданням стає створення єдиної електронної бази об'єктів культурної спадщини, яка б дозволяла здійснювати моніторинг стану пам'яток, оцінку ризиків і планування відновлювальних робіт. Діджиталізація культурної сфери є одним із сучасних інструментів збереження історичної спадщини, який дозволяє не лише фіксувати пам'ятки, а й робити їх доступними для віртуального відвідування.

Значну роль у забезпеченні ефективної політики збереження культурної спадщини відіграє регіональне планування розвитку територій. При розробленні стратегій і програм місцевого економічного розвитку важливо інтегрувати питання охорони пам'яток як складову просторового та туристичного потенціалу регіону. Відновлені історичні центри, музеї під відкритим небом, культурні

маршрути можуть стати потужними факторами залучення інвестицій та розвитку малого бізнесу – готельного, ресторанного, ремісничого. Таким чином, охорона спадщини має розглядатися не лише як витратна стаття бюджету, а як інструмент економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності територій.

На регіональному рівні важливим напрямом є розвиток програм реставрації та ревіталізації історичних об'єктів. Органи місцевого самоврядування повинні активно залучати фінансові ресурси – як з державного бюджету, так і з міжнародних фондів, грантових програм, ініціатив ЄС (наприклад, Creative Europe, Horizon Europe). Механізми державно-приватного партнерства можуть стати ефективним засобом залучення інвестицій у відновлення історичних будівель та створення на їхній основі культурних і туристичних центрів. Реставраційні проекти мають поєднувати економічну вигоду з дотриманням принципів автентичності та збереження історичного середовища.

Важливою складовою збереження культурної спадщини є активна участь громадськості. Місцеві громади, громадські організації та волонтерські ініціативи дедалі частіше стають рушійною силою у процесі збереження та популяризації історичних об'єктів. Саме на місцевому рівні формуються ініціативи з відновлення архітектурних пам'яток, проведення культурних фестивалів, краєзнавчих проєктів та екскурсійних маршрутів, які сприяють відродженню історичної пам'яті. Освітні програми та культурно-просвітницькі заходи мають формувати у населення розуміння важливості збереження спадщини як спільного надбання.

Важливим напрямом є формування ефективної системи управління об'єктами культурної спадщини на місцевому рівні. Необхідно створити умови для прозорості взаємодії між органами влади, власниками або користувачами історичних будівель і громадськими організаціями. Впровадження цифрових платформ управління культурною спадщиною дозволить спростити процеси реєстрації, обліку, контролю технічного стану об'єктів та моніторингу їхнього використання. Це сприятиме відкритості даних і зменшенню корупційних ризиків у сфері реставраційних та будівельних робіт.

У перспективі особливу увагу слід приділити розвитку партнерств між державою, бізнесом і громадою у збереженні культурної спадщини. Залучення приватних інвестицій, створення благодійних фондів, культурних кластерів та креативних просторів на базі відреставрованих пам'яток здатне забезпечити їхню життєздатність і популярність серед населення. Ключовим завданням майбутнього є перетворення культурної спадщини з «пасивного ресурсу» на активний чинник суспільного розвитку – джерело натхнення, освітніх можливостей і соціальної інтеграції. Саме такий підхід дозволить зберегти унікальне історичне надбання України для прийдешніх поколінь.

Перспективи збереження пам'яток історії та культури в Україні пов'язані з комплексним підходом, що поєднує правові, економічні, інституційні та технологічні механізми. Необхідно оновити законодавчу базу, посилити відповідальність за пошкодження або знищення культурних об'єктів, удосконалити систему охоронних зон. Розвиток регіональних центрів реставрації, підготовка фахівців з охорони культурної спадщини, використання

сучасних 3D-технологій і цифрових архівів мають стати основою нової державної політики у цій сфері.

Отже, збереження пам'яток історії та культури на регіональному та місцевому рівнях – це не лише питання культурної політики, а й елемент національної безпеки, соціальної єдності та сталого розвитку. Інтеграція зусиль держави, місцевих органів влади, громадськості та міжнародних партнерів здатна забезпечити відновлення і примноження культурного потенціалу України як невід'ємної частини європейської цивілізаційної спадщини.

#### *Список використаних джерел*

1. Архипова Є.О., Клевчук О.О. Державне регулювання у сфері охорони культурної спадщини України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.51

2 Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: <https://www.mcip.gov.ua/> (дата звернення: 09.10.2025)

#### **Школик Тарас Ігорович**

аспірант кафедри теоретичної і практичної економіки Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

Комплексне та системне дослідження питання розвитку регіонів неможливе без розгляду та врахування безпекових аспектів кон'юнктури безпекового середовища, яке на четвертому році повномасштабних бойових дій, пов'язаних із відбиттям збройної агресії московії та захистом територіальної цілісності й конституційного ладу України, сформувалось вкрай динамічним, гібридним та всеохопним.

Мається на увазі, що все гостріше та актуальніше постають питання пошуку механізмів побудови дієвої системи забезпечення національної безпеки, в т.ч. у регіонах, яка б змогла впоратися як із внутрішніми та зовнішніми загрозами, так із гібридними формами посягання на державну безпеку та інтереси суспільства.

Безпека регіону є невід'ємною складовою системи національної безпеки України, яка охоплює як сферу протидії та нейтралізації зовнішнім загрозам, так і протидію внутрішнім загрозам — від посягань на конституційний лад та зрадництва до колабораційної діяльності, тероризму та шпигунства. Важливо розуміти, що кримінально-правова політика має не лише каральну, а й превентивну функцію — вона повинна забезпечити ефективне попередження злочинів проти основ національної безпеки, водночас дотримуючись принципів правової держави та верховенства права.

Загальнодержавна та регіональна динаміки судових рішень за злочини, що безпосередньо впливають на безпекову сферу держави є прогресивними за

останні 5 років та вказують на необхідність врахування безпекових аспектів при глобальному плануванні розвитку регіону, а також вимагають обов'язкової участі усіх суб'єктів в сфері протидії московії, оскільки це питання виживання майбутніх поколінь (Рис. 1).

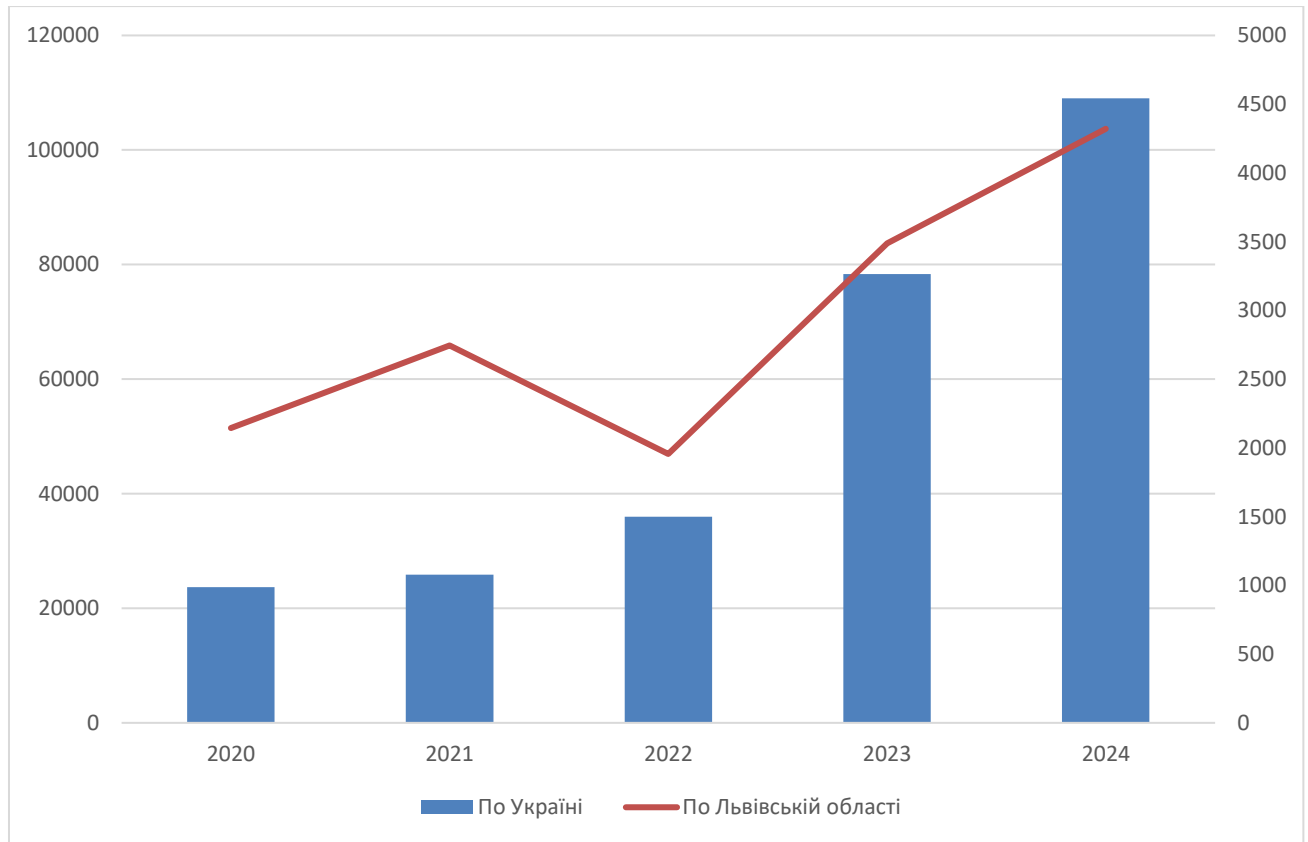


Рис. 1. Динаміка судових рішень за злочини, що безпосередньо впливають на безпекову кон'юнктуру  
*Джерело: сформовано на основі [1].*

Досліджена динаміка судових рішень за злочини, що безпосередньо впливають на безпекову кон'юнктуру України в порівнянні із аналогічною динамікою по регіонах, дає можливість зробити наукові висновки щодо закономірностей безпекових аспектів того чи іншого регіону при формуванні стратегії сталого розвитку регіону.

Очевидно, що колабораціонізм чи воєнні злочини московитів проти України більш поширені у східних областях держави, – у безпосередній близькості до районів бойових дій, тоді як зрадництво та шпигунство – поширені явища на всій території України і в т.ч. у Львівській області (Рис. 2-3).

На фоні гібридної війни московії проти України із захопленням територій та знищенням міст із цивільним населенням уряд держави по факту настання загрози задає відповідні параметри функціонування сил безпеки через відповідні закони, розпорядження, укази та стратегії. Актуальна ж Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» була затверджена Президентом України ще у 2020 році й була зорієнтована на стримування військової агресії росії, стійкості до змін безпекового середовища та взаємодії з Європейським Союзом, НАТО, США та іншими державними та міжнародними організаціями задля досягнення миру.

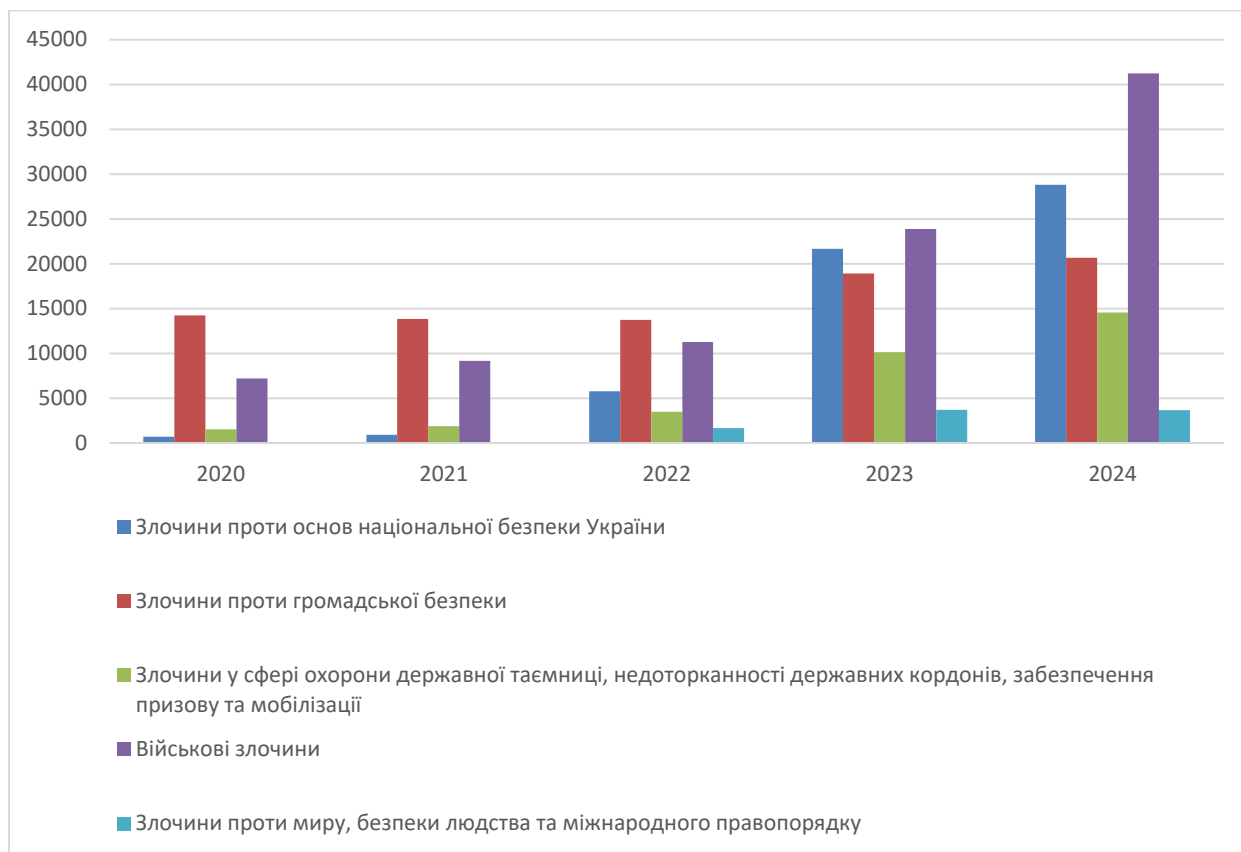


Рис. 2. Розподіл судових рішень по Україні в динаміці за злочини, що безпосередньо впливають на безпекову кон'юнктуру



Рис. 3. Розподіл судових рішень у Львівській області в динаміці за злочини, що безпосередньо впливають на безпекову кон'юнктуру  
Джерело: сформовано на основі [1].

Однією з найбільших загроз для України і донині є те, що московія продовжує збройну агресію проти нашої держави, а також гібридну війну у світі [2].

Важливо усвідомити, що планування сталого розвитку регіону неможливо без гарантії безпеки у всіх сферах життєдіяльності. Адже безпекові аспекти передбачають створення умов, за яких розвиток не породжує загрози для теперішнього та майбутніх поколінь, а забезпечує збалансований розвиток економічної, екологічної, соціальної та безпекової складових території.

*Список використаних джерел*

1. Єдиний державний реєстр судових рішень. – Режим доступу: <https://reyestr.court.gov.ua/>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України. 2020. № 392/2020. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

**Шуст Володимир Богданович**

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

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНИХ ІНСТИТУЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СПАДЩИНИ**

У сучасних умовах соціально-політичних трансформацій та технологічної глобалізації питання збереження національної культурної спадщини набуває стратегічного значення для України. В умовах воєнних дій та ризиків втрати культурних цінностей цифрові технології стають критично важливим інструментом для забезпечення їхнього збереження та широкого доступу. Цифрова трансформація культурних інституцій дозволяє поєднати збереження матеріальної та нематеріальної спадщини з ефективною популяризацією національних цінностей серед громадян та міжнародної спільноти.

Цифровізація культурних інституцій охоплює кілька ключових напрямів. Перший — це створення та розвиток електронних реєстрів культурних об'єктів, таких як Реєстр музейного фонду України, що забезпечує централізований облік і контроль за станом культурних цінностей. Систематизація та оцифрування інформації про експонати і пам'ятки дозволяє значно підвищити прозорість управління, запобігати втратам та крадіжкам, а також створює базу для наукових досліджень і освітніх програм.

Другий напрям — впровадження технологій 3D-моделювання, віртуальної та доповненої реальності, що дозволяє створювати цифрові копії архітектурних пам'яток, музейних експонатів та історичних об'єктів. Це дає змогу не лише зберегти культурні об'єкти в умовах фізичної руйнації, але й зробити їх доступними для всіх категорій користувачів через онлайн-музеї та інтерактивні платформи. Такі технології дозволяють створювати віртуальні виставки, освітні програми для шкіл та університетів, а також залучати міжнародних експертів і туристів, які не можуть відвідати об'єкт фізично.



Особливої уваги заслуговують партнерські ініціативи державних і громадських інституцій, серед яких HATA Hub та SUCHO (Saving Ukrainian Cultural Heritage Online). Ці проєкти об'єднують волонтерів, IT-спеціалістів, науковців і культурні організації для архівування та цифровізації культурних об'єктів, які опинилися під ризиком зникнення через військові дії. SUCHO, зокрема, став платформою міжнародної взаємодії для збереження документів, книг, фотоархівів та музейних колекцій, що дозволяє створювати глобальний цифровий резерв української культурної спадщини.

Цифровізація культури також сприяє поширенню національної ідентичності. Через онлайн-платформи громадяни отримують можливість знайомитися з історією, традиціями та культурними досягненнями різних регіонів країни. Це формує громадянську свідомість, зміцнює патріотизм і підвищує рівень культурної освіти населення. Сучасна публіцистика, медіа та культурні проєкти через цифрові канали виконують функцію просування національних цінностей як всередині держави, так і на міжнародній арені, що особливо актуально у період інформаційної війни.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність цифрової трансформації. Країни Європи та Північної Америки активно використовують електронні каталоги, онлайн-музеї та віртуальні виставки для збереження культурної спадщини, створюючи умови для широкого доступу та взаємодії з глобальною аудиторією. Адаптація цих практик в Україні сприяє інтеграції національної культурної спадщини у міжнародний культурний простір та зміцненню культурної дипломатії.

Висновки, що випливають з аналізу сучасних практик, підкреслюють стратегічне значення цифрової трансформації для українських культурних інституцій. Вона поєднує технологічні інновації, державні програми, міжнародне партнерство та активність громадських організацій, створюючи комплексну систему збереження, доступності та популяризації національної культурної спадщини. Таким чином цифровізація культури стає не лише технічним процесом, а й ефективним інструментом консолідації суспільства, зміцнення національної ідентичності та відновлення державності.

#### *Список використаних джерел*

1. Мельник, Р. (2025). Цифрова трансформація культурної спадщини: перспективи та виклики. Міжнародний журнал культурної спадщини.
2. Плецан, К. (2023). Цифрова трансформація збереження та відновлення культурної спадщини. Журнал збереження та реставрації.
3. Музейний фонд України: Реєстр як інструмент збереження культурної спадщини. (2025). Цифрова держава України.
4. Проєкт цифровізації культурної спадщини України [. (2023). Digital Transitions.
5. CyArk. (2025). Ініціатива збереження культурної спадщини України. CyArk.
6. Підтримка цифрової трансформації культури в Україні. (2024). Kyiv Heritage.
7. Підтримка цифрової трансформації України в галузі культури. (2024). Європейська Комісія [European Commission].
8. План дій з культури для відновлення України. (2024). ЮНЕСКО [UNESCO].
9. Ініціатива цифровізації та поширення української спадщини (2024). Archaic.
10. Музей цивільних голосів: цифровий архів війни. (2025). Wikipedia.
11. Цифровізація культурної спадщини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. (2023). Redfame.

**Янишівський Тарас Ігорович**

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

## **БЕЗПЕКОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

В умовах повномасштабної російської агресії, сталий розвиток регіонів і територіальних громад України не просто враховує безпекові виклики, а фундаментально на них базується. Питання протидії сепаратизму та тероризму трансформуються із суто силової функції у ключовий елемент публічної політики відновлення та розвитку. Особливо гостро це стоїть у прикордонних, прифронтових та деокупованих регіонах, де безпека є передумовою будь-яких стратегій. Формування публічної політики у цій сфері має бути імплементовано в місцеві та регіональні програми сталого розвитку. Саме на рівні громад відбувається первинна реакція на загрози, а ефективність місцевого врядування визначає загальну стійкість регіону до деструктивних впливів. Регіональні стратегії мають інтегрувати безпекову складову у всі сфери життєдіяльності. Це вимагає комплексного підходу, що поєднує: інформаційну безпеку (протидія дезінформації), соціальну (реінтеграція ветеранів та ВПО), економічну (захист критичної інфраструктури) та екологічну (ліквідація наслідків воєнних злочинів) [4, с. 129].

На деокупованих територіях, як-от частини Херсонщини, та в прифронтових зонах (Донеччина, Харківщина), органи влади змушені поєднувати відновлення інфраструктури з постійним моніторингом ризиків. Відсутність системної безпекової політики миттєво знижує інвестиційну привабливість, провокує відтік населення та руйнує довіру до інститутів влади [2, с. 59].

Ключовим завданням публічної політики стає формування соціальної стійкості громад. Досвід відносно тилкових регіонів (Вінницька, Львівська, Чернівецька обл.) демонструє: ефективна горизонтальна взаємодія ОМС, громадських організацій, бізнесу та освітніх закладів дозволяє не лише реагувати на виклики, а й формувати механізми превенції радикалізації. Важливими стають програми громадянської освіти, підтримка ініціатив з інтеграції ВПО та ветеранів [3, с. 186].

Публічна політика у сфері боротьби з сепаратизмом і тероризмом має враховувати багатовимірність проблеми. На рівні громад необхідна чітка координація між місцевою владою, силовими структурами та громадянським суспільством. Особливу увагу слід приділяти превенції, впроваджуючи сучасні технології моніторингу, такі як аналіз відкритих джерел (OSINT) для виявлення

осередків радикалізації, та геоінформаційні системи (ГІС) для моделювання загроз критичній інфраструктурі [5, с. 112].

Інтеграція безпекової політики у стратегії сталого розвитку означає врахування ризиків при плануванні інфраструктурних проєктів, економічну диверсифікацію та розвиток інститутів громадянського суспільства як запобіжника деструктивних процесів. Наприклад, у Вінницькій області стратегії сталого розвитку вже активно адаптуються до викликів війни [1, с. 130].

У контексті сталого розвитку, боротьба з сепаратизмом і тероризмом – це не лише питання безпеки, а й ефективна соціальна та економічна політика. Створення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу, підтримка інновацій та розвиток інфраструктури зміцнюють соціальну згуртованість. Освіта ж формує критичне мислення та активну громадянську позицію [5, с. 210].

Досвід країн Східної Європи підтверджує ефективність децентралізованих моделей управління безпекою, де громади мають більше повноважень. Водночас держава має забезпечити ресурсний та методичний супровід антикризових заходів. Розвиток механізмів громадського контролю та підзвітності є ключовим для підвищення довіри до влади [1, с. 259].

Підсумовуючи, формування ефективної публічної політики у сфері протидії сепаратизму та тероризму є комплексним процесом. Інтеграція безпекових заходів у стратегії сталого розвитку дозволяє не лише захистити територіальну цілісність, а й створити фундамент для економічного зростання та соціальної стабільності. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці конкретних моделей публічно-приватного партнерства у безпековій сфері на рівні громад, а також на оцінці ефективності політик соціальної реінтеграції як інструменту превенції тероризму у деокупованих регіонах.

#### *Список використаних джерел*

1. Кашена Н. Б., Василішин С. І., Руденко С. В., Накісько О. В. Формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів для посилення національної безпеки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №3. С. 256-261. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-45>
2. Крутов В. В., Форноляк В. М. Система суб'єктів боротьби з тероризмом, їх адміністративно-правовий статус. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2019. № 2. С. 56-64. URL: <https://journals.uran.ua/ispss/article/download/196021/197930>
3. Лакас В. В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістовна характеристика та теоретико-методологічні засади. № 16 (2024): Агросвіт. С. 184-190 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4350/4385>
4. Лелеченко А.П. Забезпечення соціально-еколого-економічної безпеки як умови сталого розвитку регіону. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 128-132. URL: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3\\_2020/25.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/25.pdf)
5. Сталий розвиток територій: виклики та можливості: монографія / Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А., Прокопенко Л. Л. Міжнародний центр досліджень, освіти та навчання. МТЇ, Таллінн, Естонія, 2021. 234 с. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Sustainable\\_development\\_of\\_%20territories\\_2021.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Sustainable_development_of_%20territories_2021.pdf)

### **СЕКЦІЯ 3.**

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ**

**Баран Мирослав Мирославович**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ТРАНСПОРТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА З НОРМАМИ ЄС: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Європейська інтеграція України передбачає не лише політичне зближення, а й системне оновлення законодавчої бази відповідно до *acquis communautaire* – правових стандартів Європейського Союзу. Особливе значення у цьому процесі має сфера транспорту, адже саме вона визначає мобільність людей, конкурентоспроможність економіки та екологічну безпеку. Гармонізація транспортного законодавства України з нормами ЄС є ключовою умовою виконання Угоди про асоціацію та передумовою інтеграції до європейського транспортного простору.

Процес зближення законодавства регламентується:

- Угодою про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.), зокрема розділом V «Економічне та галузеве співробітництво», главою 7 «Транспорт» [2; 4];
- Національною транспортною стратегією України до 2030 року [3].

Основна мета гармонізації – створення умов для безпечного, ефективного та екологічно сталого функціонування транспортної системи, що відповідає стандартам ЄС щодо безпеки руху, технічного стану транспортних засобів, цифровізації управління та екологічних вимог.

Процес гармонізації стикається з низкою інституційних, фінансових та організаційних проблем, серед яких [1; 5]:

1. Фрагментарність державної політики: законодавчі ініціативи часто ухвалюються без узгодження між різними відомствами, що призводить до дублювання функцій і неузгодженості нормативних актів. Законодавчі ініціативи в транспортній сфері часто розробляються окремими відомствами – Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерством внутрішніх справ, Міністерством фінансів, Державною службою з безпеки на транспорті, Державною митною службою – без належного узгодження між ними. Наприклад, під час імплементації Директиви 2006/126/ЄС про посвідчення водія Міністерство внутрішніх справ розробило власний порядок обміну та видачі посвідчень, який не був повністю узгоджений із положеннями Закону «Про автомобільний транспорт», що належить до компетенції Міністерства

інфраструктури. У результаті виникла правова колізія щодо визнання українських посвідчень водія у державах ЄС.

2. Нестача адміністративної спроможності: державні органи, особливо на регіональному рівні, не завжди мають достатній кадровий потенціал та експертизу для впровадження європейських норм. Багато посадовців не володіють достатніми знаннями про механізми імплементації директив ЄС та оцінку відповідності національних актів *acquis communautaire*. Часті реорганізації міністерств і висока плинність кадрів зумовлюють втрату інституційної пам'яті та переривання реформ. На регіональному рівні це проявляється у відсутності фахівців, здатних практично застосовувати європейські стандарти – наприклад, у сфері вагового контролю транспортних засобів або безпеки руху. Крім того, відсутня системна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері транспортного права ЄС: навчання відбувається переважно в межах короткострокових проєктів, без сталості й сертифікації. Недостатньо розвинуті й аналітичні та цифрові інструменти управління, що ускладнює моніторинг процесу гармонізації.

3. Обмежене фінансування модернізації інфраструктури: виконання вимог ЄС щодо безпеки, цифровізації чи екологічності вимагає значних інвестицій, які не можуть бути покриті лише з державного бюджету. Обмежені фінансові ресурси суттєво сповільнюють реалізацію транспортних реформ та оновлення інфраструктури. Більшість об'єктів – дороги, залізниці, порти – потребують модернізації відповідно до стандартів TEN-T, проте фінансування залишається фрагментарним і залежить від зовнішніх кредитів чи грантів ЄС. Недостатній рівень державно-приватного партнерства також обмежує можливості залучення інвестицій. Через це впровадження сучасних систем безпеки руху, електронного контролю перевезень і «зелених» технологій відбувається повільно. Для вирішення проблеми необхідно створити стабільні механізми фінансування, залучати міжнародні фінансові інституції та стимулювати приватний капітал.

4. Спротив з боку галузевих учасників: частина транспортних компаній не готова до підвищення стандартів безпеки, прозорості обліку чи екологічних вимог. Запровадження європейських норм означає додаткові фінансові витрати – на технічне переоснащення транспорту, впровадження систем GPS-контролю, тахографів, еко-стандартів двигунів або електронного документообігу. Для малого та середнього бізнесу це часто є надто дорогим кроком, що спричиняє пасивний або відкритий опір реформам. Крім того, нові вимоги підвищують рівень прозорості діяльності – наприклад, облік робочого часу водіїв, автоматичний контроль вагових норм чи цифрове декларування перевезень. Частина перевізників, які раніше працювали у тіні або користувалися прогалинами законодавства, не зацікавлені у такій відкритості. У результаті вони чинять тиск на органи влади або затягують процес виконання нових правил.

5. Необхідність цифрової трансформації управління: європейські стандарти передбачають електронний документообіг, інтегровані інформаційні системи контролю, що потребує модернізації управлінських процесів. В Україні ж процес цифровізації у транспортній сфері лише набирає обертів і залишається фрагментарним. Багато управлінських процедур досі здійснюються у паперовому форматі, інформаційні системи різних відомств не синхронізовані, а

дані часто дублюються або суперечать одне одному. Це ускладнює моніторинг безпеки перевезень, контроль дотримання вагових норм, облік ліцензій чи погоджень на міжнародні перевезення. Впровадження європейських вимог вимагає переходу до єдиних електронних платформ, таких як національний транспортний портал, системи електронних дозволів, автоматизовані сервіси видачі сертифікатів відповідності, інтеграція з базами TEN-T та європейськими інформаційними мережами (NAP, eFTI). Це дозволить не лише підвищити ефективність контролю, а й забезпечити прозорість і зручність для бізнесу та громадян. Проте така трансформація потребує значних інвестицій, кадрової підготовки та зміни управлінської культури.

Сучасна система публічного управління має відігравати координуючу, аналітичну та інноваційну роль. Основні напрями дій:

- інституційне посилення Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, а також створення незалежних регуляторів для окремих транспортних підсекторів;
- запровадження європейських підходів до стратегічного планування – програмно-цільового методу, оцінки ефективності політики;
- підвищення професійної компетентності державних службовців у сфері транспортного права ЄС;
- розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) як механізму залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру;
- впровадження цифрових сервісів: єдиний транспортний портал, реєстр ліцензій, електронні дозволи, онлайн-моніторинг перевезень.

Гармонізація українського транспортного законодавства з нормами ЄС – це не лише юридичний процес, а глибока управлінська трансформація, що потребує узгоджених дій держави, бізнесу та громадськості. Для публічного управління це виклик, який вимагає нової культури стратегічного мислення, ефективного використання ресурсів і здатності працювати за європейськими принципами відкритості, підзвітності та сталого розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>.
2. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>.
3. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-п>.
4. 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](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
5. Україна приєднується до транс'європейської транспортної мережі: що це означає. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/ukrayina-priednuetsya-trans-evropeyskoyi-1707476013.html>.

**Бєбєшкє Рємєн Вїкторєвич**  
аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **БРЕНДИНГ МІСТ І РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЯК ЧАСТИНА ДЕРЖАВНОЇ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ЛЬВОВА)**

У сучасних умовах війни росії проти України, питання формування позитивного міжнародного іміджу нашої держави набуває особливого значення. Від сприйняття України у світі залежить не лише міжнародна підтримка, а й ефективність зовнішньої політики, гуманітарного партнерства та інвестиційної привабливості. Тому публічна дипломатія стає одним з ключових інструментів у забезпеченні стійкості держави на міжнародній арені.

Дослідженням проблем іміджевої політики та державного брендингу присвячено значну кількість праць українських і зарубіжних науковців, серед яких: В. Вакуленко, О. Балуєва, С. Гончарова, М. Мальська, Л. Дорош, О. Івасечко, Я. Турчин, Саймон Анхольт, Філіп Котлер, Джозеф Най та інші.

*Метою доповіді є розкрити питання формування позитивного іміджу України у світовому інформаційному просторі через брендинг міст і регіонів з урахуванням досвіду м. Львова.*

Наказом МЗС від 24.03.2021 було прийнято Стратегію публічної дипломатії МЗС України на 2021-2025 роки. Основними її напрямками, є культурна, економічна, експертна, кулінарна, науково-освітня, спортивна і цифрова дипломатії. Реалізація стратегії вимагала збалансованого підходу до планування та реалізації проєктів та заходів у сфері публічної дипломатії, який ґрунтується на культурно-гуманітарній співпраці та розвитку міжкультурних зв'язків з іншими країнами [1]. Більшість напрямів Стратегії не лише зберегли свою значущість у період повномасштабної війни, а й набули ще більшої ваги.

У цьому контексті Львів, як один із культурних та історичних центрів України постає як приклад міста, що послідовно реалізує принципи державної іміджевої політики. Його стратегія «Lviv Open to the World» перегукується з національною концепцією Ukraine NOW, запровадженою КМУ 10 травня 2018 року, так як базується на принципах відкритості, креативності, сучасності та партнерства.

Усвідомлюючи значення візуальної репрезентації міського бренду, свій неофіційний девіз та упізнаваний логотип «Lviv Open to the World» («Львів відкритий для світу»), Львів прийняв ще в 2007 році Рішенням Львівської міської ради №105 від 03.09.2007 року [2]. На логотипі (автор Юрій Крукевич) зображено: перша (зліва) вежа зеленого кольору – дзвіниця Вірменського собору, друга вежа червоного кольору – дзвіниця церкви Успіння Пресвятої Богородиці, третя – помаранчева вежа є стилізованим зображенням міської ратуші, четверта – синього кольору вежа є зображенням дзвіниці величного Латинського кафедрального костелу, п'ята (крайня справа) вежа фіолетового кольору –

дзвіниця Бернардинського монастиря. Зображені на знаку кольорові вежі символізують багату архітектурну спадщину Львова, багатонаціональність культур та конфесій, котрі гармонійно розвивалися у місті від часу його заснування і до сьогодні.

Львів активно застосовує механізми культурної дипломатії та міжнародної співпраці, визначені у Стратегії публічної дипломатії МЗС України. Здебільшого через організацію міжнародних і локальних, але відомих у світі, культурних подій. Серед них: BookForum (який у 2025 році відбувся вже в 32-й раз і зібрав понад 51 300 відвідувачів [3]), Lviv Media Forum 2025 та інші. До повномасштабного вторгнення у місті також щорічно проводився фестиваль LvivMozArt, який став одним із символів міжнародної культурної співпраці Львова. Крім того, Інститут міста Львова долучився до європейської ініціативи URBACT – United for Ukraine, яка забезпечує обмін досвідом між містами, пошук партнерів, розробку спільних рішень у сферах сталого розвитку, мобільності, інтеграції та стратегічного планування [4]. Такі ініціативи не лише підтримують культурну сталість міста під час війни, а й посилюють його роль у міжнародному позиціонуванні України як європейської, відкритої та стійкої держави.

Крім того, мережа міст-побратимів Львова (Вроцлав, Фрайбург, Турин, Вільнюс та інші) відповідає підходам Стратегії публічної дипломатії України щодо розвитку міжнародних партнерств та міжкультурного діалогу. Такі міжмуніципальні зв'язки посилюють міжнародну взаємодію на локальному рівні та сприяють формуванню позитивного іміджу України через співпрацю громад.

Партнерські угоди Львова з містами-побратимами не обмежуються формальним підписанням документів, а передбачають реальні спільні проекти. Показовим є приклад підписання угоди зі шведським містом Уппсала, яке стало 32-м містом-побратимом Львова. Угода включає співпрацю у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та відновлення інфраструктури. Особлива увага зосереджена на підтримці реабілітаційного центру UNBROKEN та створення сучасного геріатричного центру у Львові. Це партнерство – ще один крок до міцнішої міжнародної солідарності та спільної перемоги [5].

Відповідно до положень Стратегії публічної дипломатії, одним із ключових наративів держави є позиціонування України як креативної, інноваційної та технологічної країни. Львів послідовно формує цей образ на регіональному рівні завдяки потужному розвитку ІТ-сектора та стартап-екосистеми. Центральним актором цього процесу є Lviv IT Cluster, який уже переріс рамки локальної ініціативи та став одним із найпотужніших ІТ-об'єднань України та Східної Європи. Його діяльність – освітні програми, інноваційні дослідження, міжнародні партнерства – формує технологічний імідж Львова й водночас підсилює бренд України як сучасної цифрової держави. Значним елементом цього міжнародного позиціонування є ІТ Arena – найбільша технологічна конференція України, яка регулярно привертає увагу тисяч учасників і спікерів з усього світу та просуває українські інновації на глобальному рівні. Під час повномасштабної війни кластер запустив серію ініціатив Victory Projects – підтримку військових, ППО, критичної інфраструктури, кібербезпеки та комунікацій (зокрема, Starlink-інфраструктури) [6].



Окреме значення має те, що Львівська міська рада послідовно підтримує розвиток креативної економіки, створюючи інфраструктурні, освітні та інституційні умови для росту технологічних компаній. Така взаємодія міста та ІТ-кластера сприяла тому, що Львів став одним із найвпізнаваніших технологічних центрів України, що підсилює міжнародну суб'єктність Львова і водночас формує позитивний образ України як держави.

Як зазначає видання *The Economist* (3 листопада 2025 р.), війна радикально змінює економічну та просторову картину України, проте водночас зміцнює роль Львова як нового центру тяжіння. Понад 280 компаній, серед яких 60 з Харкова, перемістили свою діяльність до Львова; чисельність населення міста зросла до понад одного мільйона. ЄС також оголосив плани модернізації залізничних шляхів до Польщі та Румунії, що підсилює інтеграцію Львова у європейський економічний простір [7].

Важливо, що успіх Львова пояснюється не лише географічною віддаленістю від зони бойових дій, а й наявністю інституційних, економічних та соціальних умов розвитку: потужної ІТ-екосистеми, відкритої міської політики, культурної дипломатії, сильної міжнародної співпраці, якісних сервісів і бренду міста, побудованого на відкритості та партнерстві. Саме ці чинники відповідають пріоритетам Стратегії публічної дипломатії України (2021-2025) – розвитку співпраці з ЄС, формуванню позитивного міжнародного іміджу України через інновації, культуру та людський капітал.

Таким чином, досвід Львова може бути використаний іншими громадами України, зокрема, що модель міської дипломатії, інституційної стійкості й брендингу не прив'язана лише до географічного розташування, а базується на управлінських рішеннях, партнерствах та розвитку креативної економіки.

*Висновки.* Таким чином, брендинг міст і регіонів України є важливою складовою державної іміджевої політики. Приклад міста Львова демонструє, що локальні ініціативи, від візуальної ідентичності й культурної дипломатії до міжнародного партнерства та розвитку креативної економіки, можуть узгоджуватись з пріоритетами Стратегії публічної дипломатії України (2021-2025), публічна дипломатія може бути ефективною не лише на національному, а й на місцевому рівнях, формуючи позитивний образ держави у світі. Такий досвід може стати основою для інших громад, які прагнуть посилити власний бренд, зміцнити міжнародні зв'язки та зробити внесок у формування позитивного іміджу України у світовому інформаційному просторі.

#### *Список використаних джерел*

1. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України 2021-2025: Наказ МЗС від 24.03.2021. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>
2. Про використання знаку для товарів та послуг для промоції міста Львова: Рішення Львів. міськради від 03.09.2007 № 105. URL: [https://www8.city-adm.lviv.ua/Pool%5CInfo%5Cdoclmr\\_1.NSF/%28SearchForWeb%29/7384E07082CA1E00C22572A00033F2C3?OpenDocument](https://www8.city-adm.lviv.ua/Pool%5CInfo%5Cdoclmr_1.NSF/%28SearchForWeb%29/7384E07082CA1E00C22572A00033F2C3?OpenDocument)
3. Понад 51 300 книголюбів завітало на 32 BookForum. BookForum. URL: <https://bookforum.ua/p/1581>
4. URBACT's support for Ukraine. urbact.eu. URL: <https://urbact.eu/urbacts-support-ukraine>

5. Шведське місто Уппсала стало 32-м містом-побратимом Львова. Львівська міська Рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-international/shvedske-misto-uppsala-stalo-32-m-mistom-pobratymom-lvova/>
6. Victory проекти для перемоги - Lviv IT Cluster. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/victory/>
7. War is blasting Ukraine's border city of Kharkiv but boosting Lviv. The Economist. URL: <https://www.economist.com/europe/2025/11/03/war-is-blasting-ukraines-border-city-of-kharkiv-but-boosting-lviv>

**Гавінський Руслан Олегович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

**ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ХІХ СТОЛІТТІ: ІСТОРИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО ВРЯДУВАННЯ**

У ХІХ столітті в Європі сформувалися ключові принципи ліберальної державності, які нині визначають стандарти належного врядування: верховенство права, права людини, підзвітність влади та незалежність судової системи. Історики та дослідники публічного управління підкреслюють, що саме цей період заклав інституційні передумови сучасних демократичних режимів. Сучасний аналіз лібералізації публічної влади дозволяє осмислити витoki конституційної держави і зрозуміти трансформацію принципів управління в умовах глобалізації та європейської інтеграції [1].

Політичні реформи ХІХ століття поступово обмежували абсолютну владу монархів і відкривали шлях до становлення парламентських демократій. У Великій Британії Великий реформ-акт 1832 року значно розширив виборче право та перерозподілив виборчі округи, ліквідувавши «роти» (boroughs) з непропорційним представництвом, що підвищило політичну легітимність Палати громад як виразника народної волі [2]. Наступні реформи 1867 та 1884 років поглибили цей процес, збільшивши число виборців серед міського населення та об'єднавши критерії голосування для міст і сільської місцевості, що сприяло подальшій демократизації виборчих процедур [3].

У Франції революції 1830 та 1848 років стали ключовими подіями для закріплення ліберальних принципів у державному устрої. Події лютневої революції 1848 року призвели до повалення липневої монархії і проголошення Другої французької республіки, де суспільство вимагало участі громадян у владі, свободи зібрань і виборів під контролем народної волі [4]. Революційні рухи 1848 року в Німеччині, Італії та інших країнах Європи також вплинули на формування національних конституцій та модернізацію адміністративних структур, що стало частиною ширшого хвилювання за політичні права та представництво громадян у публічній владі [5].

Суттєві зрушення відбулися у сфері правосуддя та адміністрації, адже саме ці інститути визначали баланс між владою і суспільством. Судові реформи в Австрії 1848–1849 рр. започаткували формування нової моделі правосуддя, яка відходила від домінування адміністративної влади та прагнула до створення незалежної судової системи. Вперше були закріплені принципи прозорості та справедливості процесу, що стало основою для подальшої демократизації політико-правового життя. У цей час у німецькій правовій думці формується концепція *Rechtsstaat* (правова держава), яка визначила обов'язковість дотримання права як для громадян, так і для самої держави. Така ідея передбачала верховенство закону над свавільними діями влади та окреслювала принципові засади взаємодії держави й суспільства. Вона стала не лише теоретичною доктриною, а й орієнтиром для інституційного розвитку у подальших європейських правових системах, увійшовши до основ демократичного устрою. Ліберальні реформи XIX ст. у сфері правосуддя й адміністрації забезпечили громадянам базові гарантії справедливого розгляду справ та доступу до правосуддя, що стало відправною точкою для розбудови системи *good governance* у XX–XXI ст., де провідними залишаються принципи законності, незалежності суду та підзвітності влади [6].

Процеси лібералізації розгорталися нерівномірно. У країнах Західної та Північної Європи (Бельгія, Норвегія) конституційні зміни відбулися швидше, тоді як у Центральній та Східній Європі їх гальмували авторитарні традиції та опір аристократії. Ця асиметричність актуальна й сьогодні, адже країни Центрально-Східної Європи, включаючи Україну, продовжують адаптувати свої інституції до стандартів ЄС і Ради Європи [7].

Сьогодні міжнародні організації наголошують, що саме ліберальні основи XIX століття визначають зміст сучасної публічної адміністрації. Згідно з *Principles of Public Administration*, демократичне врядування спирається на верховенство права, ефективність та відкритість [8]. Подібні положення містить і *Rule of Law Checklist* Венеційської комісії, де окреслюються критерії незалежності суду та підзвітності влади [9]. Для України, яка проходить шлях децентралізації та євроінтеграції, ці стандарти виступають орієнтиром у модернізації державного управління.

Актуалізація ліберальних принципів у XXI ст. тісно пов'язана з глобальними процесами цифровізації та зростанням ризиків у сфері кібербезпеки. Розвиток інформаційних технологій створив нові можливості для комунікації, участі громадян у врядуванні та доступу до публічних послуг, проте одночасно породив загрози зловживання даними, маніпуляцій в інформаційному просторі та кібератак на критичну інфраструктуру.

Воєнний стан, який переживають окремі країни, зокрема Україна, ще більше ускладнює завдання держави, адже вона змушена знаходити баланс між безпековими обмеженнями та гарантіями демократичних прав. У цих умовах ліберальні принципи – верховенство права, прозорість та захист прав людини – набувають нового змісту й значення, оскільки мають бути адаптовані до викликів цифрової доби [10].

Рада Європи у звіті *Human Rights and Digital Challenges* (2021) підкреслює необхідність формування правових рамок, що дозволяють забезпечити

одночасно як розвиток цифрових інновацій, так і захист основних прав громадян. Цей документ наголошує, що відсутність балансу між безпекою та правами може призвести до підриву довіри до демократичних інститутів і створити умови для нових форм авторитаризму. Історична спадкоємність простежується у тому, що, як і в XIX ст., держава повинна постійно оновлювати правові механізми відповідно до нових суспільних реалій. Проте фундаментальні права та свободи залишаються незмінним орієнтиром, який визначає легітимність будь-яких реформ і гарантує збереження демократичних засад навіть у періоди кризових трансформацій.

Отже, лібералізація публічної влади у XIX столітті стала визначальним етапом у становленні сучасного врядування. Вона закріпила верховенство права, незалежність суду та демократичні права громадян, що нині складають основу європейських стандартів good governance. Сучасний досвід України підтверджує, що адаптація до цих стандартів є не лише історичною необхідністю, а й практичною умовою успішної інтеграції у європейський правовий та політичний простір.

#### *Список використаних джерел*

1. Fukuyama, F. What Is Governance? Governance, 26(3), 2013. P. 347-368. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>.
2. Phillips J. A., Wetherell C. The Great Reform Act of 1832 and the Political Modernization of England. The American Historical Review, Volume 100, Issue 2, April 1995, Pages 411-436. <https://academic.oup.com/ahr/article-abstract/100/2/411/16857>.
3. Ertman T. The Great Reform Act of 1832 and British Democratization. Volume 43, Issue 8-9. 2010. <https://doi.org/10.1177/0010414010370434>.
4. Ellis G. The Revolution of 1848–1849 in France. 2002. P. 27–54. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0010414010370434>.
5. Hill J. R. The revolutions of 1848 in Germany, Italy, and France. Eastern Michigan University Eastern Michigan University. 2005. <https://commons.emich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=honors..>
6. Möllers C. The Three Branches: A Comparative Model of Separation of Powers. Oxford University Press. 2013. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199602117.001.0001>.
7. Hamerow, T. Restoration, Revolution, Reaction: Economics and Politics in Germany. 2002. P. 1815-1871. Princeton University Press. <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691007965/restoration-revolution-reaction>.
8. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing. OECD/SIGMA 2023. <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>.
9. Rule of Law Checklist. Strasbourg: Council of Europe. Venice Commission 2020. [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2016\)007](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2016)007). Human Rights and Digital Challenges. Strasbourg: CoE. Council of Europe 2021. <https://rm.coe.int/human-rights-and-digital-challenges/1680a4a2f0>

**Гриньків Маркіян Андрійович**

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СПРИЯННІ ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифровізація економіки України в умовах глобальної конкуренції та технологічної революції є визначальним фактором підвищення ефективності економічного розвитку, створення нових секторів бізнесу, інтеграції держави у міжнародні ринки та зміцнення національної конкурентоспроможності. В цьому процесі державна політика виступає ключовим чинником, що забезпечує нормативно-правове регулювання, розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання інноваційних секторів економіки та формування цифрових компетенцій громадян і бізнесу.

Одним із пріоритетних напрямів державної політики є створення сприятливого правового середовища для цифровізації. Це включає законодавчі ініціативи щодо електронної комерції, електронного урядування, захисту цифрових активів, кібербезпеки та регулювання цифрових ринків. Такі нормативні рамки забезпечують прозорість економічних відносин, зменшення корупційних ризиків та підвищують довіру інвесторів і громадян до цифрових сервісів. Держава виконує роль гаранта безпеки цифрових трансакцій, що особливо важливо для розвитку фінансових технологій, електронної торгівлі та хмарних сервісів у різних секторах економіки.

Другим важливим напрямом є розробка та реалізація державних програм підтримки цифрової трансформації. В Україні це проявляється у впровадженні платформ для електронного документообігу, автоматизації бізнес-процесів державних установ, розвитку цифрових сервісів для підприємств та створенні умов для розвитку стартапів у сфері інформаційних технологій. Такі програми дозволяють малому та середньому бізнесу адаптуватися до цифрових процесів, підвищувати ефективність виробництва та розширювати доступ до внутрішніх і міжнародних ринків.

Особливу роль відіграє розвиток людського капіталу та цифрових компетенцій. Держава реалізує програми навчання та перепідготовки кадрів, впроваджує освітні ініціативи для школярів і студентів у сфері інформаційних технологій, а також підтримує підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрового управління. Це дозволяє формувати спроможне суспільство та економіку, здатні ефективно використовувати новітні технології для досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

Додатково державна політика забезпечує стимулювання інноваційних досліджень та розвитку технологічних кластерів. Важливим є створення умов для науково-технічного прогресу, залучення інвестицій у високотехнологічні

сектори та інтеграції України у міжнародні інноваційні екосистеми. Такий підхід дозволяє формувати національну економіку на основі знань і технологій, що підвищує її конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх шоків.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективна державна політика у сфері цифровізації економіки сприяє підвищенню ВВП, розвитку високотехнологічного бізнесу та створенню умов для прозорого та підзвітнього управління. У країнах ЄС та Північної Америки комплексні стратегії цифрової трансформації, поєднані з підтримкою інновацій та розвитком людського капіталу, дозволили значно підвищити продуктивність економіки та залучити нові інвестиції. Адаптація таких практик до українських реалій сприятиме формуванню сучасної цифрової економіки та інтеграції України у глобальні економічні процеси.

Державна політика у сфері цифровізації економіки виконує кілька взаємопов'язаних функцій: створює нормативну та інституційну базу, стимулює інноваційний розвиток, розвиває цифрові компетенції та забезпечує прозорість і ефективність економічних процесів. Вона стає каталізатором економічних змін, підвищує інвестиційну привабливість країни та сприяє формуванню умов для сталого розвитку національної економіки.

Роль державної політики у сприянні цифровій трансформації економіки України є стратегічною та багаторівневою. Вона забезпечує умови для формування інноваційної, прозорої та конкурентоспроможної економіки, що здатна адаптуватися до викликів сучасного світу, стимулює розвиток цифрових технологій та створює передумови для інтеграції України у глобальну економіку.

#### *Список використаних джерел*

1. Федоров, М. (2025). Українська цифрова трансформація: інновації для стійкості. Harvard Kennedy School.
2. OECD. (2024). Посилення стійкості через розвиток цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD.
3. Міністерство цифрової трансформації України. (2025). Цифрова держава UA: Українські технології для майбутнього суспільства.
4. VoxUkraine. (2025). Державна цифрова трансформація в Україні: огляд 2019–2024.
5. Diia. (2025). Diia: електронний уряд в Україні.
6. Prozorro.Sale. (2025). Prozorro.Sale: екосистема онлайн-аукціонів.
7. Digital Policy Support to Ukraine. (2025). Підтримка цифрової політики в Україні.
8. Digital State UA. (2025). Цифрова держава UA: українські технології для майбутнього суспільства.
9. Стрільковський, В. (2025). Ефективний низьковуглецевий розвиток у економіці зеленого водню та аміаку: кейс України. arXiv.

**Ісаченко Дмитро Сергійович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ**

У сучасних умовах діджиталізація виступає основним чинником підвищення ефективності державного управління та формування нової якості взаємодії держави з громадянами. Вона забезпечує спрощення адміністративних процедур, зниження бюрократичних бар'єрів і розширення доступу до державних сервісів. Міжнародна співпраця в цьому контексті набуває особливого значення, адже дозволяє державам обмінюватися передовим досвідом, технологічними рішеннями та стандартами цифрового врядування [1].

Діджиталізація державних послуг стала одним із ключових напрямів глобальної модернізації публічного сектору. Розвинені країни світу активно впроваджують концепції e-Government та Digital Government, що ґрунтуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій у процесах надання послуг населенню. За даними Оцінки розвитку електронного уряду ООН, лідерами у цій сфері є Данія, Південна Корея, Естонія та Фінляндія.

Україна активно долучається до цих процесів, запроваджуючи інноваційні цифрові рішення – зокрема, платформу «Дія», що стала прикладом успішної цифрової трансформації державних послуг. Цей досвід привертає увагу міжнародних партнерів і демонструє, що навіть у складних політичних і економічних умовах можлива ефективна діджиталізація державного сектору.

Міжнародна співпраця у сфері діджиталізації передбачає участь держав у програмах технічної допомоги, спільних проєктах, обмінах досвідом і гармонізації нормативно-правової бази. Важливими партнерами України є Європейський Союз, Програма розвитку ООН, Світовий банк та OECD.

Спільні проєкти, такі як EU4Digital, Digital Europe і CyberEast, спрямовані на підтримку цифрової інтеграції, розвиток електронного урядування, кібербезпеки та транскордонних електронних послуг. Крім того, важливим напрямом є обмін даними між державами, впровадження інтеоперабельних систем і спільних стандартів захисту персональних даних (зокрема, відповідно до GDPR).

Україна поступово утверджується як активний учасник міжнародних ініціатив у сфері діджиталізації. В рамках євроінтеграційного курсу держава прагне адаптувати національне законодавство до європейських норм, створити прозору систему управління даними та забезпечити сумісність державних реєстрів [2].

Міністерство цифрової трансформації України активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері кібербезпеки, розвитку цифрової освіти, електронного документообігу та відкритих даних. Участь України у

міжнародних програмах дає можливість не лише отримувати технічну підтримку, а й просувати власні інноваційні рішення, зокрема у сфері мобільного урядування.

Подальший розвиток міжнародної співпраці у сфері цифрового врядування має ґрунтуватися на принципах взаємної довіри, відкритості та безпеки даних. Перспективними напрямками цієї співпраці є [3]:

- інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС;
- розвиток транскордонних електронних сервісів (eID, eSignature, eDelivery);
- спільні проекти у сфері штучного інтелекту, big data та аналітики державних процесів;
- зміцнення кіберзахисту через міжнародні партнерства;
- участь у розробленні глобальних стандартів цифрової політики.

Такі кроки дозволять Україні не лише адаптуватися до світових тенденцій, а й зробити свій внесок у формування нової архітектури цифрового управління.

Отже, міжнародна співпраця в контексті діджиталізації державних послуг є стратегічним чинником розвитку сучасного публічного управління. Вона сприяє прискоренню цифрової трансформації, впровадженню інновацій та підвищенню довіри громадян до держави. Україна має значний потенціал для подальшого розвитку партнерств у сфері електронного урядування, особливо в межах європейської інтеграції. Ефективна участь у глобальних цифрових ініціативах дозволить створити сучасну, безпечну та орієнтовану на громадянина систему державних послуг.

#### *Список використаних джерел*

1. Ортіна, Г. В., & Рибальченко, Н. П. (2022). Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування, (1 (29)), 104-109. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15)
2. 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>
3. Петришина, М., Петришина, М., & Гриньов, С. (2019). Діджиталізація як напрям державної політики України. Молодий вчений, 11 (75), 106-109. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-24>

#### **Кміть Віра Мирославівна**

к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

### **МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ТА ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЯК БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

Міжнародна допомога та державні програми розвитку є важливими бюджетними інструментами, що сприяють регулюванню розвитку національної економіки та забезпечують фінансову підтримку для стратегічних реформ, модернізації інфраструктури та подолання кризових явищ, що спричинені умовами сьогоденності – агресією з боку рф. Участь міжнародних партнерів дозволяє залучати додаткові ресурси, зміцнюючи макроекономічну стабільність,



тоді як державні програми розвитку спрямовані на підтримку ключових галузей, стимулювання інвестицій та соціально-економічний захист населення.

Саме в період війни проти російського агресора нашу країну активно підтримують країни ЄС та світу, що й зробило міжнародну допомогу ключовим інструментом регулювання національної економіки. На жаль, наш бюджет є дефіцитним, видатки значною мірою перевищують доходи, тому держава повинна була вдаватись до різних методів врегулювання економічного становища [1].

Після економічного спаду, спричиненого повномасштабним вторгненням країни-агресора та зниженням реального ВВП на 28,8% у 2022 році, національна економіка у 2023 році виявила високу здатність до адаптації в умовах значних безпекових викликів. Попри складну ситуацію, країна зберегла макроекономічну стійкість і продовжує демонструвати поступове відновлення. За підсумками 2023 року, за даними Держстату, зростання реального ВВП становило 5,3%. Ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та відновлення відіграли міжнародна фінансова підтримка, узгоджені дії уряду, а також гнучкість бізнесу та суспільства у пристосуванні до нових умов.

Важливу роль у підтримці економіки відіграла залучена міжнародна фінансова допомога, особливо бюджетна підтримка. Уже в перші дні після початку повномасштабного вторгнення країна почала отримувати перші іноземні гранти та кредити. Згодом це фінансування стало основним джерелом наповнення державного бюджету, забезпечуючи його стабільність у складних умовах. Загалом, іноземна допомога забезпечила покриття 55% додаткових фінансових потреб бюджету, включаючи дефіцит та погашення боргів. Це є значним внеском, оскільки цей обсяг не вдалося зібрати з податків та мит.

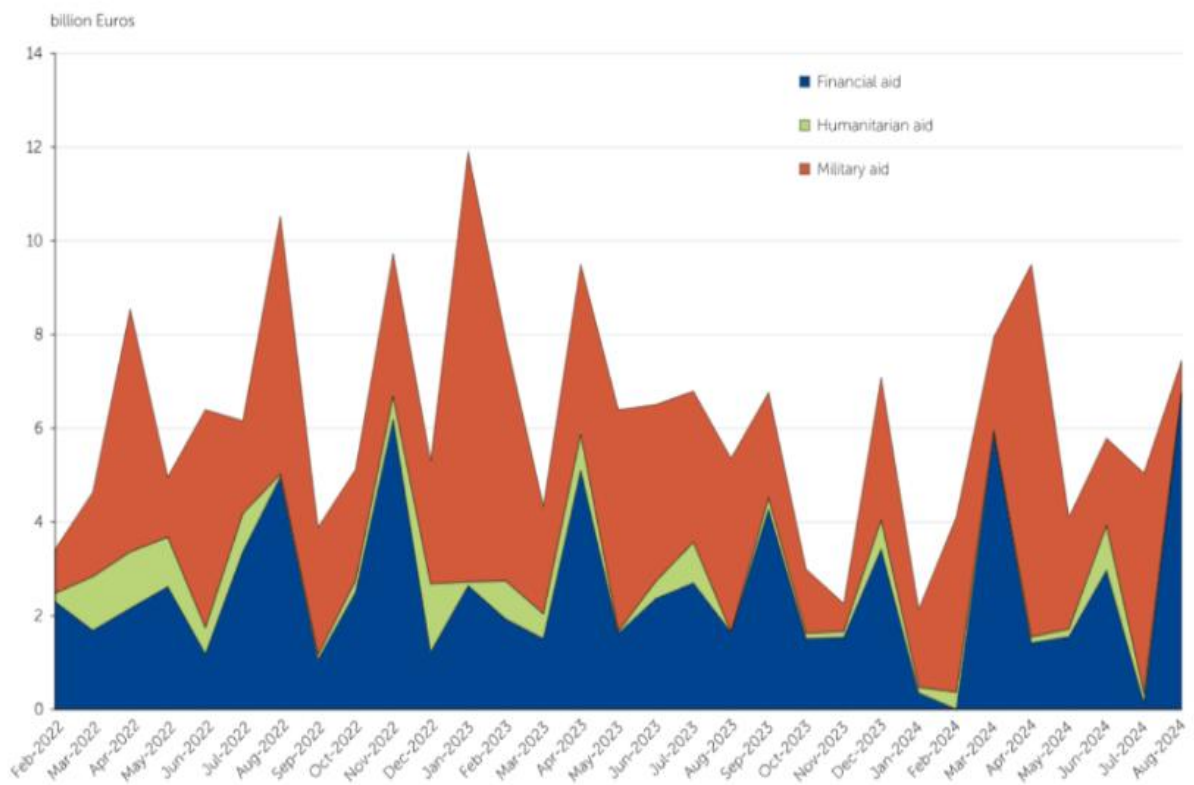


Рис. 1. Динаміка міжнародної допомоги Україні, млрд євро  
Сформовано автором на основі джерела: [2].

Як можна побачити на графіку, більшість допомоги все ж таки мала військовий характер, із чого можна зробити висновок, що міжнародна допомога полягає не тільки у фінансовій підтримці, а й у військовій та гуманітарній. Підтримка, спрямована на реконструкцію та гуманітарну сферу, є вкрай важливою, проте обсяги фінансування цих напрямів залишаються доволі незначними.

В абсолютних цифрах лідером серед держав, які спрямовували кошти до загального фонду державного бюджету, безумовно, є США. Але якщо ми аналізуємо, яке саме навантаження поклали на себе наші партнери, то лідерами допомоги є країни Балтії – Естонія, Литва та Латвія. Їхній особистий внесок був не таким великим в абсолютних цифрах, але найбільшим відносно ВВП цих країн.

Вагома фінансова допомога Україні від міжнародних організацій та окремих держав вимагає ґрунтовного аналізу механізмів її надання та узгодженого підходу до залучення таких ресурсів. Водночас західні партнери дедалі більше фокусуються на довгострокових програмах фінансування для підтримки України [3].



Рис. 2. Графік розподілу країн світу за допомогою України з 2022-24 рр., млрд євро [3].

Із початку 2025 року українці збільшили свої вкладення в облігації внутрішніх державних позик України, завдяки чому цей інструмент набуває популярності. Фізичним особам належить портфель ОВДП на понад 84 млрд грн, хоча до повномасштабного вторгнення він оцінювався приблизно в 26 млрд грн, тобто з того часу зріс у тричі. Збільшенню інвестицій в ОВДП сприяло поєднання кількох факторів, зокрема спрощений доступ до цих цінних паперів, привабливі процентні ставки та відсутність оподаткування.

Як зазначалось, державні програми розвитку також є важливим бюджетним інструментом, адже стимулюють розвиток бізнесу, який у майбутньому буде приносити дохід у держбюджет, та допомагають різним верствам населення, зокрема пільговим категоріям. Так у 2025 році пріоритетом державних програм підтримки в Україні стало стимулювання економічного

зростання, підтримка підприємництва та забезпечення соціального захисту. Зокрема, запланована реалізація програм, спрямованих на розвиток внутрішнього виробництва, залучення інвестицій та забезпечення соціальної стабільності, де ключовими інструментами є програми доступного кредитування та грантової підтримки. Уряд ставить за мету створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, що є важливим фактором відновлення економіки країни. Окрім того, особлива увага приділяється регіональному розвитку та підтримці місцевих виробників, що дозволить не лише зміцнити економіку на національному рівні, але й покращити соціальні умови в окремих громадах.

Наведемо декілька прикладів програм, які запровадила держава для підтримки і стимулювання національної економіки в період воєнного стану. Так у вересні 2024 року в Україні було запроваджено програму «Національний кешбек», яка передбачає повернення громадянам 10% від вартості придбаних товарів вітчизняного виробництва, де головною ціллю є підтримка національних виробників та стимулювання споживчого попиту на українську продукцію.

Із метою підтримки малого та середнього підприємництва, в Україні реалізується програма «Доступні кредити 5-7-9%», що забезпечує доступ до банківського кредитування з пільговими процентними ставками. Ця ініціатива є важливим інструментом для реалізації бізнес-планів та інвестиційних проєктів, сприяючи економічному зростанню та створенню нових робочих місць.

Існує і програма соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб спрямована на забезпечення необхідними ресурсами громадян, які були змушені покинути місця постійного проживання внаслідок збройних конфліктів або стихійних лих. Програма включає в себе надання матеріальної допомоги та сприяння у працевлаштуванні, що дозволяє ВПО інтегруватися в нові соціально-економічні умови.



Рис. 3. Обсяг фінансування бюджетних програм у сфері підтримки та розвитку бізнесу на 2024 рік, млн грн [4].

Державні програми підтримки та розвитку, реалізовані й заплановані в Україні на 2025 рік, є важливим інструментом бюджетної політики, спрямованої на відновлення економіки та забезпечення соціальної стабільності. Їхня кількість поступово збільшується, вони сприяють розвитку підприємництва, підвищенню

рівня життя громадян та зміцненню економічної самостійності держави. Ці програми покликані створити сприятливі умови для розвитку бізнесу та забезпечити соціальний захист вразливих верств населення [5].

Якщо порівнювати періоди до повномасштабного вторгнення, то міжнародна допомога також була важливим інструментом для врегулювання економіки, проте кількість державних програм розвитку та їх важливість зросла саме зараз. На даний момент економіка України демонструє надзвичайну стійкість у складних та безпрецедентних умовах тривалого протистояння військовій агресії та численних руйнівних наслідків. Прогнози та оцінки експертів різняться цифрами та припущеннями, але попри виклики, усі вони констатують динаміку зростання. Так, за оцінками Світового банку, у 2023 році цей показник склав 3,5% і в наступних періодах очікується збереження позитивної динаміки, чому сприяють як міжнародна допомога, так і державні програми розвитку та підтримки [6].

Отож, значна кількість державних програм щодо розвитку регіонів та галузей економіки, які сформовані без узгодження із пріоритетними напрямками державної політики України, недосконалість вітчизняного законодавства, розпорошення повноважень міністерств, а також нестабільність міжнародної допомоги свідчать про те, що вони ще не стали дієвими та ефективними бюджетними інструментами регулювання економіки, а, отже, та не спричиняють синергетичного ефекту вирішення проблем держави на шляху до досягнення сталого розвитку. Тому доцільно оптимізувати бюджетні видатки згідно зі стратегічними пріоритетами розвитку держави, визначити та розробити пріоритетні державні програми розвитку, в тому числі щодо системи національного багатства, та посилити контроль за їх реалізацією.

#### Список використаних джерел

1. Фінансова допомога Україні. Вебсайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B0\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96\\_\(%D0%B7\\_2022\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_(%D0%B7_2022))
2. Mardones C. Economic effects of isolating Russia from international trade due to its ‘special military operation’ in Ukraine. *European Planning Studies*. 2022. № 31(114). С. 1-16. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2022.2079074>
3. Які країни найбільше та найменше підтримують Україну. *Texty.org.ua - статті та журналістика даних для людей* – *Тексти.org.ua: вебсайт*. URL: <https://texty.org.ua/fragments/114508/yaki-krayiny-najbilshe-ta-najmenshe-pidtrymuyut-ukrayinu/>
4. Державні цільові програми | Міністерство економіки України: вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsilovi>
5. Оцінка ефективності виконання бюджетних програм. *Google Scholar*: вебсайт. URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=XkhjroMAAAAJ&citation\\_for\\_view=XkhjroMAAAAJ:LkGwnXOMwfcC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=XkhjroMAAAAJ&citation_for_view=XkhjroMAAAAJ:LkGwnXOMwfcC)
6. ETUC / European Trade Union Confederation: вебсайт. URL: [https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-01/ETUC%20Position%20on%20the%20Proposals%20for%20a%20BICC%20and%20new%20developments%20of%20the%20ESM%20\(Adopted\)\\_0.pdf](https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-01/ETUC%20Position%20on%20the%20Proposals%20for%20a%20BICC%20and%20new%20developments%20of%20the%20ESM%20(Adopted)_0.pdf)

**Коцан Віталій Володимирович**  
аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування державного управління та  
професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРІ ПРАВОВОЇ ОСВІТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

У сучасних умовах глобалізації, демократизації та цифрової трансформації суспільства зростає роль правової освіти як основи ефективного публічного управління. Розвиток правової культури державних службовців, формування у них високих етичних стандартів і знань міжнародних правових норм є запорукою прозорості, підзвітності та результативності державних інституцій. Водночас міжнародна співпраця у сфері правової освіти виступає важливим механізмом підвищення якості управлінських рішень, гармонізації національних підходів до державного управління з європейськими та світовими стандартами [1].

Міжнародне партнерство у галузі правової освіти реалізується через низку напрямів, серед яких ключовими є академічна мобільність, спільні освітні програми, підвищення кваліфікації державних службовців за кордоном, участь у міжнародних проєктах і грантових програмах. Завдяки співпраці з Європейським Союзом, Радою Європи, Програмою розвитку ООН, Світовим банком, Організацією економічного співробітництва та розвитку, Україна отримує можливість адаптувати кращі світові практики до національної системи публічного управління. Такі ініціативи, як EU4PAR (Європейська програма підтримки реформ державного управління), Twinning, Erasmus+, сприяють інтеграції українських освітніх інституцій у європейський освітній простір [2].

Важливим аспектом міжнародної співпраці є розвиток спільних освітніх стандартів і навчальних програм, спрямованих на підготовку фахівців у сфері державного управління та права. Провідні українські університети активно розширюють партнерські зв'язки з навчальними закладами країн ЄС, США, Канади, що дозволяє впроваджувати двосторонні програми подвійних дипломів, міжнародні стажування, короткострокові навчальні курси з питань антикорупційної політики, прав людини, адміністративного права, електронного врядування. Такі програми формують нове покоління управлінців, здатних діяти відповідно до принципів верховенства права, прозорості та відкритості.

Значну увагу в рамках міжнародного співробітництва приділяють цифровій трансформації правової освіти. Онлайн-курси, вебінари, масові відкриті онлайн-програми, а також створення спільних освітніх платформ сприяють доступності правових знань для широкого кола фахівців у сфері публічного управління. Це особливо актуально для підготовки службовців в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли необхідно оперативно оновлювати компетенції кадрів, адаптувати їх до нових вимог правового поля, євроінтеграційних процесів та реформ децентралізації.



Міжнародна співпраця у сфері правової освіти також сприяє утвердженню демократичних цінностей і посиленню правової державності. Участь українських науковців і практиків у міжнародних конференціях, дослідницьких програмах і професійних обмінах забезпечує взаємне збагачення досвіду, обмін знаннями та розвиток нових концепцій управління. Це підвищує ефективність державних інституцій, сприяє формуванню довіри громадян до влади та утвердженню принципів належного врядування (good governance).

Важливим напрямом міжнародної співпраці у сфері правової освіти є участь України у глобальних ініціативах щодо забезпечення верховенства права та розвитку належного врядування. Зокрема, співпраця з Радою Європи у межах проєктів “Підтримка реформи публічного управління в Україні”, “Права людини в дії”, а також участь у програмі Eastern Partnership сприяють впровадженню європейських стандартів державної служби. Такі ініціативи допомагають формувати прозорі механізми управління, удосконалювати систему правничої підготовки кадрів і зміцнювати інституційну спроможність органів влади.

Окреме значення має розвиток міжнародної науково-освітньої співпраці між вищими навчальними закладами, центрами публічного управління та правовими школами різних країн. Спільні дослідження, публікації у міжнародних виданнях, участь у конференціях і семінарах сприяють поширенню сучасних теоретичних і практичних знань у сфері державного управління та права [3]. Такий обмін досвідом дозволяє українським фахівцям глибше розуміти механізми правового регулювання в розвинених демократіях, що є важливим для ефективного реформування національної системи управління.

Сьогодні міжнародна співпраця у сфері правової освіти стає не лише інструментом професійного розвитку, а й чинником стабільності та європейської інтеграції України. Вона формує нову управлінську еліту, яка орієнтується на цінності законності, відкритості, справедливості й відповідальності перед суспільством. Впровадження кращих зарубіжних практик правничої освіти забезпечує сталий розвиток інституційної спроможності держави, підвищує рівень довіри громадян до публічної влади та сприяє формуванню демократичного правового суспільства європейського типу.

Отже, міжнародна співпраця у сфері правової освіти є ключовим чинником підвищення якості публічного управління в Україні. Вона забезпечує гармонізацію освітніх стандартів, розвиток професійної компетентності державних службовців і формування нової управлінської культури, заснованої на верховенстві права, прозорості та відповідальності. Активне залучення України до глобального освітнього простору створює передумови для сталого розвитку держави, її демократичного оновлення та ефективного інтегрування у європейське співтовариство.

#### *Список використаної літератури*

1. Поступна О.В. Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. Наукові перспективи. №1(7). 2021. С. 239-250 [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-239-250](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-239-250) (дата звернення 05.10.2025)
2. Національний Еразмус+ офіс в Україні. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти України. 2019. URL: <https://erasmusplus.org.ua/?s=> (дата звернення 05.10.2025)
3. Хаварівська Г.С. Правове виховання в управлінській діяльності // Ефективність

**Леськів Микола Богданович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ КРАЩИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах глобалізації та розвитку креативної економіки культура стає не лише чинником соціальної ідентичності, а й важливим елементом економічного розвитку держави. Важливим аспектом ефективного управління культурною сферою є адаптація кращих міжнародних практик, що дозволяє підвищити ефективність інституцій, оптимізувати фінансування, забезпечити доступність культурних послуг та інтегрувати національну культурну політику у глобальні процеси.

Міжнародний досвід свідчить, що успішне управління культурою ґрунтується на декількох ключових принципах: чіткій інституційній структурі, прозорому фінансуванні, використанні сучасних технологій, залученні громадськості та стимулюванні інновацій у культурному секторі. Країни Європейського Союзу активно впроваджують державні та муніципальні програми підтримки культури, створюють платформи для креативного бізнесу, застосовують електронні сервіси для поширення культурних продуктів та забезпечують відкритість інформації про діяльність культурних інституцій.

Важливим аспектом адаптації є інституційна трансформація. Для України це означає формування ефективної системи координації між центральними та місцевими органами влади, культурними інституціями та громадськими організаціями. Міжнародні моделі, такі як Міністерства культури країн ЄС або незалежні національні культурні агентства, демонструють, що прозорість і підзвітність діяльності значно підвищує ефективність реалізації культурних програм.

Другий ключовий напрям – фінансові інструменти та підтримка інновацій. Країни з високим рівнем культурного розвитку активно застосовують грантові системи, публічно-приватне партнерство та податкові стимули для розвитку креативного сектору. Для України це може стати основою для залучення інвестицій у культурні проекти, розвитку культурного туризму та підтримки локальних культурних ініціатив.

Третій напрям – цифровізація культурної сфери. Використання електронних платформ, цифрових архівів та віртуальних музеїв забезпечує доступність культурних ресурсів, підвищує прозорість управлінських рішень та сприяє залученню молоді та міжнародної аудиторії. Міжнародний досвід

показує, що цифрові сервіси не лише підвищують ефективність управління культурою, а й формують додаткову економічну цінність через розвиток креативних індустрій.

Особливу увагу слід приділяти громадській участі та комунікації. У багатьох країнах громадяни активно залучені до прийняття рішень у культурній політиці через громадські ради, відкриті консультації та платформу «краудсорсингу» ідей. Адаптація цього досвіду в Україні дозволить підвищити довіру до державних інституцій, створити ефективні механізми зворотного зв'язку та сприяти формуванню спільної культурної стратегії на національному та локальному рівнях.

Таким чином перспективи адаптації кращих практик управління культурою в Україні пов'язані з інтеграцією інституційних, фінансових, технологічних та соціальних механізмів, які вже успішно застосовуються на міжнародному рівні. Використання цих практик дозволить підвищити ефективність культурної політики, забезпечити сталість розвитку культурного сектору та інтегрувати українську культуру у глобальний контекст.

#### *Список використаних джерел*

1. Мельник, Р. (2025). Цифрова трансформація культурної спадщини: перспективи та виклики. Міжнародний журнал культурної спадщини.
2. Плецан, К. (2023). Цифрова трансформація збереження та відновлення культурної спадщини. Журнал збереження та реставрації.
3. Андрущенко, В. П. (2022). Міжнародні моделі управління культурною сферою: досвід ЄС. Журнал культурного менеджменту.
4. Бондаренко, І. (2021). Управління культурними інституціями: світові практики та українські перспективи. Культурологічний вісник.
5. OECD. (2020). Creative economies and cultural governance: Lessons for Ukraine. Організація економічного співробітництва та розвитку.
6. UNESCO. (2021). Policy guidelines for the promotion of cultural diversity and creative industries. ЮНЕСКО.
7. Коваленко, С. (2023). Фінансування культурних проєктів: міжнародний досвід та адаптація в Україні. Журнал публічного управління.
8. Євтушенко, А. (2022). Громадська участь у культурній політиці: європейські практики. Вісник соціальної політики.
9. Strielkowski, W. (2021). Governance of cultural institutions in Central and Eastern Europe: Comparative perspectives. Journal of Cultural Policy.
10. Левченко, О. (2022). Цифровізація культурної сфери: кращі практики ЄС. Журнал інновацій у культурі.
11. Council of Europe. (2020). Cultural governance and policy-making: Recommendations for national adaptation. Рада Європи.
12. Харченко, В. (2023). Інституційна трансформація культурного сектору в Україні: міжнародні підходи та виклики. Журнал культурного управління.



**Недошитко Ангеліна Андріївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

*Науковий керівник*

**Кіцак Тарас Миколайович**

заступник директора з навчально-педагогічної роботи, доцент кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ У ВІДНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Повоєнна відбудова України стала глобальним процесом, у центрі якого – синергія держави, громад і міжнародних партнерів. Уперше в історії країна опинилася в ситуації, коли масштаби руйнувань поєднуються з безпрецедентним рівнем міжнародної підтримки, що охоплює не лише фінансові ресурси, а й інституційні компетенції, технічну допомогу, експертний супровід і розвиток цифрових інструментів управління. Міжнародна технічна допомога (далі – МТД) стала тим елементом, який фактично задає стандарти нової моделі управління відбудовою – прозорої, системної, заснованої на даних і партнерстві.

Базою для визначення пріоритетів відновлення стали результати комплексної оцінки шкоди та потреб (RDNA), які визначають конкретні виміри втрат, потреби секторів та пріоритетні напрями регіонального розвитку [9]. Саме RDNA дозволила вперше створити рамку, зрозумілу для всіх донорів і міжнародний фінансових організацій (далі – МФО), що забезпечило спільну логіку інвестування у відбудову країни. Далі ця рамка інтегрується в стратегічні механізми фінансування, такі як Ukraine Facility та його інвестиційний компонент Ukraine Investment Framework (далі – UIF), що поєднує грантові, кредитні та гарантійні інструменти й дає змогу залучати приватний капітал навіть у період високої невизначеності [8].

Таким чином, міжнародна допомога в Україні – це не лише ресурс, а й механізм трансформації управління. Від успішності цієї трансформації залежить не тільки швидкість відбудови, а й довгострокова конкурентоспроможність українських регіонів.

Одним із ключових гравців МТД для України є Європейський інвестиційний банк (далі – ЄІБ), який став фактично «банком відбудови». Одним із найбільш системних рішень ЄІБ стала ініціатива Ukraine FIRST, спрямована на прискорення підготовки та реалізації великих інфраструктурних проєктів – від транспортних коридорів до модернізації теплової інфраструктури [6]. Такі інструменти забезпечують не лише фінансування, а й методичну, технічну та

консультаційну підтримку замовників, що особливо важливо для громад, які мають обмежену кадрову спроможність.

У 2025 році в межах Ukraine Recovery Program III громадам відкрито доступ до першого траншу у розмірі €100 млн, що надається через державні механізми фінансування та супроводжується обов'язковим використанням цифрових інструментів моніторингу [16]. Це показує зміну підходу: кошти МФО більше не розподіляються вручну чи «за зв'язками» – вони інтегровані в державну систему управління відбудовою.

Важливу роль відіграє цифрова екосистема DREAM, яка стала унікальною для регіонального розвитку: вона стандартизує весь проєктний цикл - від ідеї до завершення робіт. Через DREAM подаються, відбираються та супроводжуються проєкти, що фінансуються урядом та міжнародними партнерами [5]. Цифровий інструмент забезпечує прозорість, дозволяє контролювати строки, відсоток виконання, підрядників, вартість робіт і зменшує корупційні ризики. У рамках формування державної політики відновлення створюється логічний ланцюг: RDNA → стратегічні пріоритети → конкурсний відбір → субвенції → реалізація в DREAM → аудити [9].

У міжнародній системі допомоги важливе місце займає Європейський банк реконструкції та розвитку (далі - ЄБРР). У 2024 році він досяг рекордного обсягу фінансування – €2,4 млрд – і продовжує масштабувати підтримку приватного сектору, критичної інфраструктури й енергетичної стійкості [5]. Саме ЄБРР є банком, який найактивніше працює з українським бізнесом, забезпечує програми гарантування для залучення приватних інвестицій та підтримує підприємства, що формують основу регіональних економік.

Соціальний вимір відновлення не менш важливий за економічний. Рада Європи підписала з Україною дві ключові угоди: на €50 млн для забезпечення житлом ВПО та на €100 млн для компенсацій за зруйноване житло [2]. Це стало реальним інструментом повернення людей до нормального життя: у громадах, де реалізуються такі програми, вирівнюється соціальна стабільність, зростає довіра до органів влади, запускаються місцеві ринки праці, відновлюється економічна активність.

Попри значний прогрес, система МТД стикається з низкою викликів. Передусім – це спроможність реалізації. Значна частина громад не має достатніх інженерних та проєктних команд, що призводить до затримок або неякісної документації [14].

Другою проблемою є співфінансування, адже навіть за умов кредитів під низькі відсотки громади часто не можуть забезпечити власний внесок, що обмежує їхню участь у конкурсах [1]. Третім викликом є виконання ESG-стандартів, яких вимагають МФО: екологічні, соціальні, гендерні стандарти підвищують якість проєктів, але потребують ресурсів, яких громадам часто бракує [2].

Попри це, перспективи розвитку МТД у регіонах залишаються значними. Найефективнішу модель демонструє «пакетизація» проєктів - коли громади отримують комплексні рішення: інфраструктури, тепло, вода, транспорт, відходи, енергоефективність - які реалізуються під одним інвестиційним зонтом

UIF чи ЄІБ [5]. Це дає економію часу, ресурсів і дозволяє створювати системні зміни, а не фрагментарні ремонти.

У контексті повоєнної відбудови надзвичайно важливою стала реформа управління публічними інвестиціями – PIM (Public Investment Management). Вона фактично вибудовує нову дисципліну ухвалення рішень у сфері інвестицій та інфраструктурних проєктів, переводячи країну від хаотичного, фрагментарного підходу до системної, планової моделі. PIM-реформа встановлює чіткі правила: жоден інвестиційний проєкт – незалежно від джерела фінансування – не може бути запущений без обґрунтованої потреби, стратегічної відповідності, реалістичного бюджету та зрозумілого очікуваного ефекту.

Завдяки цій реформі з'являється можливість уникати дублювання ініціатив, непродуктивного використання коштів і «точкових» рішень, які не формують реальної доданої вартості для громад. PIM дає змогу оцінювати проєкти не лише з погляду їхньої вартості, а й з точки зору їхньої економічної та соціальної користі, впливу на зайнятість, мобільність населення, якість комунальних послуг. Такий підхід дозволяє закладати в основу проєктів довгострокову логіку – не просто відбудувати об'єкт, а створити інфраструктуру, яка буде стійкою впродовж десятиліть.

Особливо важливо, що PIM-реформа синхронізується з цифровими інструментами відбудови. Коли оцінка, пріоритизація й моніторинг проєктів поєднуються з даними DREAM, держава отримує інструмент повного циклу управління. Це робить інвестиції більш прогнозованими, прозорими й орієнтованими на результат. У перспективі саме PIM має стати тим «фільтром якості», через який проходитимуть усі інфраструктурні рішення – як державні, так і муніципальні.

Таким чином, впровадження PIM-підходу завершує формування сучасної системи управління відбудовою, де міжнародна технічна допомога, цифрові інструменти та національні реформи працюють у єдиному напрямі – створення інфраструктури нового покоління. Міжнародна технічна допомога стала для України не лише фінансовою підтримкою, а й інституційною платформою відбудови. Її особливість у тому, що вона поєднує ресурси, знання, системи управління та цифрові інструменти – і саме ця комбінована модель дозволяє перетворювати руйнування на стратегічну можливість.

Ефективність МТД визначається трьома ключовими чинниками:

1. Наскільки точно визначені пріоритети.
2. Наскільки ефективно працюють державні та цифрові інструменти (DREAM).
3. Наскільки громади готові до реалізації проєктів.

За умови посилення спроможності на місцях, розширення гарантійних механізмів, уніфікації вимог та інтеграції цифрових інструментів, МТД може стати основою довгострокового розвитку, а не лише «пожежним» інструментом. Міжнародна допомога формує нову культуру управління – прозору, відповідальну, засновану на даних – і саме ця культура визначатиме майбутнє українських регіонів.

*Список використаних джерел*

1. Council of Europe Development Bank. (2025). Ukraine and the CEB sign a €100 million agreement to provide compensation for destroyed housing. URL: <https://coebank.org/en/news-and-publications/news/ukraine-and-the-ceb-sign-100-million-euros-agreement-to-provide-compensation-for-destroyed-housing/>
2. Council of Europe Office in Ukraine. (2025). CEB and Ukraine sign a €50 million loan agreement to provide housing for Internally Displaced Persons. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/ceb-and-ukraine-sign-a-%E2%82%AC50-million-loan-agreement>
3. DREAM. (n.d.). EIB funds under the Ukraine Recovery Program will be distributed using DREAM. URL: <https://www.dream.gov.ua/news/article-113>
4. EBRD. (2025). EBRD deploys record €2.4 billion in Ukraine in 2024. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/EBRD-deploys-record>
5. EIB. (2025). Ukraine to rebuild infrastructure with support from Ukraine FIRST initiative. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-285>
6. European Commission – DG NEAR. (2025). EIB provides €100 million to strengthen economic resilience and heating infrastructure in Ukraine. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu/news>
7. European Commission – DG NEAR. (2025). Steering Board of the Ukraine Investment Framework approves new reconstruction investments. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu/news>
8. European Commission. (n.d.). Ukraine Investment Framework (UIF). URL: <https://enlargement.ec.europa.eu>
9. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2025). RDNA4: Ukraine recovery priorities 2025. URL: <https://mindev.gov.ua>
10. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). New agreements worth €2.3 billion under the Ukraine Facility were signed at URC 2025. URL: <https://me.gov.ua>
11. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Ukraine received over €46 million from the European Investment Bank to support urban development. URL: <https://mof.gov.ua>
12. Plotnichenko, S., Kitsak, T., Rosłoń, D., Pasichnyi, R., Rudyk, O. and Oliinyk, N. (2024). Systemic Risks of Financial Management in the International Projects: Global Investments and Financial Management as a Component of National Security. *Econ. Aff.*, 69(01): 579-591. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2024.19>
13. State Agency for Restoration and Infrastructure Development of Ukraine. (2025). About reconstruction funding. URL: <https://restoration.gov.ua>
14. World Bank Group. (2025). WBG Support to Ukraine. URL: <https://thedocs.worldbank.org>
15. Вікно Відновлення. (2024). Фінансування відновлення України у 2025 році: ключові напрямки та виклики. URL: <https://recovery.win>
16. Громади отримають доступ до 100 млн євро від ЄІБ на проекти з відновлення. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/hromady-otrymaiut-dostup-do-100-mln-ievro-vid-ieib-na-proekty-z-vidnovlennia>

**Прусік Тетяна Григорівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ**

Регіональна політика України формується з урахуванням досвіду провідних демократичних держав і спрямована на підвищення соціально-економічного добробуту населення. Важливу роль у забезпеченні гармонійного розвитку територій відіграють об'єднані територіальні громади, які виступають активними суб'єктами економічних процесів. Сучасне управління місцевим розвитком потребує впровадження інноваційних управлінських підходів у діяльність органів місцевого самоврядування, що підвищує ефективність прийняття рішень та реалізації стратегічних цілей.

Розвиток місцевого самоврядування підтримується не лише державними структурами. До цього процесу активно долучаються міжнародні донорські організації, які надають технічну допомогу у створенні та реалізації проектів та програм територіального розвитку. Нині в Україні реалізується значна кількість міжнародних проектів та програм співпраці, що охоплюють різні напрями розвитку держави та місцевих громад.

Однією з найкращих ініціатив у сфері підтримки децентралізації, регіонального та місцевого розвитку є програма «U-LEAD з Європою», що сприяє розширенню повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування. Дана програма спрямована на створення прозорої, підзвітної та ефективної системи багаторівневого управління. Її головна мета полягає у зміцненні потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, розширенні можливостей громад та підтримці децентралізаційних процесів, зокрема у складних умовах війни та відбудови країни.

Програма позитивно впливає на розвиток громад, допомагаючи їм приймати інклюзивні та прозорі рішення, надавати якісні публічні послуги, ефективно реалізовувати політики місцевого розвитку та адаптуватися до сучасних викликів. Маючи 24 регіональні офіси по всій Україні, програма сприяє цифровій трансформації, розвитку освіти, підтримує муніципальні ініціативи, забезпечує взаємодію між українськими громадами та муніципалітетами країн ЄС, що робить її ключовим фактором у процесі модернізації системи місцевого управління України [1].

Програма U-LEAD з Європою реалізує комплексний підхід до підтримки українських громад у період війни, адаптуючи всі свої заходи до актуальних потреб суспільства та орієнтуючись на стратегічну концепцію зміцнення стійкості територій. Її діяльність базується на трьох ключових напрямках.

Перший - «Реформа та вступ до ЄС», який спрямований на посилення спроможності органів влади різних рівнів у формуванні та впровадженні реформи місцевого самоврядування, узгодженої з регіональною політикою, галузевими реформами та процесом підготовки України до членства в Європейському Союзі. Інший напрям - «Відновлення у всіх регіонах», в межах якого U-LEAD підвищує управлінський потенціал громад, надаючи експертну підтримку у сферах енергетичної та продовольчої безпеки, фінансового планування та ефективного використання ресурсів. Третій напрям - «Місцева відбудова та розбудова», що передбачає допомогу громадам у підготовці та реалізації критично важливих проектів із реконструкції інфраструктури, а також у налагодженні партнерства між муніципалітетами України та країн ЄС. Такий підхід забезпечує системне розвиток місцевого самоврядування та сприяє сталому відновленню держави.

«U-LEAD з Європою» послідовно розвиває спроможність українських громад ефективно діяти в умовах війни та швидко відновлюватись після криз. Програма надає комплексну підтримку представникам місцевого самоврядування, допомагаючи їм адаптувати управлінські процеси до сьогоденних викликів, узгоджувати діяльність із законодавчими змінами та планувати відбудову територій. З 2016 року U-LEAD охопила навчанням майже 685 тисяч представників громад, провівши понад 24 тисячі заходів лише у 2022–2024 роках. Для новообраних органів місцевої влади реалізовано навчальні програми «Перші кроки», «Кроки для керівників» та «Кроки для спеціалістів», які забезпечили посадовців практичними знаннями, консультаціями та інструментами управління. Починаючи з 2023 року U-LEAD адаптувала свої програми до конкретних потреб громад: десятки з них розробили системи внутрішнього контролю, комунікаційні стратегії, енергетичні плани, програми інтеграції ВПО та безпекові стратегії.

Програма U-LEAD з Європою є одним із наймасштабніших міжнародних проектів, спрямованих на підтримку місцевої відбудови та підвищення стійкості громад України. На 2024 рік вона допомогла 20 громадам підготувати 25 якісних проектів відновлення у сферах освіти, охорони здоров'я, транспорту, водопостачання, водовідведення та поводження з відходами. Ці проекти реалізуються з дотриманням високих стандартів енергоефективності, інклюзивності, якості та безпеки, що забезпечить покращення доступу до базових послуг для понад 500 тисяч мешканців із 11 регіонів [2] .

Отже, міжнародна співпраця є важливим механізмом розвитку регіонів та місцевих громад, що забезпечує доступ до фінансових, технічних та експертних ресурсів. Програма U-LEAD з Європою демонструє ефективність такої підтримки, допомагаючи українським громадам впроваджувати реформи місцевого самоврядування, відновлювати інфраструктуру та підвищувати стійкість у складних умовах. Вона сприяє обміну досвідом між українськими та європейськими муніципалітетами, розвиває інноваційні підходи до управління та посилює спроможність громад у плануванні та реалізації стратегічних проектів.

#### *Список використаних джерел*

1. Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з ЄВРОПОЮ» [URL]: <https://decentralization.ua/donors/u-lead> (дата звернення 08.11.2025р.)
2. Посилення спроможності територіальних громад: досягнення «U-LEAD з Європою» [URL]: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/363/U-LEAD\\_4\\_pager\\_March2025-UA.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/363/U-LEAD_4_pager_March2025-UA.pdf) (дата звернення 08.11.2025р.)

#### **Суvalo Орест Богданович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка

### **ПОЛІТИКА В СФЕРІ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Сфера психічного здоров'я є міжсекторальною та має важливий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства. Проблеми з психічними здоров'ям, в тому числі психічні розлади, є однією з головних причин глобального тягаря хвороб, впливаючи на продуктивність, соціальну інтеграцію та якість життя населення. Ігнорування психічного здоров'я призводить до значних соціальних та економічних втрат. Розуміючи важливість цієї сфери для глобального сталого розвитку, у 2015 році індикатори щодо психічного здоров'я були введені у Цілі Сталого Розвитку (ЦСР) ООН. Політика в сфері психічного здоров'я безпосередньо корелює з ЦСР 3: "Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці", зокрема, її завданням 3.4 щодо зменшення передчасної смертності від неінфекційних захворювань та сприяння психічному здоров'ю [6]. Інвестиції в психічне здоров'я також сприяють досягненню й інших ЦСР, таких як ЦСР 1 «Подолання бідності», оскільки психічні розлади часто посилюють бідність, та ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», завдяки підвищенню працездатності населення. Сталий розвиток регіону неможливий без здорового, активного та продуктивного населення, що прямо залежить від його психічного благополуччя. Ефективна регіональна політика створює соціальний капітал та економічну стійкість, що особливо важливо в часі війни та повоєнного відновлення.

В Україні з 2017 року сфера психічного здоров'я є в фокусі уваги урядів та громадськості. Так, в грудні 2017 року Урядом було затверджено Концепцію розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [1]. Після прийняття законодавства про зміну принципів фінансування охорони здоров'я, з 2018 року почала діяти Національна служба здоров'я України та відбувалося становлення нової системи фінансування закладів охорони здоров'я та їх функціонування. Виникали застереження щодо ризиків, зокрема щодо відсутності послуг в громадах, з якими можуть зіштовхнутися люди з важкими

розладами, які протягом тривалого часу перебували в психіатричних лікарнях [8].

Приблизно у цей же час, реформа децентралізації надала територіальним громадам повноваження та ресурси для самостійного планування, розвитку та фінансування соціальних послуг, послуг охорони здоров'я та інших сфер. Це створило можливості для побудови основи для регіонально-орієнтованої політики в сфері психічного здоров'я.

Після повномасштабного вторгнення важливість сфери психічного здоров'я стала фокусом уваги, підтвердженням чого стало створення Міжвідомчої координаційної ради з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України [3] та координаційного центру з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України [4]. У травні 2023 року Уряд ухвалив рішення про створення Координаційних центрів підтримки цивільного населення при обласних військових адміністраціях з метою забезпечення оперативного міжсекторального управління на рівні областей в часі війни, в тому числі в сфері психічного здоров'я [5].

Затвердження в червні 2024 року Плану заходів на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [7], було підсилено написанням обласних планів заходів з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України та Національна служба здоров'я у 2023-2025 роках вибрали пріоритетними послуги в сфері психічного здоров'я – зокрема навчання фахівців первинної ланки медичної допомоги програми ВООЗ з подолання прогалин в сфері психічного здоров'я та створення центрів психічного здоров'я з мультидисциплінарними командами в кластерних лікарнях. Згідно даних координаційного центру з психічного здоров'я КМУ, кожне міністерство має свій проект в цій сфері, що в цілому створює важливий прецедент уваги до цієї сфери в національній політиці [7]. Незважаючи на різноманітні національні та місцеві ініціативи та підтримку міжнародних партнерів до викликів, які залишаються належать недостатнє фінансування послуг в різних секторах, брак фахівців, високий рівень стигми, структурні (нормативні) перешкоди щодо сфери психічного здоров'я. Часто це відсутність розуміння та належної уваги в громадах щодо проблем в сфері психічного здоров'я.

Ефективна політика у сфері психічного здоров'я, вбудована в децентралізовану систему управління України, є не лише завданням, яке спрямоване на реагування на виклики війни, а критично важливим інструментом сталого регіонального розвитку. Вона забезпечує формування стійкості населення, його соціальну інтеграцію та економічну продуктивність, що є основою для відновлення та довгострокового розвитку регіонів.

#### *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 14.11.25)



2. Координаційний центр з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України. (2025). Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської. Досвід України в розбудові системи психічного здоров'я та психосоціальної підтримки під час війни. URL: [https://drive.google.com/file/d/1EOzUNQ\\_37aT2U5AplTxhA-WAjwM8wN0U/view](https://drive.google.com/file/d/1EOzUNQ_37aT2U5AplTxhA-WAjwM8wN0U/view) (дата звернення 14.11.25)

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 травня 2022 року № 539 «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 14.11.25)

4. 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 14.11.25)

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 травня 2023 року № 470 «Про координаційні центри підтримки цивільного населення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-п#Text> (дата звернення 14.11.25)

6. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. Цілі сталого розвитку: Міцне здоров'я і благополуччя. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/good-health> (дата звернення 14.11.25)

7. 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 14.11.25)

8. Herrman H, Chkonja E, Pinchuk I, Javed A, Sartorius N, Skokauskas N, van Voren R. The WPA responds rapidly to a mental health crisis: the Ukrainian example. World Psychiatry. 2021 Feb;20(1):147-148. doi: 10.1002/wps.20833. PMID: 33432767; PMCID: PMC7801850.

### **Тарасюк Олександр Ігорович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування державного управління та  
професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»,  
Центральне управління безпеки військової  
служби Збройних Сил України

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД**

“Безпека нації – це результат єдності її народу”. “Суспільство сильне настільки, наскільки сильна його готовність діяти разом перед загрозою”. Дані цитати є частиною промови сера Вінстона Черчіля, котрі є актуальними сьогодні. На даний час триває широкомасштабна війна в Україні. Довготривалі бойові дії і загострення безпекової ситуації, котре спричинене збройною агресією російської федерації проти України змінила характер функціонування системи державного управління, сектору оборони та цивільного захисту. В умовах тривалої війни особливого значення набуває здатність держави забезпечувати стійкість суспільства, ефективне реагування на загрози та

мобілізацію ресурсів громадянського суспільства.[1] Недарма вважається, що “Наш успіх – це результат відповідальності кожного: від командира до волонтера” (Валерій Залужний), адже саме взаємодія державних інституцій, військового командування та громадськості стала ключовим чинником збереження життя людей, організації евакуацій, порятунку, ліквідації надзвичайних ситуацій та забезпечення функціонування критичної інфраструктури.

У цих умовах система інформування та залучення громадськості виступає не просто інструментом комунікації, а елементом національної стійкості та важливим напрямом організаційного удосконалення у сфері цивільного захисту. Саме від її ефективності залежить якість прийняття управлінських рішень, оперативність реагування, готовність населення до дій у кризових ситуаціях та рівень довіри до органів влади й сектору оборони.[2]

На початку повномасштабної військової агресії росії проти України, саме громадські, волонтерські і громадські міжнародні організації зорганізувавшись зуміли ефективно організувати взаємодію між цивільними і військовими органами і підрозділами з метою протидії та надання невідкладної допомоги потерпілому населенню в районах бойових дій та зокрема в тимчасово окупованих районах України. Завдяки їхній відданій праці, ентузіазму і ініціативі було здійснено евакуацію, порятунок, надання допомоги у тому числі медичної, психологічної а також проводилися заходи щодо гасіння пожеж, розмінування, забезпечення продуктами харчування, водою і медикаментами. Їхня робота і підтримка значно підсилила спроможності держави щодо забезпечення цивільного захисту населення та оборони держави. Велика шана і вдячність цивільним громадянам корті добровільно долучилися і продовжують налагоджувати взаємодію та підтримку силам оборони і силам безпеки України. Завдяки їхній діяльності вдалося організувати гуманітарні коридори, евакуацію населення, організацію пунктів незламності і пунктів підтримки громадян, у наданні допомоги потерпілим та першочерговим діям в результаті надзвичайних ситуацій воєнного характеру.

Разом з тим аналіз динаміки змін природно-техногенної та воєнної небезпеки свідчить про зростання масштабності наслідків надзвичайних ситуацій, зокрема кількості загиблих, постраждалих та обсягів матеріальних збитків. У процесі реагування виявлено низку системних проблем: несвоєчасність прийняття рішень, недостатня координація між цивільними та військовими органами, фрагментарність обміну інформацією, непідготовленість окремих структур до роботи в умовах взаємопов’язаних загроз. Такі недоліки свідчать про потребу в оновленні управлінських механізмів та посиленні міжвідомчої взаємодії.[2]

У цих умовах важливу роль відіграє військово-цивільне співробітництво, яке у країнах НАТО давно є складовою моделі оборонного управління. В Україні його значення суттєво зросло після 2022 року. Підрозділи цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Центральне управління безпеки військової служби, підрозділи військ (сил) Збройних Сил України, органи місцевого самоврядування та міжнародні гуманітарні організації забезпечили швидкий

обмін інформацією, координацію дій після обстрілів, проведення евакуаційних заходів, організацію гуманітарних операцій та захист цивільного населення.[3] У Стратегії національної безпеки України підкреслено, що розвиток взаємодії між воєнною та цивільною складовими сектору безпеки є критично важливим для підвищення державної стійкості.

Система інформування та залучення громадськості є не лише комунікаційним механізмом, але й чинником ефективного державного управління. Вона забезпечує підзвітність органів влади, сприяє формуванню довіри громадян до сектору оборони, дозволяє мобілізувати суспільні ресурси та забезпечує спільну відповідальність за реагування на виклики. [3]

З врахуванням міжнародного досвіду та досвіду протидії військовій агресії російської федерації (2014-2025 роки) слід сказати що з метою організації належної взаємодії система інформування повинна бути основана на актуальності, достовірності, оперативності, своєчасності, правдивості і відкритості інформації із застосуванням інтегрованих автоматизованих систем і спеціалізованих сучасних програм.

Організаційне удосконалення системи інформування та залучення громадськості у сфері цивільного захисту передбачає впровадження низки інституційних, комунікаційних і технологічних заходів, а саме: створення єдиної державної цифрової платформи кризових комунікацій; інтеграцію інформаційних систем органів влади, органів військового управління і підрозділів ЗС України та ДСНС; розвиток та впровадження регіональних центрів кризових комунікацій; посилення ролі територіальних громад і населення у системі цивільного захисту; нормативне забезпечення і впорядкування співпраці з громадськими організаціями; розбудову кадрового потенціалу у сфері стратегічних комунікацій; імплементацію стандартів НАТО у сфері військово-цивільних інформаційних взаємодій та апробацію набутого досвіду у війні.

Таким чином, система інформування та залучення громадськості у сфері цивільного захисту є ключовою складовою державного управління у воєнний період. Її ефективність визначає рівень суспільної стійкості, сприяє підвищенню обороноздатності, покращує якість управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій держави. Для покращення взаємодії між органами і підрозділами сил безпеки і сил оборони та громадськості необхідно визначити пріоритетним розвиток даної системи, щодо належної організації і забезпечення державної політики котре, як результат сприятиме забезпеченню національної безпеки України.

#### *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. Белікова Ксенія, Кравченко Юлія, Потеряйко Сергій, Марченко Олександр. Організація взаємодії між органами управління у надзвичайних ситуаціях: правовий, організаційний та економічний аспекти. Науковий вісник: Державне управління № 4(6)2020. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-6-29](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-6-29).

3. Белікова К. Г., Твердохліб О. С., Потеряйко С. П.. Розвиток цивільно-військового співробітництва в Україні. Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток” 2023. № 9. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.2>.

4. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII “Про національну безпеку України” (зі змінами) // Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

5. Доктрина “Цивільно-військове співробітництво”. СП 9-00(01).01. ГК-ЗС України від 02.07.2020 №15860/С. – 32 с.

**Ткачук Олександра Ігорівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Митна справа та фіскальне адміністрування»

*Науковий керівник*

**Кміть Віра Мирославівна**

к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

## **ОСОБЛИВОСТІ МИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

У сучасних умовах глобальної нестабільності митний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, розпочата у 2022 році, створила безпрецедентні виклики для системи державного управління, зокрема для митної служби. В умовах воєнного стану митні органи виконують не лише фіскальні та регуляторні функції, але й завдання, спрямовані на зміцнення обороноздатності, забезпечення стабільності економічних процесів і контроль за переміщенням стратегічно важливих товарів. Тому дослідження особливостей митного менеджменту в умовах війни є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах.

1. *Трансформація митного менеджменту в умовах воєнного стану.* Митний менеджмент визначається як система управління процесами організації, планування, контролю та регулювання митних процедур у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У мирний час його основною метою є забезпечення надходжень до державного бюджету, сприяння зовнішній торгівлі та дотримання міжнародних зобов'язань України. Однак з початком повномасштабної війни акценти митної політики змінилися. Основним завданням стало забезпечення ефективного контролю за переміщенням товарів військового, гуманітарного та критичного імпорту, а також запобігання контрабанді й незаконному переміщенню товарів через державний кордон.

Зміна умов господарювання зумовила необхідність оперативного реагування митних органів на виклики війни. Було впроваджено спрощені механізми митного оформлення гуманітарних вантажів, засобів оборони, медичних препаратів, палива та іншої продукції, необхідної для функціонування

критичної інфраструктури. При цьому Державна митна служба України посилила аналітичний контроль за операціями, пов'язаними з експортом товарів подвійного використання та сировини стратегічного значення.

*2. Цифровізація та ризик-орієнтований підхід у митному менеджменті.* Одним із найважливіших напрямів удосконалення митного менеджменту в умовах воєнного стану стала цифровізація управлінських процесів. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує прозорість і контрольованість митних процедур. Зокрема, активізовано використання електронних митних декларацій, автоматизованих систем аналізу ризиків, електронних баз даних щодо суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу дозволяє зосередити увагу на потенційно небезпечних операціях, не створюючи надмірних перешкод для доброчесного бізнесу. Такі заходи сприяють скороченню часу митного оформлення, зменшенню адміністративного навантаження на суб'єктів ЗЕД і підвищенню ефективності контролю.

*3. Євроінтеграційний контекст функціонування митної системи України.* З огляду на стратегічний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу, митна система країни проходить активну гармонізацію з європейськими стандартами. У воєнний період відбувається адаптація положень Митного кодексу України до вимог Митного кодексу ЄС, зокрема щодо спрощення процедур транзиту, визнання уповноважених економічних операторів (АЕО) та цифрової взаємодії митних адміністрацій.

Співпраця з європейськими інституціями у сфері митної політики також сприяє боротьбі з корупційними ризиками та посиленню прозорості в управлінні митними процесами. Участь України в програмі «CUSTOMS» та приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту відкривають нові можливості для вдосконалення митного адміністрування.

*4. Ключові проблеми та напрями вдосконалення митного менеджменту.* Попри позитивні тенденції, митна система України стикається з низкою проблем, серед яких: дефіцит кадрових ресурсів через мобілізацію персоналу, руйнування інфраструктури на прикордонних територіях, нестабільність логістичних маршрутів і підвищення тіньових ризиків у торгівлі. Додатковим викликом є необхідність забезпечення безперебійної взаємодії між митними органами та іншими структурами сектору безпеки й оборони.

Перспективи розвитку митного менеджменту полягають у подальшій цифровізації процесів, автоматизації прийняття управлінських рішень, удосконаленні кадрової політики, підвищенні професійної підготовки персоналу та посиленні антикорупційних механізмів. Важливим напрямом залишається інтеграція митної системи України в європейський митний простір і відновлення повноцінного функціонування митної інфраструктури на звільнених територіях.

Отже, митний менеджмент в умовах повномасштабної війни набув нових функцій, орієнтованих передусім на забезпечення безпеки держави та стійкості економічних процесів. Система митного управління демонструє здатність до адаптації в кризових умовах, поєднуючи оперативність управлінських рішень з контролем і прозорістю процедур. В умовах післявоєнної відбудови митний менеджмент має стати одним із ключових елементів відновлення національної

економіки та інтеграції України в європейський економічний простір.

*Список використаних джерел*

1. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/>
3. Державна митна служба України. Аналітичні звіти та новини. URL: <https://customs.gov.ua/>
4. Кравченко В. Митна політика України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи // Економіка і держава. – 2023. – №5. – С. 47-52.
5. Герасименко Л. Сучасні тенденції розвитку митного адміністрування в Україні // Фінанси України. – 2024. – №2. – С. 18-26.
6. European Commission. Customs and Trade Policy Updates, 2023. URL: <https://commission.europa.eu/law>

**Харчун Андрій Миколайович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ  
ПРОЦЕСІВ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ**

Євроінтеграційний курс України є стратегічним вектором розвитку держави, що визначає ключові напрями реформ у політичній, економічній, соціальній та управлінській сферах [1]. У цьому контексті особливого значення набуває адаптація регіональної та місцевої політики до стандартів і практик Європейського Союзу. Оптимізація євроінтеграційних процесів на місцевому рівні передбачає створення ефективних механізмів взаємодії між центральною владою, органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянським суспільством. Це дозволяє підвищити ефективність реалізації європейських підходів до сталого розвитку, цифровізації управління, екологічної політики та регіонального партнерства.

Одним із пріоритетних напрямів є посилення інституційної спроможності регіонів і громад. Для цього необхідно впроваджувати європейські моделі децентралізації, що забезпечують фінансову автономію місцевого самоврядування та підзвітність управлінських рішень. Важливим завданням є узгодження стратегій регіонального розвитку з європейськими документами [2]. Це сприятиме формуванню ефективних територіальних стратегій, які враховують екологічні, економічні та соціальні пріоритети в євроінтеграційному контексті.

Значну роль у процесі оптимізації відіграє розвиток транскордонного співробітництва. Спільні програми з регіонами країн ЄС, зокрема в рамках ініціативи INTERREG, дозволяють не лише залучати європейські інвестиції, а й формувати інноваційні екосистеми, обмінюватися управлінськими практиками,

впроваджувати сучасні стандарти публічних послуг. Активізація участі громад у міжнародних грантових програмах (наприклад, Horizon Europe, Life Programme, Erasmus+) сприяє підвищенню кадрового потенціалу, розвитку освітніх та наукових проєктів, що інтегрують регіони України в європейський простір знань і технологій.

Важливою передумовою ефективної інтеграції є гармонізація законодавства та управлінських процедур відповідно до норм ЄС. Необхідно посилити координацію між центральними органами виконавчої влади та регіональними структурами для забезпечення узгодженості дій у реалізації євроінтеграційних ініціатив. Запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності таких процесів дозволить своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати результативність реформ.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрової інфраструктури на місцевому рівні. Інструменти електронного врядування, публічні реєстри, відкриті дані та цифрові сервіси сприяють прозорості управління й забезпечують відповідність принципам належного врядування, які є базовими для європейської моделі публічного адміністрування. Також необхідно підтримувати розвиток людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації службовців, розширення освітніх програм із питань європейського права, управління проєктами та залучення інвестицій.

Оптимізація євроінтеграційних процесів у регіональному та місцевому розвитку неможлива без активної участі громадськості. Формування партнерства «влада – громада – бізнес» дозволяє підвищити легітимність реформ, зміцнити довіру до державних інституцій і забезпечити сталість досягнутих результатів. Важливим напрямом також є розвиток міжмуніципальної співпраці, яка дає можливість спільно реалізовувати проєкти, пов'язані з енергозбереженням, інфраструктурою, туризмом, екологією та соціальними послугами.

У підсумку, ефективна оптимізація євроінтеграційних процесів на місцевому та регіональному рівнях повинна ґрунтуватися на системному підході, який поєднує інституційні, фінансові, освітні та цифрові інструменти. Лише за умов узгодженої політики, належного ресурсного забезпечення та широкої громадської підтримки європейський вектор розвитку стане не лише зовнішньополітичним пріоритетом, а й реальним механізмом модернізації українських регіонів і громад.

#### *Список використаних джерел*

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами від 27 червня 2014 р. Офіційний вісник України, 2014, № 75, ст. 2125.
2. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. Ратифікована Законом України № 452/97-ВР від 15 липня 1997 р. Офіційний вісник України, 1997, № 38.

**Черніховський Роман Іванович**

аспірант кафедри публічного врядування  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ**

Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я, зумовлені глобалізаційними процесами, воєнними діями, пандеміями та соціально-економічними трансформаціями, визначають необхідність тісної міжнародної співпраці. Вона стає важливим інструментом підвищення якості медичних послуг, модернізації системи охорони здоров'я та забезпечення сталого розвитку регіонів. Міжнародна взаємодія у цій сфері охоплює обмін досвідом, реалізацію спільних програм, залучення інвестицій, розроблення інноваційних рішень у сфері профілактики, діагностики та лікування. Для України така співпраця має особливе значення, адже сприяє інтеграції у європейський медичний простір і посиленню інституційної спроможності на місцевому рівні.

Регіональний аспект міжнародної співпраці в охороні здоров'я передбачає реалізацію проєктів, спрямованих на розвиток медичної інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення лікарень сучасним обладнанням та цифровими системами управління [1]. У різних областях України за підтримки міжнародних партнерів (ЄС, ВООЗ, USAID, UNICEF, ПРООН, урядів Канади, Німеччини, Японії) впроваджуються програми зміцнення системи громадського здоров'я, розвитку первинної медичної допомоги, психосоціальної підтримки населення та реабілітації ветеранів. Такі ініціативи сприяють підвищенню доступності медичних послуг і зменшенню диспропорцій між регіонами.

На місцевому рівні міжнародна співпраця часто реалізується через партнерство між громадами, лікарнями, благодійними фондами та неурядовими організаціями. Приклади ефективних практик включають спільні медичні місії, створення навчальних центрів, впровадження телемедицини, а також проєкти гуманітарної допомоги у кризових регіонах. Громади, що активно співпрацюють із міжнародними партнерами, отримують можливість не лише покращити стан медицини, а й зміцнити соціальну згуртованість, розвивати кадровий потенціал і залучати додаткові ресурси до місцевого бюджету.

Важливим напрямом є адаптація міжнародних стандартів та протоколів лікування до української системи охорони здоров'я. Участь у програмах Європейського Союзу, Всесвітньої організації охорони здоров'я, Ради Європи та інших міжнародних структур дає змогу гармонізувати національне законодавство, впроваджувати єдині підходи до забезпечення якості медичних послуг, епідеміологічного нагляду, вакцинації та безпеки пацієнтів. Це особливо важливо для прикордонних регіонів, де актуальними є спільні дії у сфері



боротьби з інфекційними захворюваннями та реагування на надзвичайні ситуації.

Міжнародна співпраця також сприяє розвитку медичної освіти та науки. Програми академічного обміну, спільні дослідження, підготовка медичних кадрів за підтримки іноземних університетів і фондів формують нову генерацію фахівців, здатних впроваджувати сучасні методи лікування та управління у сфері охорони здоров'я. Особливої актуальності набуває підготовка спеціалістів з громадського здоров'я, епідеміології, біоетики, цифрової медицини, що відповідає світовим тенденціям трансформації систем охорони здоров'я [2].

Важливою складовою міжнародної співпраці в охороні здоров'я є участь українських регіонів у транскордонних програмах Європейського Союзу, таких як Interreg NEXT, EU4Health та Horizon Europe. Завдяки цим ініціативам реалізуються спільні з європейськими партнерами проєкти з розвитку лікарняної інфраструктури, закупівлі сучасного медичного обладнання, створення лабораторій для епідеміологічного моніторингу та підвищення кваліфікації лікарів. Особливої уваги заслуговують програми з підготовки медичних фахівців, обміну досвідом між лікарнями та розвитку профілактичної медицини, що дозволяє регіонам ефективніше реагувати на виклики громадського здоров'я.

Значну роль у зміцненні міжнародного партнерства відіграють місцеві ініціативи, які поєднують зусилля органів влади, бізнесу та громадськості. Впровадження спільних проєктів із неурядовими організаціями, благодійними фондами та гуманітарними місіями (як-от Médecins Sans Frontières, Red Cross, Direct Relief) сприяє поліпшенню медичних послуг у громадах, постраждалих від бойових дій, внутрішнього переміщення населення або соціальної вразливості. Такі форми співпраці дозволяють оперативно залучати медичні ресурси, ліки, обладнання та спеціалістів, забезпечуючи при цьому адресну допомогу та підвищуючи ефективність реагування на кризові ситуації [2].

У перспективі розвиток міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я на регіональному та місцевому рівнях має орієнтуватися на принципи сталості, інклюзивності та цифрової трансформації. Запровадження електронних систем управління медичними послугами, телемедичних технологій і спільних баз даних дозволить інтегрувати українську медицину до європейського цифрового простору. Водночас стратегічне партнерство з міжнародними донорами, фондами та університетами сприятиме формуванню сучасної, ефективної та соціально орієнтованої системи охорони здоров'я, здатної забезпечити гідний рівень життя та здоров'я населення у кожному регіоні України.

Перспективи міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я в Україні полягають у посиленні децентралізованого підходу – коли регіони та громади стають активними суб'єктами міжнародних партнерств. Важливо розвивати мережу міжмуніципального співробітництва, створювати спільні транскордонні програми охорони здоров'я, залучати інвестиції у розвиток лікарень і лабораторій. Підвищення ролі місцевого самоврядування у міжнародних проєктах сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню прозорості та забезпеченню стійкості результатів.

Таким чином, міжнародна співпраця у сфері охорони здоров'я є ключовим чинником підвищення соціального добробуту, покращення якості медичних

послуг і розвитку людського потенціалу на регіональному та місцевому рівнях. Її подальший розвиток вимагає стратегічного бачення, узгодження національних і регіональних пріоритетів, а також активного залучення громади до формування політики здоров'я. У контексті євроінтеграції України така співпраця стає не лише інструментом модернізації системи охорони здоров'я, а й важливою складовою сталого розвитку держави.

*Список використаних джерел*

1. Шевченко С.О., Бутковська Н.М. Особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації. Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: виклики та колізії. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (ДДУВС, 15.05.2020. С. 284-288

2. Шелеміна 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>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Навчально-науковий інститут адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку  
Кафедра регіонального та місцевого розвитку  
Кафедра публічного врядування  
Львівська обласна військова адміністрація  
Департамент економічної політики

## **НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

### **ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Матеріали 4-ї конференції молодих учених  
21 листопада 2025 р.

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

Україна, 79491, Львів-Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16 тел. (032) 258-31-67  
Електронна пошта: [rmr.dept@lpnu.ua](mailto:rmr.dept@lpnu.ua),  
веб-адреса: <https://lpnu.ua/rmr>