

**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 3-ї конференції молодих учених  
22 листопада 2024 р.

*У змішаному-форматі*



Львів – 2024

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

**Конференція включена до переліку всеукраїнських науково-практичних конференцій здобувачів вищої освіти і молодих учених у 2024 році відповідно до листа ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України № 21/08-7 від 04 січня 2024 р. (п. 306)**

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. 3-ї конференції молодих учених (22 листопада 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Бліщук К.М., Матвіїшин Є.Г. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – 146 с.**

© Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», 2024

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

### **Члени програмного комітету:**

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

**Куйбіда Степан Васильович** – канд. держ. упр., директор Департаменту економічної політики Львівської обласної військової адміністрації (за згодою).

**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».

## **Організаційний комітет конференції:**

### **Голова:**

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

### **Заступник голови оргкомітету:**

**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 оргкомітету:**

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

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

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

**Нема Олександра Степанівна** – канд. держ. упр., доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку 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.....	9
<i>Білецький М.О.</i> Цифровізація як механізм сприяння місцевому економічному розвитку: можливості та виклики для публічних інституцій.....	9
<i>Карапінка А.С.</i> Формування публічно-приватної взаємодії на місцевому та регіональному рівнях.....	11
<i>Кміть В.М.</i> Податок на доходи фізичних осіб як основне джерело фінансування місцевого розвитку.....	13
<i>Коваленко Р.В.</i> Державна політика у сфері формування організаційної культури закладів загальної середньої освіти (на прикладі Братковицького ЗЗСО І-ІІ ст.).....	17
<i>Маринюк В.Л.</i> Публічне управління ринком праці в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку.....	20
<i>Мосейчук С.В.</i> Рекомендації для вдосконалення державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні в контексті інституційного забезпечення....	23
<i>Павлів О.В.</i> Земельні відносини та ринок земель у контексті місцевого та регіонального розвитку в період воєнного стану.....	25
<i>Пінтоха М.М.</i> Вдосконалення діяльності банків України в контексті забезпечення безпеки держави.....	27
<i>Поповецька І.А.</i> Роль державного фінансового контролю у забезпеченні фінансової безпеки підприємств України.....	29
<i>Прокопів І.І.</i> Впровадження механізмів публічного управління дорожнім господарством в сучасних умовах.....	32

<i>Романюк Ю.М.</i> Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій в системі публічного управління місцевим економічним розвитком.....	35
<i>Сидорак Р.Б.</i> Особливості проєктної діяльності територіальних громад.....	40
<i>Худий А.П.</i> Аналіз сучасних підходів до розробки державної політики у сфері надання медичних послуг.....	42
<i>Циганин М.П.</i> Цифровізація молодіжної політики як невід’ємний крок покращення її розробки та реалізації в Україні.....	45
<i>Черніховський Р.І.</i> Медичне обслуговування в кризових умовах: публічно-управлінський аспект.....	48
<b>СЕКЦІЯ 2. СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....</b>	<b>51</b>
<i>Байкевич Р.Й.</i> Економічна безпека держави в умовах глобалізації і цифрової трансформації: інституціональні засади .....	51
<i>Бондарук С.В.</i> Заходи з удосконалення механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування.....	53
<i>Вершигора Ю.З.</i> Інформатизація державного управління у сфері дорожнього господарства..	55
<i>Гадзіковський О.Ю.</i> Реформування місцевого самоврядування та його законодавче забезпечення.....	58
<i>Гупало К.Є.</i> Необхідність удосконалення публічного управління розвитком житлового будівництва в Україні.....	61
<i>Карапінка М.О.</i> Проблеми та перспективи управління відходами в Україні .....	62

<i>Коцан В.В.</i> Особливості правової свідомості в діяльності центральних органів виконавчої влади .....	65
<i>Лагойда Ю.В.</i> Територіальна громада: дискусійні питання регламентації правового статусу.....	67
<i>Леськів М.Б.</i> Методологічні підходи до змісту та критеріїв державної культурної політики України.....	69
<i>Логінська С.А.</i> Організаційна культура в органах управління територіальними громадами	72
<i>Медуна Б.Л.</i> Новий вимір дотримання принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у контексті використання імерсивних технологій.....	76
<i>Миськів М.А., Микитюк С.Р.</i> The research of future doctors' managerial competence development: principles and methodological approaches.....	79
<i>Мітін В.С.</i> Консолідація громадського суспільства: етнополітичний вимір.....	82
<i>Музика М.П.</i> Концептуальні підходи до проблеми взаємовідношення етики та політики	85
<i>Панчишин Б.І.</i> Управління фінансовими ресурсами територіальної громади та напрями його вдосконалення.....	88
<i>Пилипець Р.Ю.</i> Забезпечення формування державної етнополітики щодо регулювання етнополітичних процесів в Україні.....	91
<i>Савчин В.Ф.</i> Модернізація екологічної політики в Україні: успішний досвід шведських муніципалітетів.....	94
<i>Тютюнник О.І.</i> Забезпечення національно-патріотичного виховання на місцевому рівні як чинника консолідації нації.....	96

<i>Чернявська Д.Г.</i> Висвітлення ініціатив міської влади Одеси щодо розвитку громадського електротранспорту у місцевих ЗМІ.....	99
<i>Щур Ю.М.</i> Цифрові рішення для ефективного управління громадою.....	102
<b>СЕКЦІЯ 3. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ.....</b>	<b>105</b>
<i>Барінов Д.В.</i> Повноваження інститутів ЄС у сфері захисту прав людини і громадянина.	105
<i>Бешко Р.В.</i> Розвиток локальних брендів на світовому ринку як інструмент публічної політики формування позитивного іміджу України.....	106
<i>Грицик Ю.Й.</i> Особливості формування персоналу в органах місцевого управління в європейських країнах.....	109
<i>Гулько О.С.</i> Виклики та можливості західних областей України в контексті міждержавної регіональної співпраці в умовах війни.....	111
<i>Єфанов О.В.</i> Стратегії покращення публічного управління в контексті зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.....	113
<i>Ісаченко Д.С.</i> Зарубіжні досягнення диджиталізації у сфері надання державних послуг...	115
<i>Кім О.Р.</i> Зарубіжний досвід фінансового забезпечення сталого розвитку громад.....	119
<i>Короляк О.О.</i> Роль міжнародної співпраці у стимулюванні розвитку територіальних громад: виклики та перспективи.....	121
<i>Микуш І.З.</i> Зарубіжний досвід щодо взаємодії органів влади та громадських організацій.....	123
<i>Нарівний М.М.</i> Нормативно-правове забезпечення публічного управління у галузі житлово-комунального господарства.....	125

<i>Пемпуть Ю.М.</i> Інформаційні фейки російської пропаганди у час російсько-української війни.....	127
<i>Салій А.В.</i> Міжнародні грантові проєкти для розвитку місцевих громад в сфері публічного управління України.....	130
<i>Сувало О.Б.</i> Співпраця з міжнародними організаціями на обласному рівні при наданні послуг в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах війни. Досвід Львівської області.....	133
<i>Харчун А.М.</i> Фактори євроінтеграції України в сучасних умовах.....	136
<i>Холюк С.П.</i> До питання критеріїв оцінки та імплементації закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки в Україні в умовах мілітарного впливу.	139
<i>Янишівський Т.Я.</i> Міжнародний досвід реінтеграції постконфліктних територій: уроки для України.....	142



## **СЕКЦІЯ 1.**

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

**Білецький Микола Олегович**

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

#### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ СПРИЯННЯ МІСЦЕВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ**

Цифровізація сьогодні є одним із ключових стратегічних напрямків державної політики багатьох країн, оскільки вона здатна суттєво вплинути на різні аспекти соціально-економічного розвитку. Під цифровізацією зазвичай розуміють процес впровадження цифрових технологій та інструментів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, що дозволяє підвищити прозорість, доступність і ефективність надання публічних послуг [1, с.12].

Зокрема, цифровізація сприяє створенню умов для розвитку місцевих економік, оскільки вона дає змогу покращити зв'язок між бізнесом, громадянами та органами влади. Це забезпечує підвищення якості обслуговування, оптимізацію ресурсів та стимулює інвестиції в регіони. Наприклад, за допомогою цифрових платформ місцеві органи влади можуть впроваджувати автоматизовані системи для надання адміністративних послуг, що значно спрощує взаємодію громадян та підприємців з державними установами [2, с.6].

Цифрові платформи, такі як портали державних послуг, дозволяють забезпечити громадянам і бізнесу швидкий та зручний доступ до послуг у режимі онлайн. Наприклад, завдяки впровадженню таких платформ громадяни можуть отримувати адміністративні послуги (реєстрація, подання документів, сплата податків) без необхідності відвідування державних установ (Ворона, 2019). Цей механізм не лише підвищує зручність для користувачів, а й дозволяє оптимізувати роботу органів влади, зменшуючи витрати на адміністрування та прискорюючи обробку заявок.

Інтерактивні платформи для зворотного зв'язку та цифрової участі дозволяють громадянам активно брати участь у процесах прийняття рішень, пропонувати ідеї та ініціативи, брати участь у голосуваннях та обговореннях. Це сприяє побудові довіри між громадою та владою, а також покращує якість управлінських рішень за рахунок залучення думок і пропозицій від місцевих мешканців [2, с.8]. Цей механізм дозволяє краще відповідати на місцеві економічні потреби, підвищуючи соціально-економічну ефективність державної політики.

Загалом, механізми цифровізації відіграють важливу роль у створенні сучасної, інноваційної інфраструктури для місцевого економічного розвитку, сприяючи інтеграції новітніх технологій у всі аспекти діяльності публічних інституцій. Завдяки впровадженню цифрових платформ, розумних технологій та інтерактивних сервісів місцеві громади можуть розвиватися більш динамічно, відповідати на сучасні виклики та залучати інвестиції, що підвищує конкурентоспроможність регіонів та рівень життя мешканців.

Одним із основних викликів у процесі цифровізації публічного сектору є недостатня підготовка кадрів і брак компетентних спеціалістів, які могли б ефективно впроваджувати та підтримувати цифрові рішення. Зміни, які супроводжують цифрову трансформацію, вимагають наявності персоналу з відповідними технічними та управлінськими навичками, включно з розумінням принципів кібербезпеки, аналізу даних, роботи з цифровими платформами, а також знаннями про специфіку новітніх технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація процесів [3, с.2].

У багатьох країнах процес цифровізації державних органів часто супроводжується недостатнім акцентом на підготовці кадрів, а саме на створенні навчальних програм і заходів для підвищення кваліфікації співробітників. Брак інвестицій у розвиток програм професійного навчання в публічному секторі спричиняє ситуацію, коли працівники не мають доступу до оновлених знань і технологій, що підвищило б їхню компетентність у використанні цифрових інструментів [2, с.5].

Для успішної цифрової трансформації важливо розробити стратегії залучення та розвитку кадрів у публічному секторі. Це може включати партнерство з освітніми установами для створення спеціальних програм навчання, залучення молодих фахівців, а також підвищення кваліфікації існуючих співробітників через курси та тренінги. Крім того, уряди можуть створювати стимули для фахівців, які працюють у приватному секторі, переходити до роботи в державних установах, пропонуючи гнучкі умови праці, конкурентні зарплати та кар'єрні можливості [3, с.7].

Таким чином, інвестиції в розвиток кадрів є ключовим фактором для успішної цифровізації публічного сектору. Створення компетентного і мотивованого персоналу забезпечить ефективне впровадження цифрових рішень, що сприятиме покращенню якості надання послуг, підвищенню прозорості та стимулюванню економічного зростання на місцевому рівні.

#### *Список використаних джерел:*

1. Акімова О. Цифровізація та економічний розвиток регіонів. Київ: Видавничий дім "Наукова думка", 2020.
2. Sabaj B., Weaver L. A developmental evaluation primer. Toronto: Tamarack Institute, 2021.
3. Li F., Gregor S. Digital transformation in government: A framework for public sector digitalization. Public Administration Review, 2020.

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

## **ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА МІСЦЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ**

Реформа децентралізації, розпочата з прийняттям 01.04.2014 року Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, поклала початок не лише змінам у підходах і принципах врядування на субнаціональному рівні, але й зумовила розпад традиційної структури взаємодій між учасниками суспільства на цьому рівні відносин. Разом із набуттям нового спектру прав та повноважень, які, звичайно, супроводжуються відповідальністю та зобов'язаннями, публічні суб'єкти місцевого рівня (зокрема, суб'єкти місцевого самоврядування, що включають територіальні громади та їх представницькі органи, а також суб'єкти регіонального врядування) усвідомили свою вирішальну роль у реалізації інтересів громадян у межах своєї території.

Застаріла централізована побудова системи врядування в Україні передбачала, переважно, вертикальну форму взаємодії між публічними суб'єктами, залишаючи кожному з них специфічну роль, вузьке коло повноважень та обмежений простір для здійснення розпорядчої діяльності. Таким чином, зарегульована система відносин виключала суб'єктивний фактор - здатність і вмотивованість суб'єктів до реалізації інноваційних рішень у сфері врядування та виходу за межі традиційних форм співпраці. Цілком можливо, що така побудова системи врядування була виправданою на перших етапах розвитку незалежної України, виходячи з існування вакууму у правовому регулюванні цілих пластів суспільних відносин, що супроводжував утворення і ранній шлях молодій державі. Наділення суб'єктів владного впливу широкими повноваженнями в умовах фактичної відсутності ефективної системи контролю та значної кількості взаємовиключних інтересів, вочевидь, несло корупційні та дискримінаційні ризики. Даний фактор був присутній на всіх рівнях врядування: національному, регіональному та місцевому.

Однак, з розвитком інститутів публічного управління та впорядкуванням конфліктуючих інтересів постала потреба у зміні способів і форм врядування. Особливу відчутно ця потреба проявляється на місцевому рівні, що вирізняється меншою мінливістю (порівняно з вищими рівнями), а також більшою залученістю громадян у процесі здійснення публічного управління. Важливими властивостями місцевого публічного управління є його реактивність (здатність швидко реагувати на виникнення об'єктивних чи суб'єктивних явищ, що мають значення для інтересів громади та громадян) та неформальність (здатність вирішувати проблеми громади у нетрадиційний спосіб, використовуючи особисті зв'язки, мотиваційні методи та інші форми імперативного та

диспозитивного впливу). Особливе місце займає саме друга властивість, адже, як вважає І. В. Шпекторенко., чиновники діють не на користь абстрактного суспільства. Вони оточені конкретними людьми, деякі з яких впливають на них. З деякими вони перебувають у дружніх або інших стосунках. Усе це впливає на рішення, що приймаються, і політику, що проводиться. [2, 16 с.] Зарегульована централізована система врядування позбавляє місцеве публічне управління обох цих властивостей, роблячи його повільним та неефективним. Виходячи з цього, комплексний економічний розвиток регіонів України гальмувався недосконалою структурою та наявними механізмами публічного адміністрування [1, 158 с.]

Децентралізація покликана вирішити цю проблему і дозволити суб'єктам врядування на місцевому та регіональному рівні сповна реалізовувати потенціал сучасної концепції публічного врядування, що передбачає широке використання горизонтальних зв'язків та зосередження на результаті, а не процесі. Фрагментація звичних центрів впливу, що супроводжує процес децентралізації, дозволяє ледь не кожному суб'єкту як публічних, так і приватних відносин, стати таким центром, оскільки у сучасному світі індивідуальні інтереси часто переплітаються з публічними, взаємно доповнюючи одне одного. Навіть конфлікти між такими інтересами є корисними для розвитку системи відносин, оскільки стимулюють учасників шукати способів їх вирішення, що часто призводить до віднайдення інноваційних методів та практик узгодження та реалізації інтересів публічних та приватних суб'єктів. Широке коло повноважень у публічних суб'єктів та значна залученість приватних суб'єктів у справи громад та регіонів дозволяють їм швидше, ефективніше та дешевше з точки зору використаних ресурсів маневрувати та реагувати. У зрілому суспільстві, об'єднаному ідеєю спільного добробуту, така активність матиме наслідком економічне зростання та покращення індивідуального становища учасників суспільних відносин.

В цілому, переплетення інтересів публічних та приватних суб'єктів разом із широкими нерегульованими можливостями, використанням горизонтальних зв'язків та свободою дій характеризують новий тип відносин, який неможливо повноцінно віднести ні до приватних, ні до публічних. У цьому контексті йдеться про гібридні публічно-приватні відносини, які походять, передусім, з місцевого та регіонального рівня, проникаючи поступово і на національний. Такі відносини передбачають узгоджену реалізацію інтересів громадян та громад і здійснюється суб'єктами, які наділені владними повноваженнями, а також суб'єктами без них. Так характеризується публічна "половина" цих відносин - існування публічного інтересу та учасників з владними повноваженнями. Приватна "половина" передбачає координацію та співпрацю як основу для таких відносин, коли учасник з владними повноваженнями не зацікавлений та не бажає ними користуватися, віддаючи перевагу рівному статусу з приватними суб'єктами. Як вже було сказано, це зумовлено властивістю сучасної моделі врядування - націленості на результат.

Причина, чому саме на субнаціональному рівні публічно-приватні відносини проявляються найбільше, полягає у тому, що така взаємодія є наслідком еволюції суспільних відносин і механізмів врядування на місцях. Де-факто, вона існує на цьому рівні вже давно, однак, позбавлена правового

регулювання, залишалася у неформальному статусі і не давала можливості повноцінно скористатися її можливостями. Як відомо, конституційне положення дозволяє суб'єктам, наділеним владою, діяти лише у межах повноважень, що передбачені законами та іншими нормативно-правовими актами. Таким чином, без законодавства, яке б дозволяло публічним суб'єктам вступати у такі форми відносин, їх існування, всупереч вимогам часу та логіки, було б нелегальним. Звичайно, з приватної сторони жодних застережень до вступу у такі відносини немає, оскільки можливість вирішувати свої справи без владного впливу на себе є одним з прагнень будь-якого приватного суб'єкта.

Існування інтересу приватних та публічних суб'єктів до вступу в рівні відносини, широке використання особистих зв'язків на місцевому рівні та відсутність повноважень публічних суб'єктів до вступу в такі відносини, окрім сповільнення економічного зростання, несе ще й значні корупційні ризики. Адже дві сторони, інтереси яких співпадають або доповнюють одне одного, в умовах фактичної неформальної взаємодії, будуть шукати можливості формалізувати свої відносини, не завжди у легальний спосіб.

Таким чином, формування публічно-приватних відносин на місцевому та регіональному рівнях є однією з причин та одним з наслідків реформи децентралізації. У наш час спостерігається розширення цієї сфери на місцях та розростання до національного масштабу. Врегулювання відповідальними суб'єктами відносин, які фактично існують, надання їм легального статусу та надання учасникам суспільних відносин можливості вільно скористатися перевагами, отримати користь та реалізувати індивідуальний та суспільний інтерес є, однозначно, позитивним кроком. Процес євроінтеграції, який проходить зараз Україна, надаватиме додатковий імпульс у реформуванні цієї важливої сфери, розширюючи можливості публічно-приватної взаємодії.

#### *Список використаних джерел:*

1. Золотоноша О.В. Особливості публічного адміністрування у сфері економіки на місцевому рівні. Прикарпатський юридичний вісник. 2015. №3 (9). С.156-159
2. Методологія публічного управління : навчальний посібник / уклад. І. В. Шпекторенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с.

#### **Кміть Віра Мирославівна**

кандидатка економічних наук, доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

### **ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

Місцевий розвиток має бути орієнтованим на громаду, оскільки є результатом діяльності конкретного регіону та сприяє змінам у соціальній, економічній, екологічній та інших сферах. Він характеризується результативністю та змінною динамікою, а

довготривалий (стратегічний) його характер напряму залежить від активізації внутрішніх факторів та джерел фінансування, головним серед яких є податок на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО).

ПДФО є загальнодержавним прямим податком, що стягується з доходів фізичних осіб та сплачується роботодавцем за базовою ставкою 18% від зарплати кожного офіційно найманого працівника. Для порівняння, у більшості країн Європи ПДФО належить до місцевих податків, де органи місцевого самоврядування здійснюють адміністрування податку та регулюють його ставки, а в Україні – лише держава в особі законодавчого органу – Верховної ради.

В Україні порядок нарахування, сплати та адміністрування ПДФО регламентується однойменним Розділом IV Податкового кодексу України.

Згідно статті 64 Бюджетного кодексу України [2], до доходів загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад належать, зокрема 60% ПДФО на відповідній території (крім території міст Києва та Севастополя); 40% – на території міста Києва та зараховується до бюджету міста Києва.

Отож, ПДФО потрапляє до державного бюджету, де перерозподіляється та частково повертається до громади, яка його сплатила.

Варто наголосити, що до 2022 року 60% ПДФО поверталися до місцевих бюджетів, 15% – до обласних, а решта до державного бюджету.

Починаючи з 2022 року, внаслідок підписання Меморандуму [4] для стабільності тарифів на засіданні Конгресу місцевих і регіональних влад, було прийнято рішення передавати в бюджети громад додатково 4% при розподілі ПДФО, але не менше 11 млрд грн (додатково). Угода, що була укладена між Кабінетом Міністрів України, Офісом Президента України, НАК «Нафтогаз України» та Асоціацією міст України, залишилась чинною і на період 2023-2024 років.

Таким чином, ПДФО залишається в громадах в обсязі 64% (водночас щонайменше 4% податку має бути спрямовано на проведення розрахунків під час виробництва теплової енергії, а також на підтримку підприємств із виробництва, постачання теплової енергії, а також централізованого постачання холодної води та водовідведення), 15% ПДФО розподіляється на користь обласного бюджету і 21% – до державного бюджету України.

Механізм зарахування ПДФО завжди був актуальною темою для кожної громади, оскільки цей податок є домінуючим у доходній частині місцевих бюджетів.

Аналізуючи доходи місцевих бюджетів в загальному фонді за період 2018-2024 рр. (рис. 1), можна прослідкувати позитивну динаміку та чітку тенденцію до зростання, навіть в умовах воєнного стану. Але це якраз внаслідок додаткових 4% ПДФО, що

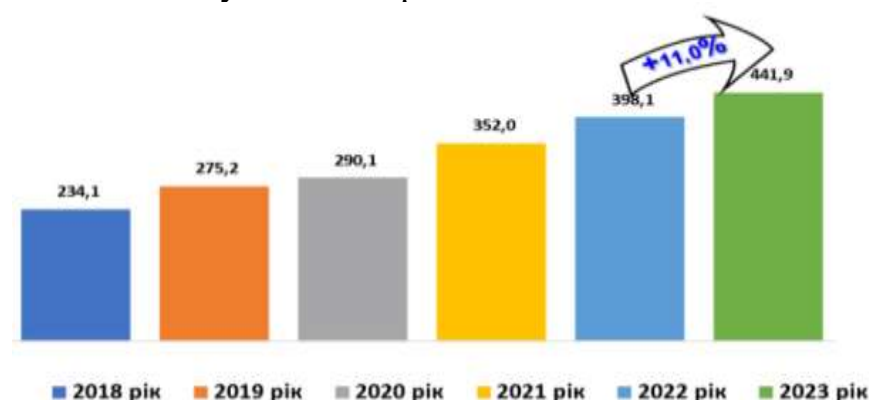


Рис. 1. Місцеві бюджети в доходах загального фонду за період 2018-23 рр. [1]

були спрямовані до місцевих бюджетів з 2022 року.

Виконання станом на 01.01.2024 р. річних затверджених показників доходів загального фонду складає 102,2% (норма – 100%), в тому числі за надходженнями з ПДФО – 99,2%. [3].

У 2023 році до загального фонду місцевих бюджетів надійшло (без урахування міжбюджетних трансфертів) 441,9 млрд грн., що на 11% (або 43,8 млрд грн) більше, ніж у 2022 році [6].

Реформа децентралізації та відповідні зміни, які були внесені до Бюджетного та Податкового кодексів, надали громадам нові можливості та дозволила суттєво наростити доходну частину місцевих бюджетів. Однак, одночасно фінансування більшої частини видатків, пов'язаних з життям територіальних громад, тепер здійснюється за рахунок їхніх бюджетів.

Аналізуючи приріст доходів загального фонду місцевих бюджетів, то можна стверджувати, що з початком активних воєнних дій (з 2022 р.) така тенденція притаманна тим регіонам, куди здебільшого було релоковано бізнес та найбільше внутрішньо переміщених осіб: Київська (+26%), Черкаська (+20,8%), Закарпатська (+17,5%), Рівненська (+16,2%), а також у м. Київ (+17,6%). Зрозуміло, що найменший показник доходів спостерігається в тих областях, де велися чи ведуться бойові дії, які були чи є тимчасово окупованими рф; Донецька, Запорізька, Луганська та Херсонська.

Оцінюючи основні доходи загального фонду місцевих бюджетів за період 2023 року (рис. 2), бачимо, що найбільшою є частка податкових надходжень, з яких зокрема ПДФО становить 67% (або 289,4 млрд грн) доходів загального та спеціального фондів із трансфертами (трансферти становлять 27%).

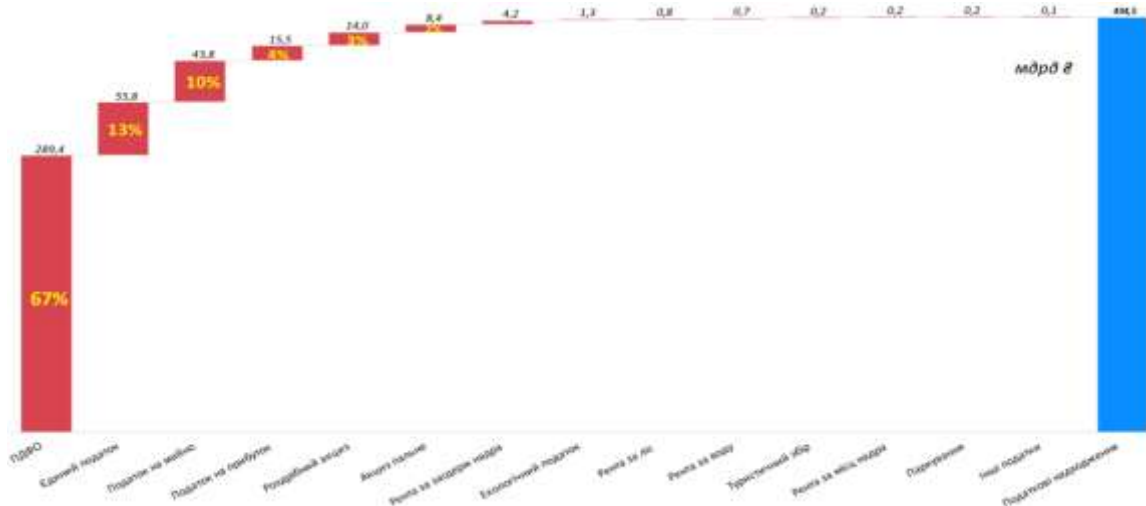


Рис. 2. Частка податкових платежів у доходах місцевих бюджетів у 2023 р. [1]

Цікавою також є динаміка ПДФО у доходах місцевих бюджетів впродовж останнього 2023 року (рис. 3).

Як видно з рис. 3, в листопаді та грудні 2023 р. спостерігається негативна тенденція (- 61,3% та -25,4% відповідно) в частині надходження ПДФО, що зумовлено ухвалення Закону №3428 [4] щодо переспрямування так званого військового ПДФО з місцевих бюджетів до державного. Вилучення «військового» ПДФО значно вплинуло на стан

місцевих бюджетів у 2023 році, та зокрема на обсяги надходжень, структуру та динаміку частки місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету.



Рис. 3. Динаміка ПДФО у доходах місцевих бюджетів у 2023 р. [1]

У 2023 році – з 1 жовтня до 31 грудня – «військовий» ПДФО спрямовувався до державного бюджету та Міністерства оборони в пропорції 50% на 50%. Починаючи з 2024 року і до завершення воєнного стану такий ПДФО розподіляється в наступному співвідношенні: 45% – Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України – на дрони; 45% – Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості України – для розгортання виробництва зброї та боєприпасів; 10% – розпорядникам сектору безпеки й оборони для автоматичного розподілу між військовими частинами пропорційно до сплаченого ПДФО.

За своєю економічною суттю ПДФО є платою фізичної особи за послуги, які надаються їй громадою, на території якої така фізична особа зареєстрована і проживає. Відповідно, для належного надання своїм мешканцям необхідних послуг, територіальна громада повинна мати певний ресурс, основна частина якого формується саме за рахунок ПДФО. В місцевих бюджетах виникає дисбаланс, адже податок сплачується в одній громаді, а споживання більшості місцевих суспільних послуг платниками податку відбувається там, де вони мешкають [8].

Тому нагальною є потреба у зміні діючого механізму справляння ПДФО. Зарахування податку за місцем реєстрації платника дозволить значно підвищити надходження до бюджетів невеликих за чисельністю громад, бо часто такі мешканці працюють у великих містах, сплачуючи ПДФО в їхні бюджети. Тому доцільно аби ПДФО сплачувався (перераховувався) податковим агентом за заявою фізичної особи – платника податку до місцевого бюджету за місцем його податкової адреси.

Отож, ПДФО є не лише вагомим фіскальним інструментом регулювання соціально-економічних процесів, оскільки впливає на рівень наповнюваності місцевих бюджетів, активність інвестиційної діяльності громади, на обсяг і структуру доходів платників податків та інші чинників фінансової стабільності, а й основним джерелом фінансування місцевого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік // Всеукраїнська асоціація ОТГ. URL: <https://hromady.org/analiz-miscevix-byudzhativ-za-2023-rik/>
2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. №2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>



3. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2023 рік // Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/>
4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України від 08.11.2023 р. № 3428-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text>
5. Меморандум про взаєморозуміння щодо врегулювання проблемних питань у сфері постачання теплової енергії та постачання гарячої води в опалювальному періоді 2021/2022 рр. // URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidpisano-memorandum-shchodo-vregulyuvannya-problemnih-pitan-u-sferi-teplopostachannya>
6. Мінфін: За 2023 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 441,9 млрд гривень // Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-za-2023-rik-do-zahalnoho-fondu-mistsevykh-biudzhetiv-nadiishlo-4419-mlrd-hryven>
7. Національна стратегія доходів до 2030 року // Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy\\_2030\\_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf)
8. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо порядку сплати (перерахування) податку до бюджету". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GI04707A>

**Коваленко Романа Володимирівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка

*Науковий керівник*

**Козак Іванна Ігорівна**

кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ( НА ПРИКЛАДІ БРАТКОВИЦЬКОГО ЗЗСО І-ІІ СТ.)**

Поняття «організаційна культура» давно перебуває в науковому обігу. Єдиного правильного підходу до трактування поняття «організаційна культура» досі немає, що пов'язано зі складністю та багатоаспектністю цього явища в

діяльності організацій. В Братковицькому ЗЗСО за роки його існування склася певна система відносин, яка регулює поведінку людей у різних умовах і обставинах. Вона створювалася членами організації, а її елементи передаються від одного «покоління» співробітників до іншого.

Організаційна культура є сукупністю норм, цінностей, правил, моделей комунікації, що поділяються всіма співробітниками. Виступає як інтеграційне утворення, що складається з особистісно-когнітивного, аксіологічного, комунікативно-мотиваційного та діяльнісно-поведінкового компонентів, детерміноване внутрішньоорганізаційними відносинами, синкретизмом розумового, емоційного та соціального видів інтелекту, особистісними й організаційними цінностями, соціально значущими нормами і правилами, моделями поведінки суб'єктів освітнього процесу, яке визначає стан організації та самоорганізації ЗЗСО [ 3 ]. Державна політика відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури в закладі освіти, оскільки встановлює загальні рамки, стандарти та цінності, на які орієнтується школа. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти» є ключовим документом для підвищення якості освіти та позитивної організаційної культури в школах України [ 4 ]. В свою чургу Закон України «Про загальну середню освіту» впливає на розвиток організаційної культури в школах, адже він спрямований на створення сучасної, гнучкої та інклюзивної системи освіти, що відображає цінності демократичного суспільства та орієнтований на індивідуальний розвиток кожного учня [ 2 ]. Ще одним нормативно- правовим документом є Державний стандарт базової середньої освіти, який визначає основні цілі, компетентності, знання та навички, які має набути учень у процесі навчання. Цей стандарт значно впливає на організаційну культуру школи, оскільки закладає фундамент освітніх цінностей, методів навчання та взаємодії в колективі. Спрямовує організаційну культуру школи на створення відкритого, інноваційного та інклюзивного освітнього середовища.

Мета організаційної культури Братковицького ЗЗСО полягає в забезпеченні злагодженої ефективної діяльності суб'єктів освітнього процесу (адміністрації, вчителів, здобувачів освіти, батьків учнів ЗЗСО, громади) та її спрямованість на всебічний розвиток особистості.

До організаційної культури Братковицького ЗЗСО входить, насамперед, корпоративний імідж, який формує загальне враження про навчальний заклад та його цінності, допомагає створити позитивний імідж школи, підвищуючи її привабливість для учнів і їхніх батьків. У навчальному закладі непохитно діє корпоративний кодекс, який визначає основні принципи поведінки, етики та взаємодії всіх учасників навчального процесу школи.

Важливе місце в житті школи посідає історія, традиції та ритуали, вироблені звичаєм моделі поведінки, церемонії, які є невідомою частиною організаційної культури школи. Приклад того, що входить до цієї категорії: свято першого дзвоника, випускний бал, день відкритих дверей, олімпіади та конкурси, тематичні дні, волонтерські заходи, спортвікенди, культурні фестивалі, День довкілля, зустрічі випускників, тощо. Разом ці традиції й ритуали не тільки збагачують освітній процес, але й формують спільноту, сприяють створенню відчуття належності та гордості за свою школу.

Державна політика у сфері формування організаційної культури закладів загальної середньої освіти, який я намагалася показати на прикладі Братковицького ЗЗСО сприяє формуванню і зміцненню позитивної культури, та перспектив публічного врядування у сфері освіти на регіональному рівні простежуються в наступних напрямках:

1. Децентралізація управління освітою: підвищення автономії регіонів у прийнятті рішень, адаптація освітніх програм до місцевих потреб та контексту. Держава надає школам більшу свободу у виборі методів навчання, що дозволяє кожному закладу розвивати власні риси організаційної культури.

2. Розвиток державно-приватного партнерства: залучення приватних інвесторів та громадських організацій до розвитку освітніх проєктів, що підвищить якість освіти та доступ до сучасних технологій.

3. Цифровізація освіти: впровадження інноваційних технологій для управління освітніми закладами, дистанційного навчання та підвищення якості навчального процесу. Державні програми спрямовані на навчання вчителів володінню сучасними технологіями та інтерактивними методами навчання. Вчителі заохочуються до застосування технологій дистанційного навчання, інтеграції освітніх платформ і використання цифрових інструментів, що важливо для сучасної школи

4. Підвищення участі громади: стимулювання активної участі батьків, громадськості та місцевих організацій у процесах прийняття рішень щодо освітніх питань.

5. Моніторинг і оцінка якості освіти: впровадження ефективних механізмів для оцінки освітніх програм і закладів на регіональному рівні, що дозволить коригувати стратегії та підвищувати ефективність. Школа постійно проводить оцінювання та моніторинг результатів своєї діяльності. Це формує культуру підзвітності та відповідальності серед вчителів і адміністрації. Підвищена увага до якості освіти сприяє формуванню культури зворотнього зв'язку.

6. Фінансова стабільність і підтримка: забезпечення належного фінансування освіти на регіональному рівні, зокрема через прозорість у витратах та залучення альтернативних джерел фінансування.

7. Інклюзивність та рівний доступ до освіти: підвищення доступу до якісної освіти для всіх соціальних груп, зокрема осіб з особливими освітніми потребами.

8. Професійний розвиток педагогів: впровадження програм для підвищення кваліфікації вчителів і керівників закладів освіти, що відповідають регіональним потребам та викликам.

Ці напрями можуть сприяти створенню більш ефективної та гнучкої системи публічного врядування в освіті на місцях.

#### *Список використаних джерел:*

1. Державний стандарт Базової середньої освіти від 30 вересня 2020 р. <https://mon.gov.ua/osvita-2/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrainska-shkola-2/derzhavniy-standart-bazovoi-serednoi-osviti>

2. Закон України «Про загальну середню освіту» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

3. Проблеми сучасного підручника : зб. наук. праць / [ред. кол.; голов. ред. О.М.Топузов]. - К.: Педагогічна думка, 2020. – Вип. 24. – 279 с.

4. Професійний стандарт «Закладу загальної середньої освіти» від 29.08.2024 р. <https://mon.gov.ua/news/informatsiine-povidomlennia>

**Маринюк Василь Володимирович**

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

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Українське суспільство вже тривалий час перебуває під впливом значних трансформаційних процесів, які викликають негативні явища на ринку праці. Йдеться передусім про економічну нестабільність у країні, вплив пандемії, яка суттєво змінила структуру ринку праці, а також війну росії проти України. Це призвело до масової міграції населення, руйнування житлових і промислових об'єктів, інфраструктури та бізнесів. Усі ці фактори спричинили серйозну кризу в суспільстві, яка не могла не позначитися на ринку праці.

Так, український ринок праці за останнє десятиліття зазнав численних змін, що поступово привели до серйозних викликів. Однак пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення росії у 2022 році стали факторами, що різко загострили вже існуючі проблеми і призвели до глибоких трансформацій у сфері зайнятості, заробітних плат, міграційних процесів та структурних змін у професійній зайнятості.

До початку пандемії 2018-2019 роки можна було охарактеризувати як період відносно стабільності на ринку праці. Кількість вакансій та рівень зайнятості були відносно сталими, хоча вже тоді спостерігалася тенденція до поступового спаду активності на ринку праці. Незважаючи на це, криза ще не мала вираженого характеру, і багато хто вважав такі зміни частиною циклічних коливань в економіці.

Однак із початком пандемії у 2020 році ситуація кардинально змінилася. Кількість вакансій різко зменшилася через введення карантинних обмежень і тимчасове припинення роботи в багатьох галузях економіки. Це призвело до значного зростання рівня безробіття, а також зниження зарплат у багатьох секторах.

Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігається стійка тенденція до зниження кількості зайнятих на ринку праці. Варто зазначити, що цей спад відбувався навіть у відносно стабільні періоди, без явних ознак економічної кризи. Таким чином, зниження активності на ринку праці вже відзначалося до появи нових факторів, що згодом посилили цю тенденцію. Особливо помітне прискорення цього процесу відбулося в останні роки.

Так, якщо в 2018-2019 роках кількість вакансій на ринку праці залишалася на відносно стабільному рівні, то в період 2020-2021 років через пандемію спостерігалось значне скорочення кількості пропозицій. Дані за 2021 і 2022 роки свідчать, що внаслідок перших місяців війни кількість вакансій скоротилася більш ніж в чотири рази порівняно з мирними роками без пандемії [1].

Щодо кількості безробітних, то в період 2018-2021 років динаміка залишалася майже незмінною. Однак, порівняно з 2021 роком, у 2022 році лише за перші сім місяців кількість безробітних значно зросла через масову еміграцію українців, вимушену військовими діями росії. Станом на 1 серпня 2022 року було зареєстровано 290,7 тисяч безробітних чоловіків (з яких 260,1 тисяч раніше працювали) і 410,8 тисяч жінок (357 тисяч раніше працювали) [1].

Аналіз даних за 2018-2019 роки показує незначну різницю між кількістю вакансій і безробітних в Україні. Однак, починаючи з 2020 року, цей дисбаланс став помітним, і у 2022 році на одну вакансію претендувало в середньому 2,7 особи. З початком повномасштабного військового вторгнення Росії у лютому 2022 року ситуація на ринку праці стала ще більш критичною. Війна спричинила масову релокацію підприємств у безпечніші регіони України, переважно до західних областей. За даними Міністерства економіки, станом на серпень 2022 року понад 700 підприємств було переміщено з небезпечних зон, з яких 500 вже поновили свою роботу. Найбільшу кількість релокованих підприємств прийняли Львівська (29% заявок), Закарпатська (18%) та Чернівецька (12%) області [2]. Однак, до червня кількість заявок на переїзд значно скоротилася, що вказує на обмежені можливості для подальшої релокації через економічні та фізичні труднощі, такі як перевезення обладнання та персоналу. Це свідчить про підвищене усвідомлення ризиків підприємствами, а також про економічні та фізичні труднощі, пов'язані з переміщенням обладнання, працівників тощо.

На додаток до релокації підприємств, війна також призвела до масової еміграції українців за кордон. Цей процес має серйозні наслідки для ринку праці, оскільки значна частина населення вийшла з активної економічної діяльності, що тимчасово зменшило рівень безробіття, але водночас створило нові виклики в демографічній структурі робочої сили.

Регіональний аналіз показує найменший розрив між кількістю вакансій та безробітних у Києві, Львівській та Волинській областях (1,8 рази), тоді як найбільший розрив спостерігається в Херсонській (6,7 рази), Запорізькій (4,8 рази) та Миколаївській (4,4 рази) областях, які постраждали від військових дій або були окуповані [2].

Незважаючи на війну та економічну кризу, ринок праці в Україні продовжує повільно відновлюватися. У фінансовій сфері та страховій діяльності кількість безробітних перевищує кількість вакансій у 9,8 разів. У сфері державного управління та оборони цей показник становить 6,2 рази, а в інформаційній та телекомунікаційній галузі – 6,1 рази. Найкраща ситуація спостерігалася у сфері водопостачання та каналізації, де різниця між кількістю вакансій та безробітних є мінімальною, а також у сфері освіти (1,3 рази) та добувної промисловості (1,4 рази) [2].

Багато підприємств намагалися виплачувати заробітну плату своїм працівникам, навіть якщо діяльність була припинена. Деякі компанії

здійснювали додаткові виплати або надавали матеріальну допомогу. Однак із продовженням бойових дій збільшилася кількість звільнень, а підприємства частіше виявлялися неспроможними виплачувати зарплати на довоєнному рівні.

Серед великих, особливо міжнародних компаній, більшість змогла зберегти повну виплату зарплат. Водночас ці компанії почали оптимізувати витрати на персонал. Малий і середній бізнес, з огляду на меншу фінансову стійкість, зазнав більше звільнень і скорочень зарплат, що свідчить про нерівномірність економічних наслідків серед різних секторів.

Значне перевищення пропозиції робочої сили над попитом на ринку праці призводить до зниження очікуваних зарплат, навіть на тлі пришвидшення інфляції. За результатами різних опитувань, зарплати у приватному секторі в 2022 року знизилися на 25% до 50% порівняно з довоєнним періодом. Деяко кращою виглядає ситуація в бюджетному секторі, згідно з оцінками, заснованими на аналізі бюджетних витрат. Крім того, втрата доходів від праці частково компенсувалася через соціальні виплати, підвищення пенсій і суттєве збільшення виплат військовим.

Повномасштабна війна спричинила гуманітарну кризу і масштабне переміщення населення, включаючи міграцію за кордон, що впливатиме на демографічну ситуацію та ринок праці протягом багатьох років. Економічний спад призвів до різкого скорочення доходів населення і зростання рівня безробіття.

Ці проблеми негативно вплинули на рівень життя більшості громадян, посилюючи кризові явища в економіці, стримуючи структурні реформи та гальмуючи стабілізацію й економічне зростання, що потребує термінових заходів з боку держави. Усі ці фактори значно змінюють умови функціонування ринку праці в Україні.

Це означає, що в найближчому майбутньому не варто очікувати повернення попиту на ті професії, які були актуальними ще десять років тому. Ринок праці став значно динамічнішим, і кризові умови лише підкреслюють ті проблеми, що раніше були приховані в умовах відносної економічної стабільності.

Загалом, ринок праці в умовах кризи зазнав суттєвих змін. Професії, які потребують вищої освіти, стали менш затребуваними у порівнянні з простими професіями, що не вимагають диплома. Як наслідок, серед безробітних збільшилася кількість тих, хто раніше обіймав провідні посади на ринку праці, зокрема продавців, бухгалтерів, державних службовців та фахівців місцевого самоврядування.

У ситуації, що склалася, можна порекомендувати на рівні держави здійснити наступні дії:

1. Активізувати державну підтримку підприємств.
2. Забезпечити інвестиції в професійну перепідготовку та навчання.
3. Здійснити модернізацію ринку праці через цифровізацію.
4. Сприяти залученню міжнародної допомоги та інвестицій.
5. Забезпечувати підтримку зайнятості в постраждалих регіонах.
6. Покращувати умови праці та заробітної плати.
7. Здійснювати розробку довгострокової стратегії розвитку ринку праці.
8. Фокусуватися на відновленні інфраструктури.

Ці заходи допоможуть стабілізувати ринок праці України, сприятимуть відновленню економіки та створять підґрунтя для довгострокового економічного зростання в умовах післявоєнної відбудови.

*Список використаних джерел:*

1. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 23.10.2024)
2. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.10.2024)

**Мосейчук Сергій Володимирович**

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

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ  
В КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Інституційне забезпечення формування дієвої державної політики у сфері запобігання та протидії корупції є ключовим напрямом організаційно-правового забезпечення антикорупційної діяльності та сприяє формуванню європейської моделі публічного управління в Україні. Варто зазначити, що в Україні функціонує чимало державних органів, відповідальних за боротьбу з корупційними правопорушеннями та впровадження антикорупційної політики. Зокрема, до таких органів належать Національне агентство з питань запобігання корупції [1]; Національне антикорупційне бюро України [2]; Спеціалізована антикорупційна прокуратура [3]; Вищий антикорупційний суд України [4]. Ці органи відіграють ключову роль у системі протидії корупції та формуванні прозорої державної політики.

Діяльність державних органів, відповідальних за антикорупційну політику, показує, що в Україні створено достатню інституційну базу для протидії корупції. Зазначимо, що в пострадянських країнах немає аналогів настільки розгалуженої системи, як в Україні, хоча діяльність цих органів часто викликає багато питань. Зокрема, мова про:

- недостатню координацію між антикорупційними органами, що може призводити до дублювання функцій, затримок у процесах розслідувань та суперечностей у підходах;
- низьку ефективність у виявленні та притягненні до відповідальності корупціонерів;
- вплив політичних та олігархічних інтересів;
- відсутність довіри до антикорупційних інституцій серед громадян;

- фінансову та ресурсну недостатність;
- правову невизначеність і недостатню законодавчу базу;
- корупцію всередині антикорупційних органів;
- міжнародний тиск і зовнішню залежність;
- нерівномірний підхід до різних рівнів корупції;
- інформаційну закритість і проблеми з доступом до відкритих даних.

Ці проблеми дають підстави для формулювання рекомендацій для вдосконалення державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні:

1) покращення координації між антикорупційними органами: створити ефективний механізм взаємодії між НАБУ, САП, АРМА, Вищим антикорупційним судом та іншими державними органами. Це дозволить уникнути дублювання функцій, покращить комунікацію та підвищить ефективність розслідувань;

2) посилення відповідальності за корупційні правопорушення: забезпечити швидше розслідування справ та ухвалення рішень судів, щоб мінімізувати затягування процесів. Ввести суворіші покарання для корупціонерів, що сприятиме стримуванню та зменшенню кількості корупційних злочинів;

3) захист антикорупційних органів від політичного тиску: розробити і впровадити заходи для забезпечення незалежності антикорупційних органів від політичних і фінансових інтересів. Це може включати додаткові юридичні гарантії та міжнародний нагляд за ключовими процесами;

4) підвищення прозорості діяльності антикорупційних інституцій: впровадити механізми регулярної звітності та незалежного моніторингу роботи антикорупційних органів, зокрема з боку громадськості та незалежних експертів, щоб зміцнити довіру громадян до цих інституцій;

5) забезпечення належного фінансування та ресурсної бази: підвищити фінансування антикорупційних органів і забезпечити їх необхідними ресурсами для проведення розслідувань, навчання персоналу та розвитку технічних можливостей;

6) удосконалення законодавчої бази: оновити та гармонізувати законодавство для уникнення правових колізій, що ускладнюють боротьбу з корупцією. Важливо також адаптувати закони до сучасних викликів, таких як кіберзлочинність і корупція в цифровому середовищі;

7) підвищення прозорості доступу до даних: забезпечити відкритий доступ до інформації про активи, які розшукує та управляє АРМА, а також до даних про розслідування та судові процеси. Це дозволить громадськості ефективніше контролювати антикорупційну діяльність;

8) посилення міжнародної співпраці: продовжувати співпрацю з міжнародними організаціями, такими як МВФ, ЄС та ООН, для обміну найкращими практиками і підтримки реформ. Необхідно зміцнювати внутрішні механізми боротьби з корупцією для зменшення залежності від зовнішнього впливу;

9) розширення антикорупційної освіти та підвищення обізнаності громадян: запровадити системні освітні програми щодо запобігання корупції, спрямовані на підвищення правової свідомості серед населення, зокрема серед державних службовців та молоді;



10) фокус на боротьбі з корупцією на місцевому рівні: розробити окремі програми та ініціативи для боротьби з корупцією на місцевому рівні, оскільки дрібніші прояви корупції часто залишаються поза увагою, але суттєво впливають на життя громадян;

11) впровадження інноваційних технологій для виявлення та запобігання корупції: використовувати нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і аналітика великих даних для моніторингу діяльності державних органів, а також для виявлення корупційних ризиків на ранніх етапах.

Ці рекомендації спрямовані на зміцнення інституційної бази, підвищення ефективності та прозорості у сфері боротьби з корупцією, а також на створення умов для довготривалого зменшення рівня корупції в Україні.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про утворення Національного агентства з питань запобігання корупції: постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. №118. Офіційний вісник України. 2015. №24. Ст. 664.

2. Про Національне антикорупційне бюро: Закон України від 14 жовтня 2014 р. №1698-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. №47. Ст. 2051.

3. Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Офісу Генерального прокурора: затв. Наказом Генерального прокурора від 5 березня 2020 р. №125. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0125905-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0125905-20#Text)

4. Про Вищий антикорупційний суд: Закон України від 7 червня 2018 р. №2447-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. №24. Ст. 212.

#### **Павлів Оксана Володимирівна**

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

### **ЗЕМЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ ТА РИНОК ЗЕМЕЛЬ У КОНТЕКСТІ МІСЦЕВОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Впроваджена у 2021 році земельна реформа загалом позитивно вплинула на економічні процеси на ринку землі, поетапне скасування мораторію поживило ринок.

З початком повномасштабного вторгнення РФ ринок землі повністю зупинився, було закрито доступ до Реєстру речових прав на нерухомість та їх обтяжень та Державного земельного кадастру, та з травня 2022 року з відновленням доступу до державних реєстрів і ринок землі почав поступово оживати.

Запровадження воєнного стану, бойові дії відчутно погіршили економічну ситуацію в країні та зменшили кількість угод щодо купівлі-продажу земельних ділянок. Зокрема, існує ряд факторів, які впливають на ринок земель, а саме: економічна невизначеність та нестабільність, бойові дії та воєнний стан, географічне місце розташування земельної ділянки, обмежена кількість фінансових ресурсів, відсутність можливості реалізації готової продукції (урожаю) у зв'язку із зменшенням населення та його купівельної спроможності, коливання курсу валют і т.п.

Спостерігається зростання пропозиції землі у прифронтових регіонах, що є логічною тенденцією, яка існувала ще до повномасштабного вторгнення.

Варто відмітити умови відповідно до яких розпочався перший етап відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення: відповідно до п. 2 ст. 130 Земельного кодексу України загальна площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності громадянина України не може перевищувати десяти тисяч гектарів. Загальна площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності юридичної особи (крім банків) не може перевищувати загальної площі земельних ділянок сільськогосподарського призначення, які можуть перебувати у власності всіх її учасників (членів, акціонерів), але не більше десяти тисяч гектарів. При цьому, якщо громадянину України належить право власності на частку у статутному (складеному) капіталі, у пайовому фонді юридичної особи або лише на окремі акції, паї, для цілей цієї статті вважається, що такому громадянину, крім земельних ділянок, що належать йому на праві власності, також належить право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення загальною площею, що дорівнює площі земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності юридичної особи, учасником (членом, акціонером) якої він є, помноженої на розмір частки такого громадянина, вираженої у відсотках, у статутному (складеному) капіталі, пайовому фонді цієї юридичної особи [1].

З 01.01.2024 р. в Україні розпочався другий етап земельної реформи - відкриття ринку для юридичних осіб, при цьому обсяг власності може становити не 100 га, як раніше, а аж 10 тисяч гектарів. Чи виправданим є відкривати ринок в умовах війни та які існують ризики.

Спочатку, варто визнати переваги відкриття ринку земель для юридичних осіб, а саме:

- розширення виробництва для агрохолдингів, через збільшення земельного фонду, що сприяє економії виробничих витрат;
- збільшення площі землі, що обробляється дозволяє розширити види виробництва та реалізації;
- залучення інвестицій, що сприяє модернізації та розвитку сільського господарства у країні загалом;
- оптимізація виробничих процесів за рахунок ефективного використання ресурсів застосовуючи ефективні технології та управлінські методи для максимізації валового сільськогосподарського продукту;
- підвищення вартості компанії, завдяки великому об'єму землі у власності, що дозволяє залучення додаткових інвестицій (ринкова капіталізація);

– можливість працювати у правовому полі та легально купувати землі, не застосовуючи методів в обхід Закону.

Треба врахувати і негативні наслідки відкриття ринку земель для юридичних осіб, а саме:

- можливе зростання вартості землі, як обмеженого ресурсу;
- низька конкурентна здатність дрібних агропідприємств;
- нестабільність ринкових умов, коливання цін на кінцеву продукцію створює додаткові ризики пов'язані з отриманням прибутку.

Враховуючи вищенаведене, переваги і недоліки відкриття ринку земель сільськогосподарського призначення для юридичних осіб, воєнний стан можна зробити певні висновки за цей період, а саме:

- передбачуваного ажіотажу купівлі земель не сталося;
- ринок працює за правилом попиту-пропозиції, і як наслідок формується кінцева ринкова ціна;
- відбувається дуже поступова консолідація земель.

Варто зазначити, що як повноцінно запрацює ринок земель буде відомо лише після закінчення бойових дій на території України та припинення воєнного стану. Оскільки, сьогодні українські аграрії мають великі фінансові труднощі, значних збитків зазнали багато сільськогосподарських підприємств внаслідок бойових дій, зросли витрати на логістику, існує проблема у залученні людського ресурсу. Всі ці фактори суттєво гальмують розвиток ринку.

*Список використаних джерел:*

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

**Пінтоха Микола Миколайович**

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

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато сфер зазнали незворотних змін у своїй діяльності. Щоб гарантувати належний безпековий рівень, банки зосереджуються на зміцненні власної банківської безпеки. Таким чином, місія державних банків у період воєнного стану та в післявоєнній відбудові полягає в активній підтримці фінансової стабільності України, участі в розвитку банківського сектору та фінансуванні ключових галузей. Це дозволяє визначити основні стратегічні цілі банків під час воєнного стану, зокрема:

- підтримка фінансової стійкості банку, виявлення потенційних загроз та оперативне реагування на них або їх запобігання;
- безперебійна та ефективна робота керівництва банку для прийняття необхідних управлінських рішень;
- реалізація заходів, спрямованих на зменшення ризиків, включаючи контроль за фізичною, фінансовою та кібербезпекою, ліквідацію або мінімізацію наслідків загроз і кризових ситуацій;
- організація та підтримка ефективної системи фізичної безпеки, що включає центральний апарат та філії банку, а також безпеку працівників, операційних систем, використання хмарних технологій та кібербезпеку;
- створення умов для швидкого відновлення повноцінного надання банківських послуг і забезпечення безперервної роботи державних банків;
- забезпечення доступу до банківських послуг для захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту, за умови відсутності фізичної загрози для співробітників банку;
- забезпечення фінансової підтримки пріоритетних секторів економіки та критично важливих об'єктів інфраструктури [1, с. 3].

Державні банки відіграють ключову роль у згаданих процесах. Це підтверджується рішенням Міністерства фінансів України зосередити свою діяльність на розвитку банківського сектору, зокрема на реформуванні державних банків як одному з пріоритетних напрямків. У цьому контексті, за підтримки Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації та Європейського банку реконструкції та розвитку, Міністерство фінансів розробило та впровадило Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [2]. Основною метою цього документа є кардинальний перегляд принципів і механізмів корпоративного управління державними банками, а також переорієнтація їх бізнес- і операційних моделей для досягнення максимальної ефективності [3].

Говорячи про державні банки, варто відзначити трьох лідерів, які постійно утримують провідні позиції серед 67 функціонуючих банків України та відіграють значну роль у трансформації економічних процесів. До них належать: Ощадбанк; ПриватБанк; Укрексімбанк [4]. Також варто підкреслити, що ці банки займають провідні місця у рейтингах ТОП-10 найбільш надійних банків для фізичних осіб у відповідному порядку, а також входять до трійки лідерів у рейтингу ТОП-10 надійних банків для юридичних осіб [5].

Ключовим аспектом стратегічної організації роботи державних банків також є розвиток професійних навичок оперативного та ефективного ухвалення важливих рішень. Особливу вагу має здатність банків швидко відновлювати свою діяльність, незважаючи на зовнішні несприятливі чинники, що є надзвичайно важливим в умовах війни.

Стійке функціонування державних банків набуває вирішального значення для економічної безпеки держави як під час воєнних дій, так і у післявоєнний період. За умов якісно організованої роботи, державні банки можуть стати надійною основою для фінансової політики країни, відкриваючи нові горизонти для майбутніх досліджень. Це дає підстави вважати, що жодні перешкоди не зможуть завадити країні досягти економічного успіху.

Отже, стратегічні цілі діяльності банків України в умовах воєнного стану набули особливої значущості для забезпечення фінансової безпеки держави. Державні банки відіграють ключову роль у підтримці економічної стабільності та захисті прав громадян, забезпечуючи безперервність банківських послуг, кредитування стратегічно важливих секторів економіки та соціальну підтримку населення. Окрім цього, банківські установи активно працюють над впровадженням нових стандартів безпеки, включаючи фізичну безпеку працівників та клієнтів, а також захист інформаційних і технологічних систем.

*Список використаних джерел:*

1. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Міністерство фінансів України. Київ, 2022. 126 с.
2. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). Міністерство фінансів України. Київ, 2020. 61 с.
3. Банки державного сектору. Міністерство фінансів України: Офіційний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru>
4. Рейтинг надійних банків України 2024 (травень). Forinsurer: Офіційний портал. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>
5. Рейтинг життєздатності банків – 2024. Перевірка на витривалість. Спецпроект MIND. MIND – Новини України та світу: Офіційний портал. URL: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist>

**Поповецька Ірина Андріївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Фінанси та інноваційно-інвестиційні технології» Львівського національного університету імені Івана Франка

*Науковий керівник:*

**Кміть Віра Мирославівна**

кандидатка економічних наук., доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка

## **РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Сучасна тенденція розвитку української економіки має явно виражену тенденцію до посилення ролі держави у вирішенні ключових соціально-економічних проблем, що стоять перед суспільством. Оскільки ускладнюються зв'язки і відносини в фінансово-економічній сфері, відбувається збільшення

кількості суб'єктів і видів фінансової діяльності, змінюється законодавство, удосконалюються схеми фінансових злочинів.

Державний фінансовий контроль є найважливішою функцією державного управління, за допомогою якого проводиться оцінка рівня законності, доцільності і ефективності витрачання бюджетних коштів. Особливе значення даний вид контролю набуває в період проведення соціально-економічних реформ. Це обумовлено зміною умов і принципів планування, надходження і використання державних коштів і майна.

Державний фінансовий контроль є одним із основних засобів здійснення фінансово-правової політики, найважливішим важелем фінансового механізму. Його призначення полягає у сприянні успішній реалізації фінансової стратегії і тактики, доцільному та ефективному розподілу та використанню фінансових ресурсів. Високий рівень законності і дисципліни у сфері формування, розподілу та використання публічних грошових фондів – один із критеріїв правової держави [3, с.15].

В умовах кризи зростання майже в усіх галузях економіки питання дотримання економічної безпеки України постає досить гостро. Оскільки процес господарської діяльності неможливий без забезпечення його достатнього рівня фінансових ресурсів, особливої уваги потребує фінансова безпека держави. Поліпшення державного фінансового контролю є важливою гарантією збереження соціальної спрямованості економічної та фінансової політики під час її фінансової діяльності та забезпечення її фінансової безпеки. Особлива роль і функції держави в нових соціально-економічних (ринкових) умовах, що характеризують її дію у фінансово-економічній сфері, є однією з характерних складових змістовної публічно-фінансової природи державного контролю [1, с.41].

Під фінансовою безпекою слід розуміти стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, що характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання [2, с.4].

Головними завданнями державного фінансового контролю є:

–моніторинг дотримання законності використання бюджетних і фінансових ресурсів;

–аналіз і попередження корупційних та фінансових правопорушень;

–контроль за ефективністю управління фінансовими ресурсами підприємств;

–забезпечення прозорості у веденні фінансової звітності [1, с.40].

Таким чином, завдання державного фінансового контролю спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із незаконним використанням ресурсів, та сприяння стабільній фінансовій діяльності підприємств.

В Україні інструментами державного фінансового контролю є аудити, перевірки та інспекції, які здійснюють Державна аудиторська служба України, Рахункова палата та інші органи. Аудит дозволяє отримати реальну оцінку фінансового стану підприємства, а також виявити деякі фінансові порушення. Завдяки розвитку інформаційних технологій, контроль за фінансами підприємств стає більш ефективним і прозорим.

Державний фінансовий контроль допоможе уникнути банкрутства підприємств, після чого він напевно виявляє фінансові ризики та порушення, які

можуть спричинити значні збитки. Впровадження чітких стандартів фінансового обліку та звітності дозволяє підприємствам уникати фінансових криз, стабільніше працювати і не втрачати фінансову стійкість навіть у складних умовах.

Сучасні проблеми державного фінансового контролю в Україні, пов'язані з потребою модернізації та адаптації до міжнародних стандартів. таким чином, це впровадження електронної системи звітності, використання аналітичних інструментів для виявлення порушень та підвищення рівня прозорості в роботі органів державного контролю. Значним викликом є також кіберзагрози, що потребують від підприємств і державних органів більшої уваги до безпеки фінансових даних.

Для підвищення ефективності державного фінансового контролю в Україні необхідно впроваджувати нові механізми і технології. Наприклад, автоматизовані системи контролю не можуть знизити ризик корупційних дій, забезпечують швидкий доступ до фінансової інформації та підвищують рівень прозорості. Також важливим аспектом є підвищення кваліфікації державних контролерів і модернізація правової бази фінансового контролю.

Майбутній розвиток державного фінансового контролю має бути орієнтованим на інтеграцію міжнародних стандартів, що дозволить Україні отримати іноземні інвестиції та забезпечити стабільність економічної системи. Можливим є розширення спектру контрольованих параметрів і розробка нових методик для своєчасного виявлення деяких фінансових загроз.

Отже, роль державного фінансового контролю у забезпеченні фінансової безпеки підприємств України є важливою. Цей контроль дозволяє підтримувати фінансову дисципліну, запобігати банкрутству підприємств, забезпечує прозорість та покращення стабільності національної економіки. В умовах економічної нестабільності та глобальних викликів удосконалення державного фінансового контролю стає ключовим завданням для забезпечення фінансової безпеки країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ананьєва Є.А. Роль державного фінансового контролю в контексті забезпечення фінансової безпеки держави. *Актуальні питання забезпечення фінансової безпеки держави в умовах глобалізації*. Харків, 2022. С. 41-45
2. Барановський А.І. Фінансова безпека в Україні (методологія та механізми оцінки забезпечення): монографія. / А.І. Барановський . – К.: Вид Київ. т.. торг.-економ. Видавництва університету, 2009. – 759 с.
3. Гавкалова Н.Л., Табацький М.Г. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні економічної безпеки держави. Харків, 2023. С. 13-23.
4. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. – Київ: «Центр учбової літератури», 2019. – 224 с.
5. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні. Закон України від 26.01.1993 №2939-XII/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>

**Прокопів Іван Ількович**

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

## **ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОРОЖНІМ ГОСПОДАРСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Децентралізація в Україні відкрила нові можливості для розвитку територіальних громад і регіонів загалом, передавши значну частину повноважень на місцевий рівень. У дорожньому господарстві цей процес мав на меті підвищення якості управління, оперативності прийняття рішень і розширення можливостей для залучення додаткових ресурсів. Однак, аналіз сучасного стану дорожньої інфраструктури в регіонах вказує на наявність численних проблем. По-перше, місцеві громади не завжди мають достатній фінансовий потенціал для належного утримання та розвитку дорожньої мережі. По-друге, децентралізація потребує розвиненої нормативно-правової бази, яка регламентувала б всі етапи управління, від планування до контролю. Відсутність чітких інструкцій та стандартів ускладнює координацію дій між різними рівнями влади і спричиняє проблеми в якості реалізації дорожніх проектів.

Крім того, багато місцевих громад відчують дефіцит кваліфікованих спеціалістів, здатних управляти проектами з будівництва, ремонту та обслуговування доріг. Відсутність належної технічної експертизи ускладнює забезпечення якісного виконання робіт і моніторинг їхньої ефективності. З огляду на це, існує гостра потреба у розробці комплексної методики для навчання місцевих фахівців та їх професійної підтримки.

Фінансування дорожнього господарства – одна з ключових умов успішного розвитку інфраструктури. Проблеми, пов'язані з недостатністю фінансування, є типовими для багатьох місцевих громад, особливо в сільських районах, де місцеві бюджети часто обмежені, а наявні ресурси спрямовані на вирішення більш пріоритетних соціальних питань. Згідно з дослідженнями, громади потребують стабільних і достатніх джерел фінансування для будівництва та утримання доріг.

Бюджет дорожнього господарства формується в основному за рахунок Дорожнього фонду, що акумулює кошти від акцизів на паливо та транспорт. Згідно з даними Міністерства фінансів України за 2022-2023 роки загальний бюджет Дорожнього фонду становив близько 70 млрд грн на рік, із яких частка на дороги місцевого значення була лише 20-25% [1]. Однак, згідно з оцінками Світового банку, для приведення українських доріг у задовільний стан щорічно необхідно виділяти не менше 150 млрд грн протягом наступних 10-15 років [2]. Залучення коштів через державно-приватне партнерство поки що обмежене, і лише близько 5% від загальних інвестицій у дороги надходить із приватних джерел. За даними Укравтодору, загальна протяжність автомобільних доріг в Україні на 2023 рік становить близько 169 тисяч кілометрів, із яких понад 90% потребують капітального ремонту або відновлення. Близько 39% доріг



державного значення перебувають у незадовільному стані, що потребує регулярного ремонту. Щороку в Україні проводиться ремонт приблизно 8-10 тисяч км доріг, але цей обсяг є недостатнім, щоб у короткі терміни поліпшити загальний стан дорожнього покриття [3].

З початком децентралізації було створено нові територіальні громади, що отримали більше автономії в управлінні дорогами. Згідно з дослідженням Міжнародної фінансової корпорації, децентралізація дозволила на 20-25% скоротити час прийняття рішень щодо проведення ремонту на місцевому рівні [4]. За даними Асоціації міст України, близько 45% громад змогли самостійно визначити пріоритети ремонту доріг, виходячи з власних потреб, що підвищило ефективність використання коштів [5]. Однак через нерівномірний розподіл фінансових ресурсів близько 30% територіальних громад все ще не мають достатніх фінансових можливостей для належного утримання доріг.

Впровадження технологічних рішень на державному та місцевому рівнях значно покращує контроль якості виконання дорожніх робіт. Сучасні інструменти моніторингу дозволяють оперативно виявляти недоліки та уникати додаткових витрат. Геоінформаційні системи активно використовуються для планування і картографування доріг. Наприклад, Укравтодор повідомляє, що у 2022 році було створено базу даних для 75% доріг державного значення [3].

Застосування дронів зросло на 30% за останні три роки, що знижує витрати на перевірку якості доріг на 15-20% порівняно з традиційними методами. Автоматизовані платформи управління проектами дозволяють місцевим громадам проводити аудит і надавати звіти. Впровадження таких платформ дозволило підвищити прозорість на 25%, а також скоротити час на підготовку звітності на 30%.

Загалом, ситуація в дорожньому господарстві України вказує на те, що децентралізація має позитивний вплив на швидкість прийняття рішень і ефективність управління, але відсутність стабільного фінансування залишається значним бар'єром. Децентралізація дала можливість громадам краще розподіляти ресурси, планувати ремонт доріг відповідно до потреб, однак через нерівномірний фінансовий потенціал не всі громади можуть ефективно вирішувати ці питання. Впровадження інноваційних технологій і розвиток партнерства із приватним сектором – важливі кроки, що можуть підвищити загальну якість дорожньої інфраструктури.

Втім, ефективне управління дорожнім господарством потребує оптимізації розподілу повноважень між центральними і місцевими органами влади. Децентралізація означає не тільки передачу відповідальності, але і розмежування компетенцій, щоб уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність взаємодії між рівнями управління.

Центральні органи мають забезпечувати нормативно-правове регулювання, визначати єдині стандарти і контроль якості, а місцеві органи повинні безпосередньо відповідати за реалізацію інфраструктурних проектів на своїй території. Ефективною може бути розробка єдиної платформи або методики, яка б включала стандарти для всіх етапів управління дорожніми проектами: від планування та проектування до реалізації та моніторингу.

Також доцільно створити регіональні центри підтримки місцевих органів управління дорожнім господарством, які надаватимуть методичну та технічну допомогу, організовуватимуть тренінги та консалтингові послуги для покращення компетентності місцевих фахівців.

Інноваційні технології значно підвищують ефективність управління дорожнім господарством. Зокрема, використання геоінформаційних систем допомагає створювати інтерактивні карти стану доріг, що полегшує планування та моніторинг. Також перспективним є застосування безпілотних літальних апаратів (дронів) для оцінки якості дорожнього покриття та виявлення дефектів, що дозволяє проводити інспекції з мінімальними витратами часу і ресурсів.

Додатково, автоматизовані системи управління дорожнім господарством дозволяють інтегрувати всі етапи проекту: планування, виділення фінансування, виконання робіт, контроль якості та звітність. Використання таких платформ підвищує прозорість управління і сприяє своєчасному реагуванню на проблеми, що виникають під час виконання робіт.

Контроль якості є важливою частиною системи управління дорожнім господарством. Впровадження незалежного моніторингу, залучення громадськості та експертів для проведення аудиту та оцінки ефективності є важливим для підвищення прозорості та запобігання корупції. Варто виділити важливість регулярної звітності перед громадою та встановлення системи зворотного зв'язку для моніторингу задоволеності мешканців якістю доріг.

Регулярні аудити та оцінка ефективності дозволяють швидко виявляти та усувати недоліки, що сприяє підвищенню якості інфраструктури. Системи автоматичного збору даних і цифрові платформи можуть значно спростити процес контролю, дозволяючи оперативно виявляти проблеми та коригувати хід проектів.

Отже, розробка та впровадження механізмів управління дорожнім господарством в умовах децентралізації є важливим кроком на шляху до створення якісної транспортної інфраструктури, яка відповідає б потребам суспільства. Основні завдання включають забезпечення фінансування, чіткий розподіл повноважень, впровадження інноваційних рішень та створення ефективної системи моніторингу і контролю. Тільки за умови комплексного підходу можливо досягти значного прогресу в управлінні дорожнім господарством та підвищити якість життя населення за рахунок покращення транспортного сполучення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
2. Офіційний сайт Світового Банку. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
3. Офіційний сайт Державного агентства автомобільних доріг України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Derzhavne-agenstvo-avtomobilnih-dorig-Ukraini-Ukravtodor.html>
4. Офіційний сайт Міжнародної фінансової корпорації. URL: <https://latifundist.com/kompanii/791-ifc>
5. Офіційний сайт Асоціації міст України. URL: <https://auc.org.ua/>

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

## **ТЕРИТОРІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ**

Масштабність та багаторівневість завдань економічного відновлення, необхідність консолідації та оптимального залучення ресурсного потенціалу країни на цілі побудови конкурентоспроможної інклюзивної євроорієнтованої економіки повоєнної України спонукають до активного пошуку адаптованих до таких потреб організаційно-правових, фінансово-економічних, громадсько-політичних інструментів. На сьогодні, окрім цього, такі інструменти мають урахувати специфічні особливості територіального розподілу наслідків російської агресії, комплекси як проблем і потреб, так і потенціалів та можливостей, з якими зіткнеться наша країна в умовах повоєнної відбудови.

За таких умов доцільно розглянути можливість застосування територіально-орієнтованих політик, що дозволить ефективніше долати викликані війною диспропорції та обмеження, окрім того застосування таких політик дає можливість більш гнучко та адаптивно застосовувати механізми та інструменти з врахування регіональних особливостей.

Отже, на сьогодні, стимулювання інвестицій у регіонах відносного тилу України може стати важливим засобом зміцнення внутрішньої стабільності та конкурентоспроможності країни та каталізатором активізації економічної співпраці в майбутньому.

Застосування територіально-орієнтованих механізмів (далі – ТОМ) стимулювання інвестицій в Україні зумовлене прагненнями забезпечити динамічний розвиток регіональних економік в умовах дефіциту власного капіталу і необхідності залучити зовнішні інвестиції. На практиці це виявлялося у впровадженні на окремих територіях спеціальних правових режимів, спрямованих на заохочення інвестиційної активності, створення нових робочих місць, сприяння розвитку окремих галузей економіки, модернізації виробництва та трансферу технологій.

Історія запровадження таких режимів в Україні розпочалася в 1995 р. Відтоді було ухвалено рішення про створення 11 спеціальних економічних зон (СЕЗ), 16 технологічних парків (ТП), 72 територій пріоритетного розвитку (ТПР) та одного наукового парку (НП) у 14 областях України та Автономній Республіці Крим. Фактично ж функціонувало 10 СЕЗ із 11, 8 ТП із 16, 60 ТПР із 72 у 12 областях України та Автономній Республіці Крим [1].

У кожному конкретному випадку нормативно-правовими документами визначено соціально-економічну мету, термін дії (від 5 до 60 років) і перелік форм державної допомоги та гарантій для суб'єктів господарювання. У цьому

контексті доречно оцінити особливості та результати функціонування впроваджених в Україні спеціальних податкових та митних режимів, а також індустріальних та технологічних парків [2]

Національні закони щодо ТОМ зазвичай мають подібні ключові елементи. Вони визначають зміст і цілі діяльності зон з такими механізмами, сектори економіки, яких вони стосуються, стимули залучення інвестицій.

На діяльність зон з ТОМ впливають міжнародні інвестиційні угоди, регіональні торговельні угоди і низка угод, ухвалених в рамках СОТ. Передусім – це Угода про субсидії та компенсаційні заходи 1994 р. [3], Угода про пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи 1994 р. [4], Угода про спрощення процедур торгівлі 2015 р. [5]

У багатьох випадках створення зон з особливими режимами функціонування передбачає цілі, для досягнення яких заохочення інвестицій може мати другорядне значення. Визначальним є розвиток у широкому сенсі. Проте в таких зонах створюються механізми тієї самої природи, що і ТОМ стимулювання інвестицій.

Динаміка впровадження ТОМ виокремлює кілька моделей.

Перша модель – у міру усунення соціально-економічних дисбалансів спеціальні зони зникають, втрачаючи ознаки власної спеціальності.

Друга модель – ТОМ не зникають, а адаптуються до нового середовища, пріоритети зміщуються від економічного зростання і створення робочих місць до таких завдань як розвиток високих технологій, вирішення проблем екології, поліпшення умов життя, торгівля предметами розкоші й витворами мистецтв тощо.

В третій моделі – територіальні винятки з підтвердженою ефективністю перетворюються на нові загальнодержавні правила. У цьому контексті доречно оцінити особливості та результати функціонування впроваджених в Україні спеціальних податкових та митних режимів, а також індустріальних та технологічних парків.

СЕЗ в Україні створювалися як один із інструментів залучення інвестицій та стимулювання економічного розвитку на регіональному (передусім в аспекті інноваційної складової частини регіональної економіки) та національному рівнях. Очікувалося, що створення СЕЗ і введення на територіях пріоритетного розвитку спеціального режиму інвестиційної діяльності в Україні сприятимуть:

- залученню інвестицій у пріоритетні галузі виробництва для створення нових робочих місць і працевлаштування осіб, які вивільняються у зв'язку із закриттям, реструктуризацією гірничодобувних та інших підприємств;
- модернізації діючих виробництв, упровадженню нових технологій;
- розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- збільшенню поставок на внутрішній ринок якісних товарів і послуг;
- створенню сучасної виробничої, транспортної й ринкової інфраструктури;
- ефективному використанню природних ресурсів.

Процес створення СЕЗ в Україні розпочався наприкінці 1990-х років. Як було вказано вище, загалом було засновано 11 СЕЗ, в яких окремими законами

надавалися податкові пільги для суб'єктів підприємництва з метою створення сприятливих умов для впровадження інвестиційних проєктів.

Серед фіскальних інструментів стимулювання інвестиційної активності, які запроваджувалися в рамках СЕЗ, доречно виділити три умовні групи:

Перша група: пільги та преференції, застосовані майже в усіх СЕЗ, а саме:

- лояльна митна політика держави, що передусім виявилась у запровадженні режиму спеціальної митної зони / спеціального митного режиму, що діяв на території СЕЗ (винятки – «Славутич», «Курортотополіс Трускавець», «Яворів»);

- пільги щодо оподаткування прибутку (пільгова ставка податку на прибуток та звільнення від оподаткування частки прибутку, спрямованої на реалізацію інвестпроєкту);

- скасування обов'язковості продажу надходжень в іноземній валюті (виняток – «Яворів»); звільнення від оподаткування суми інвестицій, одержаної згідно з інвестиційним проєктом (винятки – «Закарпаття», «Інтерпорт Ковель», «Яворів»)

- звільнення від сплати збору до Державного інноваційного фонду (винятки – «Курортотополіс Трускавець», «Порто-Франко»).

Друга група залучає інструменти, що застосовувались в окремих СЕЗ:

- скасування податку на додану вартість для окремих груп товарів (не стосувалося підакцизних товарів), використання яких необхідне в рамках інвестиційних проєктів, але не більше ніж на 5 років («Миколаїв», «Славутич», «Курортотополіс Трускавець», «Яворів»);

- звільнення від плати за землю («Азов», «Донецьк», «Порт Крим», «Миколаїв»);

- характерні для СЕЗ на території Донецької області («Азов», «Донецьк») звільнення від сплати зборів у Фонд для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення.

Третю групу становлять особливі умови, які уможлилювали надання пільг інвесторам.

- встановлення чіткого рівня кошторисної вартості проєкту, за якої надаються пільги (наприклад, за умови, якщо обсяг інвестицій у рамках інвестиційного проєкту складав від 1 млн дол. США і вище),

- укладення договору про реалізацію інвестиційного проєкту спеціально уповноваженою структурою (адміністрацією СЕЗ, як-от Радою з питань спеціальних економічних зон та спеціального режиму інвестиційної діяльності в Донецькій області), або ж надання нею спеціального дозволу

Дію інституційних чинників упровадження територіально-орієнтованих механізмів стимулювання інвестицій важливо розглядати крізь призму локальної специфіки кожного регіону. Територіальні особливості (наявність природних ресурсів, вигідне географічне розташування, транзитний потенціал, можливості транскордонної співпраці, потенціал для розвитку окремих галузей економіки тощо) впливають на позитивний ефект від застосування преференцій. Ефективне використання наявних у регіоні переваг значно підвищувало користь від упровадження особливого режиму господарювання, і навпаки – неврахування

локальної специфіки призводило до невикористання наявних можливостей залучення інвестицій.

На ефективність стимулювання інвестицій в Україні впливають територіальні особливості та специфічні локальні фактори:

1. Людський капітал.
2. Географічне положення
3. Транзитний потенціал.
4. Цільовий характер надання преференцій.
5. Природно-ресурсний потенціал території.

Не зважаючи на досягнуті проміжні умовно позитивні результати, спеціальні правові режими для активізації інвестицій в Україні стали об'єктами критики, що пов'язано з наступним:

- показники суб'єктів господарювання в СЕЗ та ТПР виявилися переважно меншими, ніж передбачено бізнес-планами;
- щорічним перевищенням загального обсягу пільг, що надавалися суб'єктам господарювання (за весь початковий період застосування сума перевищення пільг над надходженнями до бюджетів становила понад 5,2 млрд грн);
- значною диференціацією ефективності функціонування СЕЗ та ТПР;
- недостатньою інноваційною складовою частиною інвестиційних проєктів;
- викривленням конкуренції на внутрішньому ринку через реалізацію товарів 1-24 груп УК ТЗЕД, імпортованих із застосуванням пільг у рамках СЕЗ та ТПР [6]

Виокремлено основні фактори, що стали причиною системних проблем, які виникали під час функціонування в Україні спеціальних інструментів та правових режимів активізації інвестицій та уможливили масові зловживання.

Процес запровадження спеціальних інструментів та режимів активізації інвестицій у кожному окремо взятому регіоні / території характеризувався своїми особливостями та специфічними локальними факторами, а також різними результатами. Системними причинами низької ефективності запровадження СЕЗ і ТПР стали значні корупційні дії та зловживання наданими пільгами та преференціями.

1. Внаслідок відсутності належних регуляцій та контролюючих механізмів на територіях, на які поширювалася дія спеціального правового режиму економічної діяльності, практикувалося незаконне використання наданих податкових та митних пільг – підготовлені для експорту товари спрямовувалися на внутрішній український ринок, що негативно позначалося на ринкових механізмах конкуренції та ціноутворення (внаслідок таких дій інші товари втрачали конкурентоспроможність).

2. Були відсутні належні прозорість та системність у процедурі ухвалення рішень щодо обрання територій / регіонів для запровадження спеціального режиму інвестиційної діяльності. В Україні статус СЕЗ і ТПР одержали цілі області. Оскільки в рамках СЕЗ та ТПР податкові пільги надавались не за галузевим, а за територіальним принципом, сформувалася проблема

диспаритетності надання пільг, а також відсутності єдиного підходу державної політики щодо стимулювання розвитку окремих галузей економіки.

3. Правова незавершеність регламентації засад створення та функціонування ТПР в єдиному (базовому) законі щодо спеціальних режимів активізації інвестицій зумовила відмінності режимів ТПР різних регіонів. Визначення терміну «територія пріоритетного розвитку» в різних законах різняться.

4. Форми і обсяги державної допомоги суб'єктам господарювання ТПР окремих регіонів (Волинської, Донецької, Житомирської, Луганської, Харківської областей) не узгоджено з нормами та стандартами ЄС, хоча створювалися зазначені ТПР уже після набуття чинності Угоди про партнерство і співпрацю між Україною і Європейським Співтовариством та їх державами-членами у березні 1998 р. (підписана ще 14 червня 1994 р.) [6]

Отже, історичний досвід застосування територіально-орієнтованих механізмів стимулювання інвестицій свідчить, що їх ефективність суттєво залежить від інституційної спроможності країни. Такі фактори як корупція, низька якість менеджменту призводять не лише до відсутності переконливих результатів, але й до дискредитації самої ідеї диференціації регіонів за принципом надання податкових чи митних преференцій. Водночас застосування сучасних ТОМ (як фіскальних, так і нефіскальних компонентів), які враховуватимуть специфічні потреби та можливості територій, є інструментом, який потенційно може використовуватися в рамках державної регіональної політики для відновлення постраждалих внаслідок військових дій територій України.

#### *Список використаних джерел:*

1. Перелік СЕЗ та ТПР: офіційний сайт Міністерства економіки України  
Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=65af61ae-d9d8-48fc-b1f0-a8ee8094994b&title=PerelikSezTaTpr>

2. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 78 с. – [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad\\_invest-regioni\\_03112023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-11/ad_invest-regioni_03112023.pdf)

2. Про субсидії та компенсаційні заходи. Угода від 15.04.1994 р. № 981\_015.  
URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_015%23n10#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_015%23n10#Text)

3. Про пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи. Угода від 15.04.1994 р. № 981\_009. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_009#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_009#Text)

4. Протокол про внесення змін до Марракеської угоди про заснування Світової організації торгівлі. Угода про спрощення процедур торгівлі. Угода від 04.11.2015 р. № 918\_053. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_053/page#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_053/page#Text)

5. Території пріоритетного розвитку в Україні: проблеми та перспективи. Аналіт. зап. НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/teritorii-prioritetnogo-rozvitku-v-ukraini-problemi-ta>

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У сучасному світі проєктний менеджмент набуває все більшого значення в усіх галузях управління як у бізнесі, так і в сфері державного управління. Це зумовлено багатьма факторами, серед них можна виділити два ключовими: необхідністю покращення співпраці між органами влади та громадськості у реалізації їх цілей у публічній сфері та активізацією процесів децентралізації, що надає місцевим органам більше повноважень і ресурсів.

Проєктний менеджмент, базуючись на системі програм і проєктів, спрямований на вдосконалення управління низкою процесів, забезпечуючи прозорість, чіткий розподіл відповідальності та системну керованість. У цьому контексті його особливості та перспективи впровадження у сфері державного управління набувають особливої актуальності, оскільки правильне управління проєктами стає ключовим фактором ефективного розвитку суспільства.

Під проєктом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.[2, с.12]. Застосування проєктного менеджменту в діяльності територіальних громад дозволяє вирішувати низку важливих завдань, які включають покращення організації роботи та підвищення її результативності. Проєктно-орієнтоване управління розглядається як новий "гнучкий" метод, який забезпечує взаємозв'язок творчих зусиль із загальними завданнями керівників.

Його суттю є формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають вивчення й ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод досягненню поставлених цілей.[1, с. 51]

Зокрема, він забезпечує об'єднання важливих сфер діяльності для досягнення кращих результатів, використання комплексного підходу, зосередження зусиль на конкретних проєктах, забезпечення гнучкості проєктних структур, підвищення персональної відповідальності керівників проєктів та ефективну реалізацію стратегій розвитку. Крім того, проєктний підхід дозволяє громадам більш ефективно розподіляти ресурси, враховувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток.

Проте, попри значні переваги, впровадження проєктного менеджменту має й недоліки. Серед них – складність реалізації кількох проєктів одночасно,



нерівномірний розподіл ресурсів, нестійкість проєктних груп в публічних органах та можливе дублювання функцій. Ці аспекти особливо важливі для територіальних громад, які стикаються з обмеженістю ресурсів та необхідністю чіткого стратегічного планування, що передбачає ретельне обґрунтування кожного етапу діяльності.

Проєкти існують в межах більшої системи, такої як державна установа, організація або Організації створюють цінність для стейкхолдерів. Приклади способів, якими проєкти створюють цінність, містять, окрім іншого:

- Створення нового продукту, послуги або результату, що відповідає потребам замовників або кінцевих користувачів;
- Створення позитивного соціального внеску або внеску в довкілля;
- Підвищення ефективності, продуктивності, результативності або швидкості реагування;
- Уможливлення змін, необхідних для сприяння переходу організації до бажаного майбутнього стану;
- Збереження вигід, забезпечених попередніми програмами, проєктами або бізнес-процесами. [3, с. 38]

Особливістю застосування проєктного менеджменту у територіальних громадах є орієнтація на конкретні потреби громади та залучення мешканців до процесу прийняття рішень. Залучення громади до управлінських процесів дозволяє враховувати думки й очікування населення, що сприяє підвищенню рівня довіри до місцевої влади та ефективності реалізації проєктів. Проєкти, реалізовані в громадах, мають обмежені терміни виконання, бюджети та ресурси, що вимагає від управлінців професійного підходу.

Формування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є важливою умовою для ефективного соціального проєктування. Ця спроможність визначається не лише наявністю ресурсів, але й компетентністю публічних службовців, їхньою здатністю до стратегічного управління, комунікації із громадськістю та залученням альтернативних джерел фінансування, таких як гранти чи міжнародна технічна допомога.

У цьому контексті особливо важливим стає професійне навчання посадових осіб місцевого самоврядування з питань проєктного менеджменту, що дозволить реалізовувати проєкти з мінімальними витратами у встановлені терміни. Важливу роль відіграє також співпраця із місцевим бізнесом та неурядовими організаціями, які можуть стати партнерами у реалізації стратегічних завдань громади.

Для підвищення ефективності проєктного управління у територіальних громадах необхідно формалізувати процеси реалізації проєктів, створити системи оцінки їх ефективності, забезпечити регулярне навчання посадових осіб, а також розробити внутрішні нормативні документи для регулювання управлінських процесів. Одним із ключових завдань є забезпечення узгодженості між стратегічними цілями розвитку громад та інструментами проєктного менеджменту, що використовуються.

Також слід акцентувати увагу на впровадженні сучасних цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси управління проєктами, забезпечити доступ до інформації в режимі реального часу та підвищити загальну продуктивність. Окрім того, впровадження єдиної системи управління

проектами та портфелями проектів на основі стратегій соціально-економічного розвитку сприятиме підвищенню ефективності діяльності місцевих органів влади. Важливо забезпечити також прозорість і підзвітність реалізації проектів, що сприятиме зміцненню довіри з боку громадян.

Загалом, застосування проектного менеджменту у діяльності територіальних громад є важливим інструментом реалізації державної політики та розвитку локальних спільнот. Його впровадження сприятиме вдосконаленню механізмів управління, забезпечить активну участь громадянського суспільства у прийнятті рішень, покращить комунікацію між різними зацікавленими сторонами та підвищить ефективність використання ресурсів. Успішне застосування проектного менеджменту дозволить досягти ключових стратегічних цілей розвитку територіальних громад, забезпечити соціальні реформи та підвищити якість надання публічних послуг. Таким чином, він стає незамінним елементом для сталого розвитку суспільства, сприяючи підвищенню добробуту громадян та ефективному використанню доступних ресурсів.

#### *Список використаних джерел*

1. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.
2. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / Чемерис А. О.; Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO". К. : ТОВ "Софія-А". 2012. 80 с
3. Project Management Institute . A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-664-2. 2021. 370 с

#### **Худий Андрій Петрович**

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

### **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Загальна характеристика підходів до розробки та реалізації державної політики у сфері надання медичних послуг охоплює низку ключових аспектів, які відображають як загальні принципи державного управління, так і специфічні особливості, притаманні сфері охорони здоров'я. У сучасних умовах державна політика у сфері надання медичних послуг формується під впливом низки глобальних тенденцій, зокрема зростаючого попиту на якісні та доступні медичні

послуги, зміни демографічної ситуації, а також технологічних новацій у медицині [1, с. 42].

Розробка державної політики у сфері надання медичних послуг є важливим процесом, що включає різноманітні підходи, спрямовані на забезпечення доступності, якості та фінансової стійкості системи охорони здоров'я. Нижче наведено основні підходи, які використовуються в розробці такої політики:

#### 1. Пацієнтоцентричний підхід

Цей підхід фокусується на потребах та інтересах пацієнтів, забезпечуючи надання медичних послуг з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей. Метою є забезпечення максимальної зручності для пацієнтів та підвищення якості медичних послуг [3, с. 150]. Основні принципи пацієнтоцентричного підходу включають:

– Доступність медичних послуг – забезпечення рівного доступу до послуг усім верствам населення.

– Індивідуальний підхід до лікування – врахування індивідуальних потреб пацієнтів.

– Повага до прав пацієнтів – захист прав пацієнтів на вибір лікаря, конфіденційність та інформованість про процес лікування.

#### 2. Системний підхід

Системний підхід передбачає комплексний огляд всієї системи охорони здоров'я, включаючи всі елементи (медичні установи, персонал, фінансові ресурси, інфраструктуру) та їхні взаємозв'язки. Цей підхід дозволяє аналізувати ефективність надання медичних послуг в цілому, а не як ізольованих елементів. Основні аспекти системного підходу:

– Координація дій на різних рівнях – від центральних органів до місцевих закладів охорони здоров'я.

– Інтеграція медичних послуг – забезпечення безперервного лікування, починаючи від первинної ланки до спеціалізованої допомоги.

– Взаємодія між медичними працівниками – підвищення ефективності через командну роботу та обмін інформацією.

#### 3. Економічний підхід

Державна політика у сфері медичних послуг повинна враховувати економічну стійкість системи охорони здоров'я. Економічний підхід зосереджений на раціональному використанні ресурсів, оптимізації витрат та забезпеченні фінансової доступності медичних послуг. До ключових елементів цього підходу належать:

– Ефективність фінансового планування – забезпечення належного фінансування медичних закладів.

– Оптимізація використання медичних ресурсів – забезпечення оптимальної кількості та якості медичного персоналу і обладнання.

– Підтримка медичного страхування – забезпечення широкого покриття медичних витрат через різні форми страхування.

#### 4. Правовий підхід

Правовий підхід базується на законодавчому регулюванні відносин у сфері охорони здоров'я, включаючи забезпечення прав пацієнтів, ліцензування

медичних установ і стандартів якості надання медичних послуг [4, с. 10; 2, с. 10-11]. Основні елементи правового підходу:

– Законодавче регулювання – формування правових норм і стандартів у сфері надання медичних послуг.

– Ліцензування та акредитація – встановлення вимог до медичних установ і персоналу.

– Контроль та моніторинг якості – забезпечення належного нагляду за дотриманням законодавчих норм та стандартів якості.

#### 5. Інноваційний підхід

У сучасних умовах цифровізації медичних послуг інноваційний підхід передбачає впровадження новітніх технологій та методів управління для підвищення якості та ефективності медичного обслуговування. Інноваційний підхід включає:

– Електронні медичні послуги (eHealth) – впровадження цифрових систем для управління медичними даними, запису на прийом і діагностики.

– Телекомунікаційні технології – надання дистанційних медичних консультацій та обслуговування через інтернет-платформи.

– Медичні інновації – впровадження нових методів лікування та діагностики, а також розробка нових медичних препаратів.

#### 6. Інтеграційний підхід

Цей підхід спрямований на посилення співпраці між різними рівнями медичної допомоги (первинна, вторинна, третинна) для забезпечення комплексного обслуговування пацієнтів. Він сприяє тому, щоб пацієнти отримували безперервну допомогу незалежно від типу медичних послуг.

#### 7. Орієнтація на міжнародні стандарти

Державна політика повинна відповідати міжнародним стандартам надання медичних послуг. Це означає впровадження рекомендацій ВООЗ, стандартів ISO у сфері охорони здоров'я, що забезпечує інтеграцію національної системи охорони здоров'я з міжнародними медичними практиками.

Сучасна державна політика у сфері надання медичних послуг базується на принципах доступності, якості, ефективного управління ресурсами, інноваційності та міжнародній інтеграції. Важливою є також взаємодія держави, громадянського суспільства та приватного сектору для забезпечення розвитку системи охорони здоров'я відповідно до потреб населення та глобальних викликів.

Таким чином, розробка державної політики у сфері надання медичних послуг вимагає багатостороннього підходу, що включає інновації, інтеграцію, правове регулювання та фінансову стійкість для забезпечення належної якості та доступності медичного обслуговування для всіх верств населення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. Національна і регіональна економіка. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 1. С. 37-50.

2. Зубко Г. Ю. Сучасні підходи до визначення поняття державної інфраструктурної політики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2020. № 48. С. 9-15.

3. Кальницька М.А. Дослідження основних підходів до визначень державної політики забезпечення соціального розвитку та політики забезпечення соціального розвитку. Демографія, зайнятість населення і соціально--економічна політика, інноваційна економіка. 2018. 1-2. С. 148-152.

4. Мирний Д.В. Науково-методологічні концепції та підходи до визначення поняття «державне управління» у системі політичних та правових учень. Науковий вісник публічного та приватного права. 2021. Вип. 2. С. 7-11.

### **Циганин Мар'яна Петрівна**

аспірантка Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», начальник відділу молодіжної політики Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ КРОК ПОКРАЩЕННЯ ЇЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Розвиток сучасного суспільства вже не можливо уявити без використання цифрових технологій як інструменту швидкого отримання знань, аналізу та порівняння інформації, каналу інформування широкої аудиторії та комунікації без кордонів. Досліджуючи цифровізацію у сфері публічного управління, молоді науковці відзначають наскільки сильно цифровий простір може дозволити людині почуватися включеною в різні політичні процеси та брати участь у формуванні політик [5], а досвідчені науковці відзначають, що розвиток цифрового простору надає доступ громадянам до багатьох соціально важливих видів діяльності, які раніше були менш доступними, або зовсім оточеними бар'єрами для певних категорій людей [2]. Враховуючи світову пандемію COVID-19 та війну в Україні з лютого 2022 року, потреба трансформувати будь який процес у формат онлайн стала необхідністю, чи не єдиним способом зберегти економіку та ряд важливих для держави процесів, наприклад навчання школярів і студентів.

На законодавчому рівні досі немає чіткого визначення терміну «цифровізація», попри його часте використання як в різних нормативно-правових тактах, так і в побутовому спілкуванні. Пропоную користуватися найбільш поширеним та прийнятним на даний час серед населення тлумаченням, а саме що цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо; це перехід

біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів); перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн).

Враховуючи той факт, що молодіжна політика – це напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю [3], важко уявити ігнорування цифрових інструментів. А зважаючи на те, що молодіжна робота – діяльність, спрямована на залучення дітей та молоді до суспільного життя, що здійснюється дітьми та молоддю, разом з дітьми та молоддю або в інтересах дітей та молоді за допомогою інструментів спільного прийняття рішень, цифрові компетенції стають обов'язковими для усіх суб'єктів молодіжної політики.

На сьогодні не достатньо просто мати сайт органу публічної влади, який відповідальний за процес розробки та реалізації молодіжної політики, а вкрай необхідно державним службовцям, посадовим особам органів місцевого самоврядування, молодіжним працівникам та іншим особам, які причетні до процесів молодіжної політики, володіти цифровими компетенціями та на хорошому рівні вміти користуватися цифровими інструментами, популярними серед цільової аудиторії: соціальні мережі, месенджери, інструменти Googl, комунікаційні платформи тощо.

Відсутність концептуальних засад формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян не дозволяє забезпечити розвиток усіх сфер суспільного життя відповідно до сучасних вимог, процесів глобальної цифровізації економіки, сфер життєдіяльності суспільства, які відбуваються у більшості країн світу. Тому з метою покращення ситуації в березні 2021 року урядом була прийнята на 4 роки Концепція розвитку цифрових компетентностей та затверджено план заходів з її реалізації [4].

Основною метою цієї Концепції є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства.

Основними завданнями цієї Концепції є:

– формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, що сприятимуть розвитку цифрової економіки та суспільства, а також розвитку електронної демократії і людського капіталу;

– забезпечення правового регулювання з питань формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян;

– розроблення комплексних змін до законодавства, що забезпечить визначення цифрової освіти, цифрових навичок та цифрових компетентностей у сферах суспільного життя;

– визначення системи та опису складових цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності), а також вимог до рівня володіння цифровими

навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників, зокрема в професійних стандартах;

- забезпечення координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;

- створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей;

- підвищення рівня обізнаності громадян щодо небезпек в Інтернеті.

У плані заходів передбачено як найменування заходів, так і перелік відповідальних за їх виконання. Ключову роль покладено на Міністерство цифрової трансформації. Для цього було створено портал «Дія. Цифрова освіта», на якому доступні різні курси, що навчають цифровим навичкам громадян. Аналізуючи проєкт даного Міністерства «Цифрова держава», його сміливо можна назвати вдалим прикладом застосування цифрових технологій з наголосом саме на сервісну орієнтацію публічного управління, в рамках якого вже створено портал онлайн послуг та мобільний застосунок Дія, який швидко розвивається, додаються нові послуги як для громадян, так і для бізнесу. У 2021 Мінцифри спільно з Секретаріатом Кабінету Міністрів та Фондом Східна Європа оголосили про план запуску національної платформи е-демократії ВзаємоДія, на якій будуть представлені такі інструменти, як е-звернення та е-запити, е-консультації, е-петиції, е-конкурси, е-голосування, е-експертиза, е-опитування, доступ до урядової інформації [6]. «Платформа «ВзаємоДія» – важливий крок Уряду до створення сервісної держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Уряд запропонує доступний сервіс для комунікації з органами виконавчої влади, в тому числі для участі в обговоренні проєктів державних рішень» – зазначив тоді Олександр Ярема, Державний секретар Кабінету Міністрів України, який, до слова, з березня 2016 р. по лютий 2020 р. був заступником Міністра молоді та спорту України. На сьогодні вже діють е-конкурси та місцеві петиції, на етапі розробки перебувають інші.

Задля поширення кращих практик молодіжної роботи в Україні, з 2017 року запроваджено відповідний конкурс з випуском річного каталогу [1], в якому в описі кожної практики апліканти вказують які цифрові технології використовували під час реалізації своєї практики. Під час даного конкурсу в 2019 та 2020 роках основним фокусом уваги була цифрова молодіжна робота. Це дозволяє вивчати досвід інших суб'єктів молодіжної політики з різних куточків України та запозичувати ідеї для якіснішої реалізації власних.

Попри розуміння ролі, необхідності та переваг цифровізації, досі існує ряд перешкод та значна частина молоді, чиновників і представників інститутів громадянського суспільства, які або не володіють цифровими компетенціями, або не мають технічних можливостей для їх опанування і використання (наприклад відсутність Інтернету у сільській місцевості).

#### *Список використаних джерел:*

1. Каталоги кращих практик. URL : <https://youth-worker.org.ua/library-category/katalogy-krashhyh-praktyk/>

2. Макарова І. О., Пігарєв Ю. Б., Сметаніна Л. С. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. Актуальні проблеми

державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2021. №. 2(83). С. 86-91. URL : <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/14930/1/Makarova%20I.%20%20%D0%9e.%20%202021.pdf>

3. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. Дата оновлення 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>

4. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. *Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи* від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

5. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-06/2023-9-02-06>

6. У 2021 році Мінцифра запускає національну онлайн-платформу електронної демократії. URL : <https://grants.vzaimo.diia.gov.ua/news/u-2021-roci-mincifra-zapuskaye-nacionalnu-onlajn-platformu-elektronnoyi-demokratiyi>

### **Черніховський Роман Іванович**

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

## **МЕДИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Публічне управління у сфері медичного обслуговування є одним із ключових механізмів забезпечення життєдіяльності суспільства, особливо в умовах кризових ситуацій. Ефективність такої системи залежить від здатності державних інституцій оперативно реагувати на виклики, з якими стикається система охорони здоров'я, зокрема в умовах епідемій, військових конфліктів, економічних криз чи природних катастроф.

Воєнний стан, який зумовив кризову ситуацію в Україні, призвів до наступних результатів. Так, у 2023 році бюджет на охорону здоров'я України становив приблизно 227 мільярдів гривень, що на 13% більше, ніж у попередньому році [1]. Це включало фінансування програм боротьби з пандеміями, військовими та кризовими ситуаціями. Однак навіть із цим збільшенням, фінансування охорони здоров'я в Україні залишалося на рівні близько 7% ВВП, що є нижчим за середній показник країн ЄС. За даними Національної служби здоров'я України (НСЗУ), на 2023 рік 46,8 мільярда гривень було виділено на спеціалізовану медичну допомогу, зокрема для забезпечення лікування пацієнтів у стаціонарах та спеціалізованих центрах [2].



У 2023 році кількість лікарів в Україні становила близько 140 тисяч, що на 5% менше, ніж у 2022 році. Це пов'язано як із військовими діями, так і з еміграцією кадрів. На 10 тисяч населення припадало приблизно 30 лікарів, що є нижчим за європейські стандарти (середній показник у країнах ЄС – 35-40 лікарів) [1]. Крім того, значна частина медичних працівників продовжує працювати в умовах стресу та перенавантаження через зростаючий попит на медичні послуги у зв'язку з військовими конфліктами та кризами.

У 2023 році, за даними Міністерства охорони здоров'я, через військові дії постраждали понад 600 медичних закладів, із яких понад 100 були повністю зруйновані [1]. Це значно обмежило доступ до медичної допомоги в окремих регіонах, особливо на сході та півдні України. За звітами НСЗУ, у 2023 році було надано понад 100 мільйонів медичних послуг у рамках програми медичних гарантій, що свідчить про високий рівень попиту на медичні послуги навіть в умовах кризи [2].

У 2023 році служба екстреної медичної допомоги в Україні здійснила понад 5 мільйонів виїздів, що пов'язано як з ескалацією військових дій, так і з погіршенням загального рівня здоров'я населення через кризові умови [1]. Ці дані ілюструють основні виклики, з якими стикалася система охорони здоров'я України у 2023 році, та підкреслюють необхідність посилення публічного управління в цій сфері.

Однією з основних проблем публічного управління у сфері охорони здоров'я в кризових умовах в Україні є відсутність інтегрованого підходу до координації дій між різними рівнями державної влади. Під час кризи часто виявляється, що існуючі адміністративні структури не готові до оперативного вирішення невідкладних завдань через бюрократичні бар'єри, недостатню комунікацію між державними органами та відсутність чітких протоколів дій.

Виходячи із сказаного, стратегічними напрямками удосконалення публічного управління в кризових умовах в Україні є:

1. Створення єдиних центрів кризового управління на національному рівні з чіткою вертикаллю прийняття рішень.
2. Впровадження інтегрованих інформаційних систем для забезпечення прозорості та оперативності обміну даними між різними рівнями влади.
3. Розробка та впровадження протоколів дій для кризових ситуацій, які б регулювали процеси взаємодії між органами охорони здоров'я, громадськими організаціями та населенням.

Фінансові ресурси відіграють вирішальну роль у здатності системи охорони здоров'я функціонувати під час кризи. Однією з проблем є нестабільність та недостатність фінансування в умовах кризи, що призводить до дефіциту медикаментів, засобів індивідуального захисту, апаратури та інших життєво важливих ресурсів.

В умовах кризи фінансування має бути переглянуте з акцентом на мобільність та гнучкість бюджетного процесу. Це включає можливість швидкого перерозподілу ресурсів у межах державного та місцевих бюджетів, а також залучення додаткових коштів від міжнародних організацій та донорів. Потрібно розробляти механізми громадсько-приватного партнерства, які дозволять залучати бізнес до вирішення кризових питань у сфері охорони здоров'я.

Кадровий потенціал є критично важливим фактором у забезпеченні стабільної роботи системи охорони здоров'я в умовах кризи. Однією з ключових проблем є нестача кваліфікованих кадрів, що часто стає особливо помітно під час надзвичайних ситуацій.

Для подолання цієї проблеми необхідно:

1. Впроваджувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, орієнтовані на роботу в умовах кризових ситуацій.

2. Розширювати можливості дистанційної освіти для медичних працівників з акцентом на інноваційні підходи в кризовому менеджменті.

3. Залучати до медичних установ волонтерів та студентів медичних закладів освіти, створюючи для них належні умови для навчання та практики під час криз.

Криза в українському суспільстві стимулює розвиток нових підходів у сфері управління медичними послугами. У сучасному світі технології відіграють вирішальну роль у швидкому реагуванні на виклики, які постають перед системою охорони здоров'я. Це стосується як організації дистанційної медицини, так і впровадження електронних систем моніторингу здоров'я населення, які дозволяють оперативно виявляти загрози.

В умовах кризи впровадження цифрових технологій стає необхідним інструментом для оптимізації управління. Наприклад, розробка і впровадження єдиних електронних медичних карток пацієнтів, використання телемедичних платформ для консультування та моніторингу, а також застосування великих даних для прогнозування і управління ресурсами системи охорони здоров'я можуть значно підвищити ефективність роботи під час криз.

Отже, аналіз особливостей публічного управління у сфері медичного обслуговування в кризових умовах в Україні виявив низку проблем, що стосуються організаційної координації, фінансового забезпечення, кадрового потенціалу та використання інноваційних технологій. Для покращення управління у сфері охорони здоров'я під час кризи необхідно розробити комплексну стратегію, що включає інтеграцію новітніх технологій, підвищення рівня підготовки кадрів, оптимізацію бюджетного процесу та створення ефективних інституційних механізмів координації дій між усіма рівнями влади.

#### *Список використаних джерел:*

1. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>

2. Національна служба здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/ofitsijnyj-sajt-natsionalnoyi-sluzhby-zdorov-ya-ukrayiny/>

## 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»

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ І ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ**

Особливості розвитку національної держави і економіки в умовах протидії збройній агресії проти України, мінливість, динамічність та багатовимірність сучасного економічного середовища, дискретні процеси децентралізації державного управління обумовили зростання актуальності питання економічної безпеки, мінімізації регіональних диспропорцій в умовах правового режиму воєнного стану. При цьому глобалізація продовжувала виступати одним із найвпливовіших процесів сучасності, радикально змінюючи структуру світової економіки. Взаємозалежність економік з одного боку відкриває нові можливості для розвитку та інвестицій, з іншого – створює фундаментальні виклики для національної стабільності, коли усталені інститути почали трансформуватися. Зокрема, в умовах глобалізації національні економічні інститути стають вразливішими до зовнішніх фінансових криз, а держави, що інтегровані у світові фінансові ринки, відчувають виклики, обумовлені інституціональними кризами.

Ми поділяємо підходи сучасних дослідників щодо інституціоналізму як наукової теорії, в якій економічні процеси пояснюються не тільки економічними, а й соціально-політичними, правовими, соціально-психологічними, етичними умовами життя, а також звичаями, традиціями і звичками, що існують як у житті окремої людини, так і суспільства в цілому [1], але вважаємо, що формально прийнятний для економічної безпеки, такий підхід є фрагментованим з позицій публічного управління. Адже інституціоналізм в його класичному розумінні є поняттям поліструктурним, що не може бути звужений рамками економічного контенту.

Глобалізація сприяла розвитку таких феноменів також створює нові вимоги до правового і інституційного середовища держав, які мають відповідати світовим стандартам. Внаслідок цього національні економіки можуть виявитися під загрозою від таких факторів, як погіршення умов міжнародної торгівлі або введення економічних санкцій. Відповідно, важливими є питання економічної стратегії, зокрема розробка захисних механізмів для забезпечення від світових фінансових катаклізмів. Зростання взаємозалежності економік потребує чіткої координації дій національних урядів при розробці глобальних регуляторних

рамок. Однак незважаючи на ризики, глобалізація може сприяти економічному зростанню шляхом доступу до новітніх технологій і кращого розподілу ресурсів.

Цифрова трансформація комплексно змінила способи функціонування сучасної економіки, трансформувала бізнес-моделі, ринки праці та взаємодію між державою і суспільством. Стимулювавши зростання продуктивності, ефективності виробництва та залучення технологічних інновацій, така трансформація спровокувала ризики, зокрема в сфері кібербезпеки, цифрового тероризму, що безпосередньо впливають на економічну безпеку держави. Оскільки економічні та державні операції все частіше здійснюються в цифровій площині, ризики витоку даних, кібератак та саботажу інфраструктури стають дедалі більш актуальними.

Економічна безпека в умовах цифрової трансформації вимагає впровадження нових підходів до захисту даних та інфраструктури. Це включає розробку надійних систем кібербезпеки, які здатні попередити потенційні загрози та оперативно на них реагувати. Створення таких систем потребує оновлення нормативно-правової бази, зокрема з урахуванням міжнародних стандартів і найкращих практик. Це, в свою чергу, веде до потреби у змінах в інституційному форматі публічного управління. При цьому цифровізація створила як цифрову економіку, так і «цифровізацію внутрішнього кола», коли виклики і загрози цифрового формату економічних відносин потребують розробки модельних нормативних актів, формалізації нових економічних суб'єктів, розвитку нових каналів взаємодії, які функціонують у власному інституціональному середовищі. При цьому сама ідея респонсивності публічного управління починає фрагментуватися.

Очевидно, що наявна на зараз інституціональна адаптація передбачає інтеграцію цифрових технологій у публічне управління на основі нового сприйняття потреб в раціональному публічному управлінні, модернізації наявної інфраструктури і процесів управління для забезпечення більшої гнучкості і ефективності управління. Державні установи мають розвивати свою спроможність щодо управління кіберризиками, а також тісно співпрацювати з приватним сектором для обміну знаннями і ресурсами в області кіберзахисту. Але при цьому маємо зауважити, що практично не зазнали змін відповідні інституціональні форми діяльності органів влади, що зберігають консервативний стиль діяльності. Адже застосування цифрових технологій стосується більшою мірою операційної складової, а нові вимоги до регулювання та управління, що виникають нині, потребують трансформації механізмів забезпечення економічної безпеки.

Такий стан цифрової трансформації вимагає адаптації державних інституцій до цифрового середовища та створення нових регуляторних механізмів в системі економічних відносин. При цьому економічна безпека потребує забезпечення стійкості національної економіки до зовнішніх та внутрішніх загроз, таких як активні бойові дії, релокалізація виробничих потужностей, захист об'єктів критичної інфраструктури, (енергосистема, транспортні вузли та комунікаційні мережі), що стають потенційними цілями для атак. Власне, інституційні засади забезпечення економічної безпеки мають адаптуватися під нові виклики,

створюючи ефективні механізми управління ризиками та захисту критичних галузей.

У контексті глобалізації і цифровізації як сучасних імперативів інституціонального виміру економічної безпеки варто вказати потребу комплексних підходів, що включають захист фінансової стабільності, забезпечення обороноздатності, підтримку соціальної стабільності та налагодження міжнародних контактів. Усе це спрямоване на забезпечення виживання держави, створення умов для відновлення економіки та подальший розвиток у повоєнний період. Крім того, регіональні і міжнародні обставини вимагають від держав ефективної інтеграції у глобальні економічні процеси, що потребує адекватних інституційних заходів для підвищення конкурентоспроможності. Продовження активної політики євроінтеграції України в умовах війни вимагає комплексних підходів, що включають захист фінансової стабільності, забезпечення обороноздатності, підтримку соціальної стабільності та налагодження міжнародних контактів.

Підвищення ефективності публічного управління та вдосконалення інституційних механізмів є основою для успішного забезпечення економічної безпеки в умовах війни. Це включає розвиток компетенцій публічних службовців, впровадження електронних систем управління, а також розбудову відкритості та підзвітності в управлінських процесах. В умовах війни саме інституційні чинники стають визначальними для здатності держави захистити свою економіку і підготувати її до післявоєнного відновлення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Публічне управління : термінол. слов. за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ. НАДУ, 2018. 224 с.

#### **Бондарук Сергій Васильович**

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

### **ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування є ключовим елементом ефективного управління на місцях. Він забезпечує належне функціонування органів місцевого самоврядування, підвищення якості надання послуг громадянам та сприяє розвитку територіальних громад. Формування та впровадження кадрової політики безпосередньо впливає на здатність місцевих органів влади реагувати на виклики часу, здійснювати стратегічне планування і вирішувати актуальні проблеми територіальних громад.

Однією з особливостей кадрової політики місцевого самоврядування є те, що органи мають автономію у формуванні та реалізації кадрових рішень. Водночас, законодавство визначає загальні рамки для відбору кадрів, конкурсних процедур, вимог до кваліфікації, а також регулює процедури атестації та підвищення кваліфікації державних службовців. Втім, законодавча база потребує удосконалення, зокрема у частині конкретизації вимог до процесів навчання, підвищення кваліфікації та прозорості процедур відбору.

Органи місцевого самоврядування в Україні стикаються з низкою проблем у сфері кадрової політики, які знижують ефективність їхньої роботи та впливають на якість управління на місцевому рівні:

- недостатній рівень професіоналізму кадрів;
- невідповідність освітньої підготовки;
- недостатнє фінансування;
- політична заангажованість процесу відбору.

Для покращення кадрової політики в системі місцевого самоврядування необхідно впровадити низку заходів, що сприятимуть вирішенню вищеписаних проблем і вдосконаленню механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування в Україні:

1. Модернізація нормативно-правової бази. Необхідно вдосконалити законодавство, яке регулює кадрову політику місцевих органів, чітко визначивши критерії відбору, навчання та оцінки працівників. Важливо також забезпечити усунення правових колізій та впровадження чітких стандартів кадрової роботи.

2. Забезпечення належного фінансування. Місцеві бюджети повинні виділяти достатні кошти на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Окрім того, необхідно підвищити рівень заробітної плати, щоб стимулювати молодих фахівців залишатися в системі місцевого самоврядування.

3. Впровадження прозорих конкурсних процедур. Для уникнення політичних впливів на процес відбору кадрів необхідно впровадити чіткі, прозорі та об'єктивні критерії відбору, з використанням сучасних методів оцінки компетентності кандидатів.

4. Підвищення професійної підготовки. Організація регулярного навчання працівників за рахунок участі у міжнародних програмах, стажуваннях та тренінгах дозволить підвищити їхню кваліфікацію та адаптувати до нових умов роботи.

5. Використання інноваційних технологій у кадровій політиці. Застосування новітніх технологій є ще одним важливим аспектом вдосконалення кадрової політики. Електронні платформи для відбору кадрів, автоматизовані системи управління персоналом і дистанційні освітні платформи значно спрощують процес управління кадрами, роблять його більш прозорим та ефективним. Важливим кроком є впровадження електронних конкурсів для підбору кадрів, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора та корупційних ризиків.

Отже, механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування вимагає вдосконалення на всіх етапах – від аналізу потреб до мотивації працівників. Покращення нормативно-правової бази, забезпечення

належного фінансування, впровадження інноваційних технологій та створення системи прозорого відбору кадрів сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, покращить якість надання послуг населенню та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, що є важливою складовою розвитку місцевих громад та зміцнення державного управління в Україні.

*Список використаних джерел:*

1. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення 08.11.2023)

2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175

**Вершигора Юрій Захарович**

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

## **ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА**

Сталий розвиток регіонів і територіальних громад є надзвичайно важливим для забезпечення соціально-економічного добробуту населення та підвищення якості життя. У цьому контексті дорожнє господарство відіграє ключову роль як фактор інфраструктурного розвитку.

Дороги є основними транспортними артеріями, які забезпечують доступ до товарів, послуг, медичних установ, навчальних закладів та ринків праці. Вони сприяють підвищенню економічної активності, особливо у сільських громадах, де часто відсутні альтернативні засоби транспорту.

Для територіальних громад розвиток дорожньої інфраструктури є одним із ключових чинників, що впливають на рівень інвестиційної привабливості. Стабільне фінансування та ефективне управління дорожніми проектами сприяють покращенню інфраструктури, що, у свою чергу, позитивно впливає на розвиток малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та підвищення доходів місцевих бюджетів.

Слід зазначити, що дорожньому господарству України протягом новітньої історії притаманні наступні недоліки: недостатнє фінансування, бюрократичність, низька гнучкість, конфлікти інтересів, недостатня координація дій, тощо. Та якщо недостатнє фінансування можна подолати залученням

приватних інвесторів у сферу інфраструктури (державно-приватне партнерство) [1] та випуском цільових облігацій внутрішньої державної позики [2], то інші зазначені недоліки можливо подолати шляхом інформатизації державного управління у сфері дорожнього господарства.

Інформатизація державного управління у сфері дорожнього господарства – це комплекс заходів, спрямованих на впровадження інформаційних технологій у всі процеси управління дорожньою інфраструктурою. Це дозволяє оптимізувати роботу державних органів, підвищити ефективність використання бюджетних коштів, покращити якість послуг для громадян та бізнесу, а також забезпечити прозорість у прийнятті рішень [3].

Чому інформатизація так важлива?

В першу чергу це ефективність управління. Автоматизація рутинних операцій, оптимізація маршрутів обслуговування, моніторинг стану доріг в режимі реального часу – все це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищити продуктивність праці [4].

Прозорість дій. Публікація даних про стан доріг, плани ремонтних робіт, тендерні процедури забезпечує відкритість і підзвітність державних органів перед громадськістю [5].

Якість надання послуг. Інтерактивні сервіси для громадян (наприклад, онлайн-карти з інформацією про стан доріг, звітність про виконання ремонтних робіт) знижують соціальну напругу підвищують рівень поінформованості та задоволеності користувачів.

Планування та прогнозування. Аналіз зібраних великих даних дозволяє прогнозувати потреби в ремонті доріг, оптимізувати транспортні потоки та розробляти ефективніші стратегії розвитку дорожньої інфраструктури.

Ключові напрямки інформатизації дорожнього господарства умовно можна розділити на наступні аспекти:

- створення єдиного державного реєстру дорожньої інфраструктури. Централізована база даних про всі дороги, мости, тунелі та інші об'єкти дорожнього господарства дозволяє оперативно реагувати на виклики [3].

- впровадження геоінформаційних систем. Використання геопросторових даних для візуалізації дорожньої мережі, аналізу її стану та планування ремонтних робіт [3].

- розробка електронних сервісів для громадян та бізнесу: Онлайн-звернення, мобільні додатки для моніторингу дорожньої ситуації (ДТП, затори, надзвичайні метеорологічні умови), електронні аукціони для проведення тендерів.

- інтеграція з іншими інформаційними системами: Обмін даними з системами обліку палива, митними системами, системами моніторингу транспортних засобів.

- застосування технологій IoT: Використання датчиків для збору даних про стан дорожнього покриття, навантаження на мости, забруднення повітря тощо [6].

Переваги, які виникають в результаті інформатизації дорожньої галузі взаємопов'язані та виходять одна з одної.



Покращення якості планування та управління дорожньою інфраструктурою впливають на зменшення корупції та неефективне використання бюджетних коштів.

Завдяки інформаційним системам можна точно обчислювати необхідні ресурси для ремонту доріг, що дозволяє уникнути перевитрат та підвищити продуктивність праці. Відповідно підвищується рівень безпеки дорожнього руху.

Спрощення процедур отримання дозволів та ліцензій. Електронний документообіг мінімізує ризики корупції та забезпечує рівні умови для всіх учасників.

Отже, дорожнє господарство стає більш привабливим для збільшення інвестицій та дозволяє подолати основну проблему дорожнього господарства України – недостатнє фінансування.

Виклики для впровадження інформатизації державного управління у сфері дорожнього господарства наступні:

- висока вартість впровадження: створення та підтримка інформаційних систем вимагає значних фінансових ресурсів;
- необхідність кваліфікованих кадрів: для ефективного використання інформаційних технологій потрібні фахівці з відповідною компетенцією;
- забезпечення кібербезпеки: захист інформаційних систем від хакерських атак є одним з пріоритетних завдань.

Перспективи:

- широке використання штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття рішень;
- створення "розумних" доріг, які здатні самодіагностуватися та адаптуватися до змін умов руху.

Інформатизація державного управління у сфері дорожнього господарства – це невід'ємна частина модернізації країни. Впровадження інформаційних технологій дозволяє створити ефективну, прозору та орієнтовану на потреби громадян систему управління дорожньою інфраструктурою.

#### *Список використаних джерел:*

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство»  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
2. Міністерство Фінансів України <https://mof.gov.ua/uk/ovdp>
3. Верховна Рада України «Про затвердження Концепції програми інформатизації дорожньої галузі» <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr048466-09#Text>
4. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України  
<https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-derzhavnogo-agentstva-avtomobilnih-t281021>
5. Електронна система публічних закупівель Prozorro  
<https://prozorro.gov.ua/uk>
6. Вікіпедія <https://uk.wikipedia.org/wiki>

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

## **РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЙОГО ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Україна, здобувши незалежність у 1991 році, взяла курс на демократизацію та децентралізацію влади, а також на створення ефективного інституту місцевого самоврядування. Протягом трьох десятиліть було створено базову нормативно-правову основу, яка регулює діяльність місцевих органів влади. Вона представлена такими документами, як Конституція України [1], Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [2], а також змінами до Бюджетного та Податкового кодексів. Крім того, важливу роль у нормативному регулюванні відіграють різноманітні підзаконні акти та ухвали уряду (наприклад, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [3]).

Нормативно-правові акти є важливою основою для функціонування правової системи та забезпечення правопорядку в державі. Вони допомагають регулювати різні сфери суспільного життя і забезпечують передбачуваність та стабільність правових відносин. Однак на практиці така законодавча база виявилася недостатньою для забезпечення реальної автономії місцевих громад. Нерідко громади стикаються із законодавчими обмеженнями, які не дозволяють їм повною мірою розпоряджатися власними ресурсами, що знижує ефективність їх управління. На цьому фоні виникла необхідність проведення широкомасштабної децентралізаційної реформи, спрямованої на передачу повноважень і ресурсів від центрального до місцевого рівня.

Розпочата у 2014 році реформа децентралізації стала важливим кроком для посилення місцевого самоврядування. Її ключові аспекти передбачають передачу повноважень та ресурсів місцевим громадам, що дозволяє зробити управління ближчим до громадян. Однак у процесі реалізації реформи виникло кілька суттєвих проблем:

1. Фінансова залежність місцевих громад від державного бюджету. Незважаючи на зміни у фінансовому законодавстві, більшість місцевих бюджетів залишаються залежними від субвенцій із центрального бюджету, оскільки доходів від місцевих податків часто недостатньо. Це призводить до того, що громади не можуть самостійно фінансувати важливі соціальні та інфраструктурні проекти.

2. Нечітке розподілення повноважень між рівнями влади. На сьогодні залишаються нерозв'язаними питання щодо конкретних компетенцій місцевих і центральних органів влади. Відсутність чіткого розмежування функцій

призводить до дублювання обов'язків, а також до конфліктів інтересів між органами різних рівнів, що знижує ефективність управління на місцях.

3. Недостатня підзвітність місцевих органів влади. Питання громадського контролю та підзвітності є важливим аспектом, що потребує удосконалення. Існуюча нормативно-правова база містить обмежені механізми громадського нагляду за діяльністю місцевих органів влади, що знижує рівень довіри населення до них.

Реформування місцевого самоврядування в Україні є надзвичайно важливим і потребує комплексного підходу для досягнення сталого розвитку регіонів. Сучасна нормативно-правова база потребує змін, які б враховували потреби місцевих громад і забезпечували б їхню фінансову незалежність. Впровадження прозорих та ефективних механізмів управління дозволить створити конкурентоспроможні громади, які самостійно та відповідально будуть вирішувати питання місцевого значення.

Україні важливо орієнтуватися на європейські стандарти, адаптуючи їх до місцевих умов і реалізуючи правові та адміністративні зміни, які сприятимуть покращенню якості життя громадян. Завдяки таким реформам можна не лише підвищити довіру населення до місцевих органів влади, але й створити міцний фундамент для демократичного розвитку країни.

Виходячи з вивчених проблем, можна запропонувати рекомендації для підвищення ефективності нормативно-правової бази місцевого самоврядування в Україні:

1. Реформа фінансової децентралізації:

– перегляд принципів формування місцевих бюджетів. Збільшити частку податкових надходжень, які залишаються на місцевому рівні, зокрема від податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток. Це сприятиме фінансовій незалежності громад, дозволить реалізовувати довгострокові проекти і зменшить залежність від субвенцій;

– створення механізмів для стимулювання місцевих інвестицій. Запровадити податкові пільги для підприємств, що інвестують у розвиток інфраструктури та соціальні програми місцевих громад, що сприятиме зростанню робочих місць і підвищенню доходів місцевих бюджетів.

2. Чітке розмежування повноважень між центральними та місцевими органами:

– удосконалення законодавства про розподіл повноважень. Внести зміни до законів України "Про місцеве самоврядування" та "Про державні адміністрації", щоб уникнути дублювання обов'язків. Чітке визначення функцій і компетенцій допоможе забезпечити кращу координацію та прозорість в управлінні;

– посилення автономії громад у вирішенні місцевих питань. Розширити повноваження місцевих рад у таких сферах, як управління комунальною власністю, землекористування та екологічна політика, що дозволить громадам швидше реагувати на власні потреби.

3. Запровадження сучасних механізмів підзвітності та прозорості:

– створення електронних платформ для звітності та громадського моніторингу. Розробка та впровадження національної електронної платформи

для публічного звітування місцевих органів влади дозволить громадянам відслідковувати використання бюджетних коштів і виконання місцевих програм;

– розширення доступу громадськості до інформації про діяльність місцевих органів. Вимога обов'язкового оприлюднення фінансових звітів, рішень місцевих рад та проектів на етапі їх обговорення допоможе підвищити прозорість і зменшить ризик корупції.

4. Розвиток інституційного потенціалу місцевого самоврядування:

– програми професійного розвитку для місцевих службовців. Запровадити на державному рівні програми навчання для працівників органів місцевого самоврядування з управлінських, фінансових та правових питань. Це сприятиме покращенню якості управлінських рішень і здатності місцевих рад ефективніше управляти ресурсами;

– підтримка обміну досвідом між громадами. Створити умови для обміну передовим досвідом між громадами, зокрема через форуми, тренінги, партнерські програми. Це дозволить місцевим органам швидше адаптувати інноваційні практики та вдосконалювати управління на основі успішних прикладів.

5. Удосконалення законодавства про адміністративно-територіальний устрій:

– прийняття нового закону про адміністративно-територіальний устрій. Запровадити чіткі та прозорі правила щодо створення, об'єднання та ліквідації адміністративно-територіальних одиниць. Це допоможе уникнути дисбалансів у розподілі ресурсів та створить більш ефективну систему управління;

– врахування місцевих особливостей під час формування територіальних громад. Підтримка добровільного об'єднання громад на основі економічної спроможності та інфраструктурного потенціалу допоможе створити сильні та самостійні адміністративні одиниці, що сприятиме ефективному управлінню на місцях.

6. Гармонізація законодавства із міжнародними стандартами:

– імплементація принципів Європейської хартії місцевого самоврядування. Адаптація норм національного законодавства до міжнародних стандартів сприятиме захисту прав місцевих громад і забезпечить рівні можливості для участі в управлінні;

– використання європейських практик децентралізації. Вивчення та адаптація успішного європейського досвіду (наприклад, із Франції та Німеччини) щодо фінансування, розподілу повноважень та інструментів громадського контролю допоможе розвинути сильні та самостійні громади.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління на місцях, сприятиме економічному розвитку регіонів і забезпечить кращу якість життя для громадян, підвищивши їхню довіру до місцевих органів влади.

#### *Список використаних джерел:*

1. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170

3. 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>

**Гупало Костянтин Євгенійович**

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

## **НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Житло належить до базових потреб людини. В загальновідомій піраміді потреб А. Маслоу житло разом з їжею, одягом тощо забезпечує фізіологічні потреби, що є первинними в життєдіяльності будь-якої людини. Як наслідок, проблема забезпечення населення житлом для публічної влади є значущою з соціально-економічного погляду.

Житловому фонду населення України притаманна низка якісних і кількісних характеристик, які свідчать про доцільність і актуальність його оновлення. До цих характеристик можна віднести зокрема такі:

- низький рівень якості житла, насамперед того, яке зведене за радянських часів, щодо його планування, площі житлових і нежитлових приміщень, шумоізоляції тощо;

- незадовільний якісний рівень будівель з погляду енергоефективності та термоізоляції;

- високий рівень зношеності інженерних комунікацій (водопроводу, каналізації, теплопостачання) чи їх технічної невідповідності сучасним побутовим потребам громадян (зокрема, це стосується електричних мереж);

- повне чи часткове руйнування житла внаслідок воєнних дій тощо.

Поряд з цими незадовільними характеристиками житлового фонду України актуальність його оновлення посилюють і інші чинники, обумовлені супутніми до житла потребами громадян, оптимальне задоволення яких варто розглядати комплексно із задоволенням потреби у житлі. Серед цих чинників варто виокремити такі:

- необхідність облаштування надійних, зручних та в безпосередній близькості до житла укриттів для убезпечення мешканців від воєнних дій ворога, насамперед повітряних атак;

- зростання кількості транспортних засобів у власності громадян, що потребує відповідних місць для їхнього паркування поряд із житлом;

- динамічний розвиток та всеосяжне проникнення у всі сфери життєдіяльності людини, зокрема і в побутову, інформаційно-комунікаційних

технологій та необхідність формування елементів так-званої SMART-інфраструктури в житловому просторі.

Не зважаючи на важливість вказаних чинників і негативний вплив незадовільних характеристик житлового фонду на життєдіяльність громадян, житлове будівництво в Україні розвивається доволі хаотично, без їхнього урахування. Чимало нових житлових будівель зведено «вставками» на вільних земельних ділянках, які обирались за критеріями близькості до інженерних комунальних мереж та «престижності» місця розташування. Таким чином, впорядкування сфери житлового будівництва в Україні та коригування тенденцій його розвитку з урахуванням означених чинників потребує механізмів удосконалення публічного управління ним.

### **Карапінка Марта Олегівна**

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

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ**

Україна за роки незалежності на шляху свого державного розвитку здійснила багато позитивних реформ і трансформацій. Проте ще багато викликів і завдань стоїть перед нами. Держава, як організатор і гарант суспільних відносин, має ряд основних напрямів діяльності, одним з яких є екологічний. Цей напрям впливає на різні сфери, зокрема на економічний розвиток регіону, рівень добробуту та здоров'я населення, сталий розвиток, інвестиційну привабливість регіону, реалізацію туристичного потенціалу тощо. Окрім того, процес євроінтеграції вимагає від України проведення низки реформ та імплементації європейського законодавства в систему національної нормативно-правової бази.

Управління відходами - комплекс заходів із збирання, перевезення, оброблення (відновлення, у тому числі сортування, та видалення) відходів, включаючи нагляд за такими операціями та подальший догляд за об'єктами видалення відходів [2]. Протягом тривалого часу проблемі управління відходами в Україні не приділялось належної уваги. Як наслідок, така бездіяльність призвела до серйозних наслідків для багатьох сфер, зокрема, до погіршення екологічного стану, негативного впливу на економіку та на рівень здоров'я людей. Прикладом такої бездіяльності є загрозливе збільшення частки земель України, в тій чи іншій мірі забруднених відходами. Зокрема, якщо офіційних (контрольованих) полігонів в Україні майже 6000, то стихійних (неконтрольованих), за різними оцінками, до 30000 – це приблизно 7 % від усієї площі України [4, с.140].

Система управління відходами в нашій державі зараз базується на сукупності спеціальних нормативно-правових актів. Проте, практична сторона та реалізація має чимало проблем. В Україні діє Закон України “Про управління відходами”, який прийнятий на основі європейських принципів управління відходами та інших нормативних актів, що пов'язані з цією проблематикою, зокрема: Закон України “Про лікарські засоби”, “Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України”, “Про утилізацію транспортних засобів” та інші. Часто в окремих спеціальних законах прописується процедура управління відходами за конкретним видом чи типом відходів.

За сферу управління відходами відповідають органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та окремі суб'єкти господарювання. Так як відходи є одним з елементів виробництва і життєдіяльності людини і виникають у багатьох сферах, відповідальність та повноваження у сфері управління відходами розподілено між цілим рядом центральних органів виконавчої влади, кожен з яких, у межах своєї компетенції і сфери діяльності, здійснює управління відповідною галуззю. До прикладу, Міністерство розвитку громад та територій України відповідає за сферу послуг з управління побутовими відходами, Міністерство аграрної політики та продовольства України відповідає за відходи тваринного походження, Міністерство охорони здоров'я України відповідає за медичні відходи тощо.

Основним способом управління відходами в Україні є їх вивіз, нагромадження та захоронення на сміттєзвалищах і полігонах. Для порівняння, в країнах Європи існує чітка ієрархія управління відходами, яка включає в себе такі етапи: запобігання утворенню відходів, повторне використання, рециклінг (необхідною передумовою цього етапу є сортування) і лише ті відходи, які не проходять переробку на жодному з етапів, відправляються на сміттєспалювальні заводи, які діють за принципом: “відходи - в енергію”[4, с.143]. Згідно з даними Національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030 року, показник утворення відходів в Україні в середньому становить 250-300 кілограмів на рік на людину і має тенденцію до зростання [3]. Хоч і чисельність населення за теперішніх умов зменшується, така ситуація з накопиченням сміття залишається загрозливою.

Колосального негативного впливу нашої екології та екосистемі, окрім іншого, завдають бойові дії, що ведуться на території України. Міністерство розвитку громад та територій України на своєму офіційному сайті опублікувало інформацію, що, за даними органів місцевого самоврядування, станом на початок 2024 року, на місцях тимчасового зберігання та полігонах накопичено близько 600 тисяч тонн відходів від руйнувань. І це обсяги, накопичені тільки на території, підконтрольній Україні, без врахування відходів від руйнувань на тимчасово окупованих територіях та територіях активних бойових дій [1]. Окремо слід зазначити про забруднення навколишнього середовища внаслідок бойових дій нафтопродуктами (паливно-мастильними матеріалами та ракетним паливом), залишками вибухових речовин та військової техніки, замінування значної частини територій тощо.

Очевидним є те, що екологія загалом і управління відходами зокрема, має суттєві проблеми, які потребують комплексного підходу для їх розв'язання.

Важливим аспектом вирішення екологічної проблеми є мінімізація твердих побутових відходів, побудова сміттєпереробних та сміттєспалювальних заводів, обов'язкове зобов'язання щодо сортування відходів за певними принципами на рівні домогосподарств і підприємств на етапі їх виникнення. Європейські держави мають неабиякий успіх у цій сфері. Детальний аналіз зарубіжного досвіду управління відходами дасть змогу запозичити відповідні ідеї і досягти позитивної динаміки шляхом впровадження відповідних змін у систему нормативних актів та їх механізмів реалізації. Разом із тим, необхідно впроваджувати відповідну просвітницьку діяльність та інформативну роботу на медійному рівні, на рівні шкіл, садочків, вищих навчальних закладів, підприємств, поширюючи інформацію про охорону навколишнього середовища, важливість правильного і відповідального управління відходами. Адже в наш час не лише діти, а і багато повнолітніх громадян не усвідомлюють загрозливий ланцюжок впливу неправильного і безвідповідального поводження з відходами на навколишнє середовище, економіку, здоров'я людей, розвиток територій і добробут нації загалом.

Процес вирішення проблеми ефективного управління відходами є складним, довготривалим і дороговартісним. Проте змінити ситуацію, що склалась, можна лише за умови переосмислення і зміни сприйняття громадянами рівня відповідальності кожного, а також впровадження ефективних і чітких механізмів управління відходами на рівні держави. Потрібно прийняти зміни до законодавства, якими закріпити обов'язок громадян та підприємств до сортування відходів, запровадити систему штрафів за порушення відповідних правил, забезпечити доступ громадян до відповідної сортувальної інфраструктури (встановлення контейнерів і баків, доступ до вичерпної інформації, яка стосується сортування). Разом з тим, посилити контроль і відповідальність за несанкціоноване вивезення відходів на стихійні сміттєзвалища. Досвід будь-якої успішної країни у сфері управління з відходами підтверджує важливість усвідомлення громадянами своєї ролі у збереженні безпечного навколишнього середовища і чіткого дотримання громадянами цієї держави відповідного законодавства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35389.html>
2. Про управління відходами. Закон України № 2320-IX від 20.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
3. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 820-р від 08.11.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>
4. Цигура Г. О., Гаркуша С. В. Основи сталого розвитку : навчальний посібник для студентів спеціальностей Середня освіта (Фізична культура), Фізична культура і спорт. Чернігів: Десна Поліграф, 2024. 336 с.



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

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОЇ СВІДОМОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Правова свідомість в діяльності центральних органів виконавчої влади є важливим аспектом функціонування державних та приватних організацій, впливаючи на якість прийняття рішень, ефективність управління і дотримання законодавства. У сучасних умовах реформування суспільства і правової системи, від рівня правової обізнаності та відповідальності управлінців залежить не лише їхня професійна діяльність, а й загальний стан правопорядку в країні.

Правова свідомість управлінських кадрів є важливою складовою частиною системи управління, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність керівників забезпечувати законність, справедливість та ефективність у діяльності організацій. Це явище об'єднує в собі комплекс знань, цінностей і установок, що відображають ставлення до права, закону і правопорядку, а також формують поведінку управлінців у правових ситуаціях.

У сучасному суспільстві, де правові процеси набувають все більшої значущості, правова свідомість стає ключовим фактором, що визначає успішність управлінських рішень та дій і базується на достатньому рівні правової освіти.

В Указі Президента України «Про Національну програму правової освіти населення» зазначається, що становлення України як демократичної, правової держави, формування засад громадянського суспільства зумовлюють необхідність того, щоб підвищувати рівень правової культури населення [3].

Основною метою управлінського процесу, відповідно до Національної програми правової освіти населення, є створення необхідних умов для здобуття правових знань та навичок їх практичного застосування усіма верствами населення. Основні завдання програми включають визначення ключових напрямків правової освітньої діяльності і першочергових заходів для їх реалізації і забезпечення доступу громадян до джерел правової інформації [3].

Правову свідомість в діяльності центральних органів виконавчої влади можна визначити як сукупність правових знань, оцінок і поведінкових настанов, які впливають на діяльність управлінців у межах правових відносин. Вона складається з трьох основних компонентів: когнітивний, оціночний та поведінковий компонент [2].

Одним із ключових факторів, що визначають рівень правової свідомості в діяльності центральних органів виконавчої влади, є юридична освіта управлінських кадрів. Управлінці повинні володіти достатніми правовими

знаннями для ефективного виконання своїх обов'язків, прийняття рішень та уникнення правових конфліктів [1].

Низький рівень правової свідомості серед управлінських кадрів може призводити до численних негативних явищ, серед яких зловживання владою, прийняття неправомірних рішень та загострення корупційних проявів. Вдосконалення правової свідомості в діяльності центральних органів виконавчої влади є ключовим завданням для покращення ефективності управління та забезпечення дотримання законності на всіх рівнях. У сучасних умовах стрімких змін у законодавстві та зростання вимог до управлінських рішень, формування високого рівня правової свідомості стає одним із пріоритетів у професійному розвитку керівників.

Процес вдосконалення правової свідомості можна розділити на кілька основних напрямів:

- 1) покращення якості правової освіти;
- 2) впровадження безперервної правової освіти;
- 3) формування етичних стандартів;
- 4) впровадження системи стимулювання правомірної поведінки;
- 5) розвиток правової самосвідомості.

Отже, правова свідомість управлінських кадрів відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного та правомірного управління в організаціях, незалежно від їхнього рівня та форми власності. Від рівня правової обізнаності управлінців залежить не лише якість їхніх управлінських рішень, а й дотримання законності, етичних стандартів і правопорядку. Недостатній рівень правової свідомості може призвести до негативних наслідків, таких як зловживання владою, корупція та прийняття неправомірних рішень, що негативно впливає на суспільство в цілому.

Для формування високого рівня правової свідомості необхідна система комплексних заходів, включаючи якісну правову освіту, розвиток етичних стандартів і правової культури в суспільстві. Постійне підвищення правової грамотності та вдосконалення управлінських практик створюють основу для ефективного функціонування правової держави та забезпечення законності на всіх рівнях управління.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бевз С. Правосвідомість у правовому регулюванні державного управління у сфері господарської діяльності. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 8. С. 64-68.
2. Кононенко С. В. Структура семантичного поля поняття «правова свідомість». Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 1, т. 1. С. 183-187.
3. Про Національну програму правової освіти населення: Указ Президента України від 18.10.2001 № 992 / 2001. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/992/2001#Text>

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

## **ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА: ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ПРАВОВОГО СТАТУСУ**

Важливим елементом сучасної демократичної держави є місцеве самоврядування, на рівні якого вирішуються питання місцевого значення з урахуванням інтересів територіальних громад. Досягнення консенсусу між експертами, практиками та науковцями щодо конституційно-правового статусу територіальної громади, її правосуб'єктності, а також внесення змін до законодавства в цій частині є підґрунтям для подальшого ефективного впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади та вступу України до Європейського Союзу.

Питання визначення правосуб'єктності територіальної громади та доцільності чи недоцільності закріплення за нею статусу юридичної особи публічного права є темою тривалої наукової дискусії та дискусії на рівні впровадження законодавчих ініціатив. Сьогодні цікавість до вивчення цієї проблематики не зникає з огляду на нові виклики, які постали перед нашим суспільством – подальше впровадження реформи децентралізації, вступ України до ЄС та повоєнне відновлення/відбудова в тому числі відновлення місцевого самоврядування на тих територіях, які були окуповані, на яких велися воєнні дії чи де були створені військові адміністрації населених пунктів.

На думку багатьох експертів конституційне право територіальних громад в Україні нині суттєво обмежене у вирішенні питань місцевого значення і недостатньо регламентоване на законодавчому та нормативно-правовому рівнях. Попри те, що у середовищі експертів існує консенсус з приводу того, що територіальна громада, як первинний суб'єкт місцевого самоврядування, досі не отримала належного юридичного статусу, проте немає єдиної позиції щодо того, який саме статус повинна мати територіальна громада і як його закріпити законодавчо. Окреслимо основні дискусійні моменти в цьому напрямку.

На сьогоднішній день за територіальною громадою не закріплено статусу юридичної особи. Територіальні громади набувають і здійснюють цивільні права та обов'язки через органи місцевого самоврядування у межах їхньої компетенції, встановленої законом [13]. Відповідно до постанови Верховного Суду “визнання за територіальною громадою правоздатності в силу прямої норми Цивільного Кодексу виключає необхідність одержання такого статусу через державну реєстрацію її як юридичної особи” [11].

Цю позицію (не закріплювати право територіальної громади мати статус юридичної особи, не вважати її юридичною особою публічного права) підтримують деякі вчені, аргументуючи її у своїх дослідженнях [1; 5; 8; 10]. Наприклад, на думку Н.М. Альшиної, територіальна громада стає суб'єктом

права з моменту виникнення, відповідно до норм Конституції та законів України [1]. Така позиція науковців підсилюється негативною практикою так званих “чорних реєстраторів громад”, які в період 2015-2017 рр. активно незаконно реєстрували територіальні громади як юридичні особи в різних регіонах України, на що є відповідне роз’яснення Міністерства юстиції України [7].

Протилежна позиція (визначення територіальних громад юридичними особами) знайшла своє відображення у працях О.В. Батанова, Д.І. Голосніченка, О.Г. Лиски, К.В. Мануїлової, К.І. Ровинської та інших науковців [2; 3; 4; 6; 9; 12]. Наприклад О.В. Батанов вважає, що “серед інших найбільш актуальних питань децентралізації, які потребуватимуть вирішення в контексті викликів російсько-української війни та в процесі повоєнного відновлення, варто особливо виділити необхідність посилення правосуб’єктності територіальної громади, насамперед шляхом визнання її юридичною особою публічного права” [3]. Підсилює аргументацію представників цієї позиції не лише практика розвинутих європейських держав, де територіальні громади мають статус юридичної особи, а й положення Резолюції Європейського парламенту щодо імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [15] і рекомендації Європейської комісії, надані у висновку від 8 листопада 2023 р. [14]. У Цих документах зазначено, що потрібно продовжити роботу з надання статусу юридичної особи публічного права громадам на основі європейської практики.

Дискусійним є також питання законодавчого закріплення цього статусу. Це можливо здійснити або прийняттям окремого Закону України про територіальну громаду (пропонуються різні варіанти назви цього закону), або внесенням змін до чинного законодавства, а, в підсумку, – до Конституції України (після завершення правового режиму воєнного стану).

Отже питання визначення конституційно-правового статусу територіальної громади, її правосуб’єктності є актуальним, потребує ретельного наукового дослідження, та всебічного обговорення в експертному середовищі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Альошина Н. М. (2014). Територіальна громада як суб’єкт права. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. юридичних наук. 23 с. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7759/1/AloshinaNM2014.pdf>.
2. Батанов О. (2015). Розвиток конституційного законодавства про статус територіальних громад в Україні: доктринальні та прикладні аспекти. Віче. № 12/2015. С. 18-22.
3. Батанов О. (2024). Людина в місцевому самоврядуванні: проблеми взаємодії в умовах викликів російсько-української війни. Право України. № 6. С. 14-37. URL: <file:///Users/orest/Downloads/prukr202464.pdf>.
4. Голосніченко Д. І., Рибак О. Д. (2020). Організаційно правовий статус територіальних громад в Україні. Юридична Україна. № 8. С. 33-43.
5. Крикавська І. В. (2017). Особливості правового статусу територіальних громад. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. № 3. С. 105-111. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VznuJur2017315>.
6. Лиска О. Г. (2008). Місьцеве самоврядування як природне право територіальної громади. Гуманітарний вісник ЗДІА. Вип. 32. С. 220-227.

7. Лист Міністерства юстиції України від 15.08.2017 № 31322/Ж-1548/19. URL: <https://just-dnipro.gov.ua/?view=cat&category=520>.
8. Манзюк В. В. (2015). Територіальна громада як учасник господарських відносин. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Вип. 31. Т. 2. С. 46-49.
9. Мануїлова К. В. (2016). Магдебурзьке право в українських містах: модель децентралізації публічної влади. Менеджер. № 1 (70). С. 33-40.
10. Первомайський О. О. (2019). Поняття юридичної особи публічного права: окремі недоліки норм чинного законодавства. Приватне право і підприємництво. Вип. 19. С. 49-55. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prip20191912>.
11. Постанова КАС Верховного Суду від 7 жовтня 2020 року у справі № 362/2592/17. URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/92051593>.
12. Ровинська К. І. (2013). Правосуб'єктність територіальної громади: теоретико-правовий аспект. Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія "Управління". Вип. 3. С. 380-388.
13. Цивільний кодекс України. Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
14. Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions 2023 Communication on EU Enlargement Policy. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/2023-communication-eu-enlargement-policy\\_en?prefLang=uk](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/2023-communication-eu-enlargement-policy_en?prefLang=uk).
15. EU Association Agreement with Ukraine. European Parliament resolution of 11 February 2021 on the implementation of the EU Association Agreement with Ukraine (2019/2202(INI)). URL: <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0050EN.pdf>.

**Леськів Микола Богданович**

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

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІСТУ ТА КРИТЕРІЇВ ДЕРЖАВНОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах розвитку історичної науки визначення методології дослідження ускладнене паралельним існуванням численних методологій, різноманітних філософсько-гносеологічних систем, кожна з яких має право на існування та конкурує з іншими за прерогативу визначати пріоритети дійсності, змін всесвіту, зокрема історичного поступу людства.

Але кожна історична епоха має свої відмінності й особливості, які бачимо й у розвиткові окремих держав і народів. Факти, зафіксовані істориками, призвели

до формування основ цивілізаційного підходу, коли визнається багатовекторний та багатолінійний перебіг історії.

Як відомо, методи, механізми і форми здійснення влади й управління спочатку в античних містах-полісах, а надалі й у державах та громадах віддавна й до сьогодні привертають увагу політиків, державних діячів і учених.

Формування політики не можливе без створення стратегічних документів, які б визначали пріоритети діяльності державних органів влади та місцевого самоврядування у культурній сфері. Попри постійний пошук експертами універсальних інструментів влади, на сьогодні відсутнє узгоджене концептуальне бачення засад нової культурної політики [1]. Одним із критеріїв ефективності культурної політики є її відповідність національно-державним інтересам. Збалансована політика у царині культури стає засадничим чинником консолідації суспільства перед внутрішніми та зовнішніми загрозами. Децентралізація відкриває нові можливості для розвитку муніципальних закладів культури. Прийняту нині практику утримання останніх за рахунок виключно місцевих бюджетів в умовах децентралізації варто доповнити такою формою, як культурне замовлення, коли фінансування різноманітних проектів здійснюється на конкурсних засадах. Форми та процедури культурного замовлення мають бути розроблені органами місцевого самоврядування за участю регіональних мистецьких організацій. Водночас немає вагомих підстав стверджувати, що політика модернізації досягла успіху. Для нинішнього українського суспільства характерними є бідність, збільшення олігархізації економіки, корупція, деіндустріалізація. Упродовж трьох десятиліть трансформації не вдалося відродити економічний потенціал, що безпосередньо відображається на загальній культурі суспільства.

Предметом дослідження у сфері інноваційної культури є питання, пов'язані з індивідуальною творчою діяльністю. Зокрема, проблеми забезпечення економічного, соціального та гуманітарного розвитку за рахунок створення креативного середовища і розкриття потенціалу творчих особистостей. Поняття «інноваційна культура» означає готовність (лояльність) суспільства та його інститутів до сприйняття нового, а також спроможність брати участь у запровадженні новацій. Інноваційна культура перешкоджає поширенню застарілих форм суспільної організації – відсталості та містечковості. Інноваційна культура підтримує в суспільстві процеси оновлення й сприяє їхній неминучості.

Державна політика в галузі культури пов'язана із адміністративним правом та виключає централізоване управління творчою діяльністю і здійснюється в межах норм Конституції України, а саме: з урахуванням положень статті 54, згідно з якою громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з інтелектуальною діяльністю у вказаній галузі.

Щодо державної політики у сфері культури за час української незалежності, то у результаті реформ 90-х рр. ХХ ст., соціально-економічні пріоритети відсунули питання культурного життя та духовного розвитку на другий план, що спричинило чергову зміну ставлення до сфери культури. Це позначилося,

насамперед, на правовій базі, що регулює соціально-економічні процеси. Специфіка сфери культури ігнорувалась, культура перестала фігурувати в офіційних матеріалах як самостійна сфера перетворюючої діяльності людей [2]. Таке ставлення до культури у більшій мірі простежується і до нашого часу. Водночас органи управління та установи за своєю специфікою мають право створювати документи, які відображають важливі аспекти для культурної діяльності, тим більше, що ці ж установи теж є об'єктом реформування і змін.

Окрім розглянутого вище світоглядного підґрунтя дослідження проблем розвитку культури України в умовах необхідної модернізації і відчутних наслідків глобалізації, в роботі мають бути використані й певні методи історичної науки, пов'язані з аналізом наукової літератури та джерел, упорядкуванням отриманих фактів, синтезом об'єктивної історичної інформації. Але на відміну від теоретичного (логічного) методу, яким оперує філософія та соціологія, історичний спосіб дослідження вивчає логіку не в абстрактно-теоретичній формі, а в конкретних явищах, діяльності народів, урядів, партій, особистостей.

Перед управлінським середовищем стоїть фундаментальна проблема осмислення ролі культурної політики в стратегії реформ. Політикам необхідно відмовитись від розуміння ефективності реформ лише як синоніму збільшення матеріального споживання. Необхідна побудова культурної політики, яка б створювала умови для формування творчого середовища і забезпечувала розвиток креативного потенціалу країни [3].

У середовищі управлінської еліти необхідно змінити ставлення до культури як до соціально витратного «неліквіду». Необхідно донести до цільової аудиторії думку, що культура – це вагомий чинник піднесення національної економіки, зокрема її інноваційного потенціалу. Державні діячі повинні усвідомити, що культурна політика є такою ж важливою складовою модернізації, як і економічна політика.

З наукової точки зору наукові підходи до вирішення таких завдань потребують залучення комплексної методології, яка поєднує загальнонаукові принципи та методи наукового дослідження, так і методичного інструментарію не лише документознавства, та пов'язаних з ним споріднених спеціальних дисциплін, а й державного управління, соціальних комунікацій, культурології, соціології тощо, які допомагають системному аналізу цієї проблеми, проведення аналітичних та прогностичних досліджень, підтримки адекватного та чутливого реагування на негативні зміни тощо.

Формуванню та реалізації державної політики у сфері культури та дієвості органів публічної влади [3, 4] в Україні надається непропорційна увага. У вітчизняних реаліях акцентується суспільна увага на плануванні та реалізації державної політики у культурі. Посадові особи органів публічної влади у сфері культури в основному готують тематичні плани, звітують про їх виконання, стежать за виконавською дисципліною, контролюють і моніторять використання відповідних ресурсів і т.п.

Усвідомлення необхідності оновлення механізмів передачі та відтворення ціннісних основ життя особистості та суспільства, як одного із провідних державних пріоритетів, дозволить зберегти нашу громадянську, ментальну та

культурну єдність, забезпечити незалежність та динамічний розвиток України [4]. Це сприятиме подоланню недовіри громадян до влади та соціального утримання. Реалізація у даному контексті сформованої державної політики у сфері культури сприятиме суттєвому підвищенню готовності та здатності людей до створення та розвитку інститутів громадянського суспільства та активної участі у місцевому самоврядуванні й загалом до зростання громадянської відповідальності.

*Список використаних джерел:*

1. Бень Я.В. Щодо утвердження демократії участі в публічному управлінні держав Античності. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. № 2. С. 137-146.
2. Гололобов С. Понятійно-категоріальні інтерпретації історіографічного розуміння державної політики у сфері культури у науковому дискурсі / С.Гололобов // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 21. – С. 100-109.
3. Добровольська В.В. Державна політика в галузі культури України: стан та розвиток системи управління документацією: монографія / Вікторія Добровольська; М-во культури України, Нац. акад. керів. кадрів культури і мистецтв. – Київ: НАКККіМ, 2017. – 233 с.
4. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року. – Альянс Культури, 2014-2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna\\_diyalnist/dovgostroкова\\_strategiya\\_rozv\\_.pdf](https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostroкова_strategiya_rozv_.pdf).

**Логінська Соломія Андріївна**

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

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В ОРГАНАХ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ**

Дослідження питання організаційної культури зумовлено зростаючими потребами пошуку ефективних механізмів регулювання діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах трансформації економічного, політичного та соціокультурного простору України. Відтак, особливого значення набуває питання щодо місця та ролі організаційної культури в органах управління територіальними громадами, а також її вплив на ефективність функціонування цих органів та підвищення спроможності територіальних громад забезпечувати сталий розвиток регіону.

На сьогодні відсутнє єдине загальноприйняте розуміння поняття «організаційна культура» та «організаційна культура в публічному управлінні».



Частково це пояснюється складністю основних складових цих понять: відсутнє сталє розуміння поняття «культура»/«організаційна культура»; відсутній єдиний підхід щодо розуміння змісту та сутності поняття «публічне управління»

Численні автори розглядають та визначають поняття «організаційна культура» по-різному. Загалом усі визнання цього поняття можна поділити на дві категорії: перша, в якій визначення дається як перелік її складових елементів та друга – в яких організаційна культура розглядається як спосіб існування організації, її адаптації до зовнішнього середовища.

Розглянемо кілька визначень поняття «організаційної культури», які дають науковці.

Організаційна культура – унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей (Л.Елдрідж, А. Кромбі) [7]

Організаційна культура – комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп. (Г. Шварц, С. Девіс) [6]

Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийнятного способу дії, аналізу і прийняття рішень (Е.Шейн) [9]

Організаційна культура – сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду (С.Мішон, П. Штерн) [8]

Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її членами (Р.Кілманн, М. Сакстон).

Організаційна культура – це норми поведінки людей в організації, які складаються з ідей, поглядів, основоположних цінностей та яких дотримуються її співробітники. Саме цінності є альфою й омегою того, що визначає організаційну культуру у цілому. Цінності визначають стилі спілкування з колегами, партнерами і клієнтами, рівень мотивованості людини, її активність тощо (О. Рудинська) [6, с. 223].

З аналізу розглянутих вище дефініцій можна дійти висновку, що серед учених не існує загального підходу до інтерпретації цього поняття, а суперечливі точки зору на його сутність виникають через різні акценти розуміння поняття організаційної культури. До того ж слід визначити, що організаційна культура є полісемантичним поняттям, яка належить кільком галузям науки. Кожна із цих галузей використовує свої підходи до використання її у специфічних сферах діяльності, зокрема це стосується і галузі публічного управління.

Також немає чіткого розмежування понять та співвідношення понять організаційної та корпоративної культури у публічному управлінні, спостерігаються термінологічні розбіжності. Для опису поняття культури

організації дослідники користуються різними близькими по сенсу термінами: «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових стосунків», «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «організаційний клімат». У англomовній літературі використовуються терміни «corporate culture», «corporate climate», «organizational culture», «corporate identity», «business culture» [2]

Не залежно від того, які саме складові та елементи організаційної культури виділяють науковці, усі погоджуються, що вони виробляються в організації в міру того, як відбувається її становлення, розвиток, реформування. Тобто, поняття організаційної культури є дуже живим та динамічним. Організаційна культура є дуже чутливою до оновлювання внутрішнього і зовнішнього середовища організації і доволі динамічною, що сприяє її розвитку і досягненню поставлених цілей [3]

Організаційна культура залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників і має мінімум два рівні:

- прихований (підсвідомий), який містить, зокрема, цінності, що є основою організаційної культури, — те, у що ми віримо, наші найглибші переконання (сформовані як свідомо, так і ні), вірування, стереотипи, почуття, припущення та норми, які не завжди чітко окреслені;

- наочний (формалізований, який містить такі елементи: цілі, стратегії, політики, щоденні правила, процеси та процедури (порядок взаємодії, системи контролю), організаційну структуру, зв'язки в організації, неформальну та формальну комунікацію, традиції та ритуали, авторитетів і «героїв», клімат [1].

Деякі фахівці розглядають поняття організаційної культури та організаційного клімату як синоніми, для інших клімат є складником організаційної культури. Організаційний клімат ще називають «проявом» культури, відносно сталим набором поглядів членів організації на якість організаційної культури, як вони її уявляють і відчують. Організаційний клімат описує те, як працівники сприймають соціально-психологічні умови праці, склад групи та взаємодію її членів, як самі взаємодіють із колегами та організацією, як відчують ризики, стреси, тривоги тощо [1]

Базисом організаційної культури є культура управління. Культура управління, як уважає Н. Нижник, є певною інтегральною характеристикою стану управління в органах публічного управління та виступає сукупним показником управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуття міри, стилю і тактики поведінки суб'єктів управління [4, с. 21]. Цю точку зору поділяє й О. Сушій, звертаючи увагу на те, що культура управління – це теоретичне обґрунтування ефективної управлінської діяльності, розуміння управління як важливої соціальної функції. Тому й устанавлюється така висока планка вимог, які визначають квінтесенцію державно-управлінської діяльності, найбільш істотне, що пред'являється до державних службовців: професіоналізм, компетенції, моральні та етичні цінності, особистісні якості тощо [7, с. 27].

В сферах бізнесу та виробництва культуру своєї організації розглядають та використовують як могутній стратегічний інструмент, керівники прагнуть створити таку організаційну культуру, яку б розуміли і підтримували усі

співробітники. В системі публічного управління використання цього потужного важеля управління має свою особливості.

Це пояснюється особливостями управління персоналом в органах публічного управління, а саме: управління відбувається в межах єдиної системи влади на основі єдиних правових, організаційних та функціональних принципів. До того ж управління персоналом суворо регламентовано законами, нормативно-правовими актами, бюджетом, загальними нормами та приписами.

Зрозуміло, що єдиної найкращої організаційної культури для всіх органів публічної влади не існує. У кожному випадку вона визначається цілями, специфікою і пріоритетами діяльності організації, факторами внутрішнього та зовнішнього середовищ, в яких вона функціонує.

У зв'язку з тим, що організаційна культура пронизує всі елементи органу публічної влади, утворюючи в різних її підрозділах свої субкультури, то члени організації, поділяючи віру та очікування, створюють своє фізичне середовище, виробляють свій стиль поведінки та мову спілкування, здійснюють вчинки, що адекватно сприймаються іншими членами організації, виявляють почуття та емоції, які розуміють усі співробітники.

Відмінною рисою тієї чи іншої культури є відносний порядок розташування базових понять, які її формують, що вказує на те, яка політика та які принципи повинні превалювати в разі виникнення конфлікту між різними наборами пропозицій.

Наприклад, два органи публічної влади можуть декларувати таку норму, як участь співробітників у прийнятті рішень. Проте в одній установі ця норма може реалізовуватися у формі подання пропозицій щодо удосконалення управлінських процесів, в іншій – означатиме вироблення повноцінних групових рішень у підрозділах. Тобто культури цих двох організацій будуть різними за змістом та проявом, незважаючи на те, що набір базових пропозицій один і той самий.

Отже, сьогодні в науковій літературі існує велика кількість визначень «організаційної культури», але, як і багато інших термінів, цей не має єдино визнаного тлумачення. Різноманіття наукових підходів щодо поняття та змісту організаційної культури призводить до того, що в межах кожного із напрямів її дослідження відбувається становлення цілком логічних факторів формування та розвитку організаційної культури.

Організаційна культура має відповідні етапи формування, котрі створюють організаційну культуру та забезпечують різноманітні прояви цінностей в межах організації. Важливим компонентом розвитку організаційної культури є фактори, котрі впливають на процеси її формування, та дозволяють досягати поставленої мети в формування та розвитку організаційної культури. Розвиток організаційної культури в органі влади є досить складним процесом. Велику роль у її становленні відіграє наявність та особливості залученості службовців до прийняття рішень, оскільки саме вона мотивує працівників до активного включення в процеси формування та становлення організаційної культури.

Прагнення до розвитку територіальної громади повинно бути спрямованим на зміну організаційної культури органів її управління, орієнтовану на дотримання правил, інтересів мешканців громади і досягнення результатів, за умов збереження прийнятих громадою цінностей та ідей, та заохочування

незаангажованості, професіоналізму, компетентності, ініціативності і відданості справі розвитку громади.

*Список використаних джерел:*

1. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі: НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-sluzhbi>
2. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її зміни : Державне управління та місцеве самоврядування: Державна служба: 2019, Вип 4 (43) – С. 114 -121
3. Ліннікова Т.П., Яроміч С.А. Особливості організаційної культури органів публічної влади як специфічних видів організацій : Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-19>
4. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. Політичний менеджмент. 2005. № 5(14). С. 103–113.
5. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 4. С. 38–47.
6. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics. 1981. Summer. P. 30-48.
7. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. - P.
8. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - P.:Ed. d'organisation, 1985. - P. 342
9. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. - P.
10. Рудинська Е.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент : Київ : КНТ, Єльга-Н, 2008. 416 с

**Медуна Богдана Любомирівна**

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

**НОВИЙ ВИМІР ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ У  
ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІМЕРСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

У сучасному світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, а інформація доступна кожному, питання дотримання принципу публічності в

ухваленні управлінських рішень стає все актуальнішим. Традиційні інструменти для дотримання принципу публічності, хоча й ефективні, все ж втрачають пріоритетність в контексті нових викликів і можливостей. Розвиток інформаційних технологій суттєво впливає на управлінські процеси, підвищуючи їхню якість та ефективність, а також стимулюючи появу нових підходів і технологій прийняття управлінських рішень. Сучасні технології, зокрема імерсивні, можуть стати потужним інструментом для оптимізації прийняття управлінських рішень та позитивно вплинути на дотримання принципу публічності у цьому процесі.

Імерсивна технологія – це інтеграція віртуального вмісту з фізичним середовищем, що дозволяє користувачеві природно взаємодіяти зі змішаною реальністю, яка включає в себе два основних типи реальності: доповнена (augmented reality, AR) та віртуальна (virtual reality, VR) [1]. Варто зазначити, що фахівці виокремлюють також технології змішаної реальності (mixed reality, MR), яка поєднує віртуальну реальність (VR) і доповнену реальність (AR) [2].

Імерсивні технології пропонують нові революційні інструменти взаємодії, та комунікації між населенням та представниками публічної влади, забезпечують візуалізацію даних, моделювання сценаріїв, створюють інтерактивні та захоплюючі середовища, які дозволяють людям відчувати себе зануреними в інший світ. Віртуальна та доповнена реальність, забезпечують взаємодію та комунікацію в різних сферах та умовах, створюють унікальні можливості для командної роботи, особливо в умовах розподілених команд.

Це надає можливість обговорювати проекти рішень, обмінюватися ідеями та приймати рішення прямо у віртуальному середовищі, використовуючи інструменти для спілкування та співпраці незалежно від фізичного розташування. Мобільні додатки та хмарні технології дозволяють працювати з інформацією з будь-якого місця, що підвищує гнучкість управління. Багато рутинних операцій, пов'язаних з управлінням, можуть бути автоматизовані за допомогою програмного забезпечення. Онлайн-заняття та вебінари дозволяють отримувати знання та навички, відповідно підвищувати кваліфікацію.

Багато країн вже розпочали експерименти з використанням цих інструментів для підвищення ефективності та прозорості державних послуг, залучення громадян до процесу прийняття рішень та вирішення складних соціальних проблем. До прикладу, така високорозвинена країна як Сингапур, використовує AR для візуалізації даних про стан навколишнього середовища та інфраструктури.

Публічність у прийнятті управлінських рішень передбачає не лише доступ до інформації, а й можливість громадян брати участь у процесі прийняття рішень, що значно підвищує їхню якість та ефективність. Завдяки імерсивним технологіям громадяни можуть більш ефективно брати участь у розробці та обговоренні регіональної та місцевої політики, візуалізувати наслідки різних рішень та відчувати себе учасниками демократичних процесів. В силу того, що певні території України знаходяться в зоні бойових дій необхідним є створення платформ для комунікації та співпраці, а також об'єднання людей, які роз'єднані війною.

Прикладами використання імерсивних технологій для прийняття управлінських рішень із залученням громадськості є створення віртуальних моделей міст, інфраструктури та інших об'єктів, коли громадяни можуть експериментувати з різними сценаріями розвитку та бачити наслідки своїх рішень. Створення віртуальних моделей міст дозволяє громадянам брати участь у плануванні міського розвитку, а створення інтерактивних карт відображає різноманітну інформацію про певний регіон, дає можливість мешканцям краще розуміти проблеми своєї місцевості. Особливо важливим це буде в процесі відбудови України після війни, спровокованої Російською Федерацією (відбудова зруйнованих міст, сіл, інфраструктури, тощо).

Віртуальні громадські слухання дозволяють створювати віртуальні простори для проведення громадських слухань, де кожен учасник може висловити свою думку та побачити, як інші ставляться до обговорюваного питання задля винесення необхідного рішення. Тому використання сучасних технологій та програмного забезпечення можуть значно полегшити процес прийняття рішень (аналітичні інструменти, системи підтримки прийняття рішень), а також частково зменшити ймовірність винесення необдуманих та невірних рішень. Окрім того, імерсивні досвіди сприяють створенню відчуття спільності та єдності серед громадян, що особливо важливо в умовах війни.

Нові реалії та виклики змушують пропонувати суспільству альтернативу у вигляді інформаційних джерел та нових технологій, які поступово витісняють традиційні. Імерсивні технології мають великий потенціал для трансформації процесу прийняття рішень, роблячи його більш ефективним, прозорим та орієнтованим на громадянина.

Прийняття рішень на основі створення віртуальних моделей для аналізу різних сценаріїв та прогнозування результатів відкриває унікальні можливості для прийняття більш обґрунтованих та результативних рішень. Однак, для того, щоб їх використання було ефективним і безпечним, необхідно враховувати як позитивні, так і негативні аспекти. Варто врахувати, що розробка та впровадження таких технологій вимагає значних інвестицій. Впровадження імерсивних технологій в українське публічне управління – це довготривалий процес, який вимагає комплексних заходів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Arbogast, M. (2019). Immersive Technologies in Preservice Teacher Education: The Impact of Augmented Reality in Project-Based Teaching and Learning Experiences. Electronic Thesis or Dissertation. URL: [https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb\\_etd/etd/r/1501/10?clear=10&p10\\_accession\\_num=toledo1553266590134835](https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/etd/r/1501/10?clear=10&p10_accession_num=toledo1553266590134835).

2. Слупська, Я., Шкуренко, О. (2022). Застосування віртуальної реальності (VR) у освіті. Молодий вчений, 9 (109).

### **Myskiv Maksym**

PhD student of the Department of Pedagogy  
and Innovative Education  
Institute of Jurisprudence, Psychology and  
Innovative Education  
Lviv Polytechnic National University

### **Mykytiuk Solomiya**

Post-graduate student of the Department of  
Public Governance  
Institute of Administration, Governance and  
Professional Development  
Lviv Polytechnic National University

## **THE RESEARCH OF FUTURE DOCTORS' MANAGERIAL COMPETENCE DEVELOPMENT: PRINCIPLES AND METHODOLOGICAL APPROACHES**

The organization and conduct of scientific research involve the use of scientific methods to solve a specific problem. This allows to receive reliable and useful information. The purpose of such research is to find answers to important questions by applying scientific procedures. Regardless of the conditions of conduct and the methodologies used, scientific research is characterized by systematicity and objectivity in the search for reliable knowledge. As noted by H. Birta and Yu. Burgu, the characteristic features of scientific research include the following: “it is necessarily a goal-directed process, the achievement of a consciously set goal, clearly formulated objectives; it is a process aimed at finding new things, at creativity, at discovering the unknown, at putting forward original ideas, at new presentation of the discussed issues; it is characterized by systematicity: here both the research process itself and its results are organized and systematized; it is characterized by strict evidence, consistent substantiation of the generalizations and conclusions made” [2, 18].

Researchers claim that “scientific pedagogical research is a process of development of new pedagogical knowledge, one of the types of cognitive activity aimed at discovering objective regularities of learning, upbringing and development” [9, 74], and its effectiveness “is directly related to a number of factors, in particular: possession of a researcher; his knowledge in the field of scientific methodology and the possibilities of applying methods of scientific research; a clear idea of the stages of activity and the tasks that arise at each stage; appropriateness and expediency of the selected research technologies; the ability to objectively evaluate the results of the work carried out, etc.” [4, 97].

The leading idea of the study is to prove the possibility of organizing the development of managerial competence of future doctors in the conditions of university education, which involves substantiating its theoretical foundations, designing the appropriate methodical support for this process, ensuring and implementing appropriate pedagogical conditions.

In accordance with the methodology of modern pedagogical science, our research is based on a number of principles. Taking into account the specifics of scientific and

pedagogical research, we highlight in it: the principle of objectivity, which involves consideration of external and internal factors that directly influence the object of research; the principle of evidence, according to which research attention is directed to all possible ways of studying the object; the principle of systematicity, which outlines the study of the research object as a system; the principle of content analysis, according to which the development of managerial competence of future doctors is considered from the standpoint of its essence and structural composition; the principle of comprehensiveness, according to which the object of research is studied from different perspectives.

The research is based on a complex of methodological approaches, including systemic, structural, axiological, contextual, personality-oriented, activity-based.

In the scientific and pedagogical literature, we find justification for the expediency of using a systemic approach. For example, B. Mokin, O. Mokin and V. Mokin are convinced that “the systematic approach formulates certain methodological principles that ensure the systematic focus of scientific research and practical development of the object” [6, 28]. V. Starosta and H. Tovkanets emphasize that “in the process of the systemic approach, all connections, elements, functions and problems are considered as a single whole. According to this approach, each object represented as a system is considered not only as an independent whole, but as an element of a higher-level system with all its essential relationships with other objects that are part of this more complex system. The systemic approach (analysis) can be considered as a methodology of systems research. Its main task is to optimize the system as a whole, not just to improve its components” [8, 56].

Therefore, from the point of view of the goal and objectives of the research, we will implement the consideration of the problem of managerial competence of future doctors on the basis of modelling the system of its development in the conditions of university education, which involves taking into account the specifics of all its components, the functional connections established between them. It is about a direct relationship between the goal and objectives of the development of managerial competence of future doctors, the content of training in the conditions of university education, the choice of teaching methods, as well as the diagnostics that will be used at various stages of research, analysis and synthesis of pedagogical information and experimental data.

The structural approach is used to study the development of managerial competence of future doctors. The managerial competence of future doctors is considered from the perspective of a structural approach as a component of the professional competence of a doctor, an integral quality of a specialist that includes knowledge, skills and abilities, general human and professional values and attitudes necessary for planning, organizing, motivating, coordinating, regulating own professional activity aimed at ensuring high quality medical services, continuous professional development and development of the profession, which is implemented in a constructive professional environment. The study of the essence of the managerial competence of doctors made it possible to structure it by components and to single out and characterize the deontological-motivational, cognitive-informational, operational-functional, personal-reflective components.



Special attention is paid to the use of an axiological approach in the research. We cannot disagree with the statement that “the axiological approach consists in focusing on values as universal principles that determine human activity and motivation of behaviour. The main content of this approach forms the analysis of various valuable aspects of reality” [3, 197].

Taking into account the modern trends in the development of pedagogical theory and practice, which emphasize the comprehensive development of the personality of a modern specialist, our research uses a personality-oriented approach. The study emphasizes that the development of managerial competence of future doctors is an integral process of their development as individuals, which requires taking into account the individual qualities of each student, the use of appropriate methodological tools in the educational process, and the provision of conditions for the comprehensive development of health care professionals, which will contribute not only to the realization of one’s own potential in the professional sphere, but also to self-sufficiency in social and personal life. We find confirmation of the validity of our reasoning in the publication of O. Bashkir, who sees the essence of the personality-activity approach in scientific and pedagogical research as a reflection of “manifestation of the natural process of self-determination, self-realization, self-assertion, self-development of abilities” [1, 37].

Therefore, it seems appropriate to use the activity-based approach in scientific and pedagogical research. According to O. Pometun, “learning is an active process of a person’s activity, which ensures the development of his personality and is carried out in communication with other people” [7, 250].

The application of the contextual approach in the research is connected, first of all, with the fact that it provides an opportunity to consider the process of managerial competence development from the perspective of creating a professionally oriented environment that requires future doctors to solve professional tasks. The feasibility of using a contextual approach in our research is based on the results of scientific research, according to which “contextual learning in the modern practice of training specialists is defined as a learning process, during which the content of learning is included in the context of solving vital tasks of professional activity, its subject and social contexts. In the process of contextual learning, the educational activity is transformed into a professional one with a gradual change of cognitive needs and motives, goals, deeds and actions, means, subject and results to professional ones; psychological-pedagogical and didactic conditions are created for the subject of education to set his own goals and achieve them, for the movement of his activity from study to work” [5, 96].

### *References*

1. Башкір, О. І. (2020). Навчально-методичний посібник «Методологія науково-педагогічного дослідження та презентація його результатів»: для здобувачів освітньо-наукового ступеня «Доктор філософії». Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди.
2. Бірта, Г. О., & Бургу, Ю. Г. (2014). Методологія і організація наукових досліджень: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури».
3. Данильян, О. Г., & Дзьобань, О. П. (2019). Методологія наукових досліджень: підручник. Харків: Право.

4. Кос, М. В. (2021). Професійна підготовка майбутніх офіцерів тактичного рівня засобами імітаційного моделювання у вищих військових навчальних закладах. (Дисертація к. пед. н.: спеціальність 13.00.04 теорія і методика професійної освіти). Київ: Інститут Професійно-технічної освіти НАПН України.

5. Мирончук, Н. М. (2018). Контекстний підхід у підготовці студентів до професійної діяльності у зарубіжній педагогічній теорії. Креативна педагогіка, 13, 95-101.

6. Мокін, Б. І., Мокін, О. Б., & Мокін, В. Б. (2023). Методологія та організація наукових досліджень: підручник. Вінниця: ВНТУ.

7. Пометун, О. І. (2021). Діяльнісний підхід. Енциклопедія освіти, 250-251.

8. Староста, В. І., & Товканець, Г. В. (2015). Методологія та методи науково-педагогічних досліджень: навч.-методичний посібник. Мукачево: МДУ.

9. Тверезовська, Н. Т., & Сидоренко, В. К. (2013). Методологія педагогічного дослідження: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури».

### **Мігін Віталій Сергійович**

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

## **КОНСОЛІДАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ЕТНОПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР**

Сучасні суспільно-політичні процеси, внутрішні й зовнішні контексти політичних подій спонукають до пошуку ресурсів і шляхів суспільної консолідації, якомога ефективнішого використання можливостей і потенціалу перехідного суспільства.

Для суспільно-політичного поступу необхідними є культурне розмаїття, критичне ставлення до трактувань історії, соціально-економічної ситуації та програм розвитку, які висуваються політичними партіями та лідерами громадської думки. Тільки суспільство, орієнтоване на наукове пізнання світу, може бути вільним від ганебних упереджень – етнічних, расових і релігійних; здатне завдяки критичному мисленню протистояти деструктивним ідеологіям і девіантним навіюванням. Таке суспільство буде спроможне цінувати власні традиції, розуміти власну історію і брати участь у світовому культурному розвитку.

Звернімося до базових понять етнополітології: «нація», «етнос», «народ». Етнополітичні дискусії, які точились у кінці ХІХ – на початку ХХ століть, стосувалися змісту згаданих понять. Якщо етнос лише формується під впливом політичних чинників, то нація вже сама є політичним чинником. Коли етнос стає суб'єктом внутрішньої та міжнародної політики, тоді цілком очевидним є його переростання в націю. І тому, аналізуючи певне поняття, ми завжди маємо брати

до уваги історію його виникнення, вживання та розвитку. Формулювання етнополітичних понять у другій половині XIX – на початку XX століть було відповіддю на актуальні політичні запити [1, с. 77].

Загалом в Україні створені необхідні умови для започаткування громадських ініціатив, у т.ч. й етнополітичного спрямування. На такі структури покладаються важливі функції: організаційна, політична, соціальна, культурна, мовна, інформаційна, наукова, координаційна, правовий захист тощо. Громадські організації національних меншин прагнуть об'єднати зусилля, спрямовані на вирішення освітніх, культурних, соціальних питань шляхом посилення співпраці з органами місцевого самоврядування та органами державної влади.

Актуальною й важливою є проблема визначення регіональних особливостей етнополітичних процесів в Україні, їх вплив на консолідованість політичної нації [2].

Пошук шляхів суспільної консолідації має відбуватися з урахуванням етнополітичних елементів українського соціуму. Підтвердженням цієї тези можуть бути й результати експертного опитування. Експертами виокремлено чинники, які можуть сприяти об'єднанню українців на сучасному етапі державотворення:

- подолання наявних соціально-економічних проблем, підвищення добробуту (94%);
- популяризація української культури (90%);
- подолання корупції (89%);
- збільшення можливостей участі громадян у розв'язанні соціально важливих проблем на державному та регіональному рівнях (87%);
- поширення української мови (80%);
- справедливий розподіл суспільних благ, зменшення розриву між статками багатих і бідних (79%);
- відновлення територіальної цілісності та суверенітету України (70%);
- прихід до влади харизматичного лідера (56%);
- припинення війни з Росією на будь яких умовах (80%);
- зміна влади в Україні (66%) [3].

Тож політика, спрямована на утвердження, збереження й примноження загальнолюдських цінностей, зрозумілих та впізнаваних для кожного – мислиться як реальний, хоча й складний шлях консолідації політичної нації.

Сучасні концепції правової держави і громадянського суспільства своїм корінням сягають Античності й Середньовіччя. З часів Платона і Цицерона поняття «громадянин» (від давньогрецького – *polites*, латинського – *civilis*) пов'язано з поняттям прав і обов'язків, а у політології поняття «громадянське суспільство» найтісніше кореспондує з поняттям «право». Для Аристотеля громадянське суспільство і держава є взаємозамінними: «держава є сукупність громадян, громадянське співтовариство» [4].

Надто важливо не лише відстежувати процеси, що відбуваються у Європейському Союзі, але і в складових його політичної системи, зокрема Європейському Парламенті та транснаціональних політичних партіях. З'ясування нових можливостей цих інституцій, загальноєвропейських підходів

уможливить не лише успішну демократизацію в Україні, а й приєднання її до європейського простору у всіх його вимірах. Саме тому слід уважно придивлятися до європейської практики, співвідносити з нею реалії вітчизняної політичної системи, можливості розвитку та розв'язання нагальних проблем демократизації суспільства. В активі тут можуть стати правові норми, рівень європейського законодавства, зміцнення механізмів стабілізації політичної системи, опора держави на інститути громадянського суспільства.

Важливим консолідуючим чинником є відчуття громадянства України як держави, яка однаково дбає про всіх своїх синів та дочок, не розділяючи їх за національною, соціальною, расовою, релігійною чи іншою ознакою. Це об'єктивний процес, який варто постійно підтримувати і розвивати, маючи в основі ідеали свободи, братерства, поваги до священних прав людини та громадянина. Необхідно всіляко зміцнювати прогресивні, власне національні сили і сили самої української держави, забезпечувати демократію і національну свободу проти будь якої диктатури, тоталітаризму та колоніалізму.

На сьогодні необхідність у швидкій модернізації країни, досягненні стабільного та значного економічного зростання, ефективній протидії зовнішній агресії, успішному просуванню процесу європейської інтеграції вимагає високого рівня консолідованості суспільства. Безперечно, позитивний вплив на рівень суспільної консолідованості в Україні чинить громадянське суспільство.

Частина українського народу з його великою історією та героїкою національно-визвольної боротьби ще й досі не зуміла зробити належних висновків і збагнути, що втрата своєї національної державності відкрила б шлях у довготривалу рабську залежність і, що єдиною гарантією свободи народу та людської особистості є національна незалежність та державний суверенітет України [5].

І доки всі верстви, групи українського суспільства не усвідомлять цієї національної вимоги і не покладуть її у фундамент українського державотворення, над Україною надвисатиме небезпека її шматування між "добрими" сусідами, руйнування й неволя.

Висвітлюючи європейську практику, як і реалії вітчизняної політичної системи, наголошують на необхідності системного підходу та багатоваріантності розв'язання проблем демократичного розвитку. Цьому сприятиме чітке дотримання правових норм і законодавства, зміцнення механізмів стабілізації політичної системи, посилення ціннісних детермінантів демократичного розвитку та опора держави на інститути громадянського суспільства, її взаємодія з так званим третім сектором. У ХХІ столітті політична система України, інститути громадянського суспільства мають слугувати більш дієвому утвердженню нашої Батьківщини у колі демократичних держав Європи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Етнополітичні чинники консолідації сучасного українського суспільства / ред. кол. О.Рафальський (голова), В.Войналович, М.Рябчук. Київ: ІПіЕНД ім.І.Ф.Кураса НАН України, 2020. – 336 с.
2. Красівський О.Я., Мороз О.Ю. (2019). Чинники консолідації українського суспільства на сучасному етапі його розвитку: ціннісно-

культурний, політичний та соціально-економічний виміри. Ефективність державного управління, (60).

3. Рафальський О.О. Консолідація українського суспільства: етнополітичний вимір. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім.І.Ф.Кураса НАН України, 2018. – 400 с.

4. Участь молоді у розвитку громадянського суспільства в Україні: колективна монографія / Палагнюк Ю.В., Костева Т.Б., Соловйова А.С. та ін.; під заг. ред. проф. Ю.В.Палагнюк, доц. О.Л.Файчук. – Миколаїв: Іліон, 2021. – 328с.

5. Шимченко Л. (2021). Громадянський контекст консолідації українського соціуму. Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація. 1(10), 440-456.

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

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМВІДНОШЕННЯ ЕТИКИ ТА ПОЛІТИКИ**

Концептуально модель «управління етикою» була описана науковцями як управлінська функція для регулювання поведінки публічних службовців „згори до низу”. За допомогою етичних кодексів у різних варіантах (писаного або неписаного) та як управлінський інструмент повинна дотримуватись добродієність і належна поведінка службовців. У випадках, коли кодифіковані правила та положення відсутні, а дотримання етичних норм або добре обґрунтованих стандартів поведінки, вказують на те, що працівники повинні робити, забезпечуючи етичну модель управління в установі чи організації.

Компаративний аналіз один із основних концептуальних підходів, які сформувались в історії філософської та політичної думки щодо вирішення проблеми взаємозв'язку моралі і політики, а також визначення основних напрямів реалізації моральних принципів у професійній діяльності сучасного українського політикуму.

Враховуючи те, що політика безпосередньо впливає на економічні і соціальні умови розвитку суспільства, держава використовує її з метою, яка визначається певною фінансово-економічною доктриною. А тому природа політики, як власне чогось окремого, чітко визначеного зі своїми причинно-наслідковими зв'язками, дозволяє виокремити цю дефініцію в окреме соціально-економічне поняття [2].

Нині, звичайно, було би великим перебільшенням вважати, що нові східноєвропейські та балтійські учасники ЄС досягли однакових рівнів соціально-економічного розвитку зі Швецією, Францією, Німеччиною та Великобританією. Донині триває трансформування їх економічної політики, яка

поступово набирає рис європейських стандартів ринкового державотворення. Разом із тим внаслідок допущених раніше прорахунків у стратегії трансформацій і пов'язаних з цим негативних наслідків функціонування економіки у наш час, можливості радикального реформування політики в Україні практично вичерпано. Тому вітчизняна політика активного державного втручання в економічні процеси має бути ґрунтовно продуманою у парадигмі «європейські вимоги щодо гармонізації економічних відносин – стратегічні і тактичні цілі соціально-економічного розвитку», поєднувати репресивні заходи із заохоченням підприємницької діяльності та передбачати запровадження змін переважно еволюційного характеру. А перехід до наступного рівня лібералізації регулювання економічних відносин має зумовлюватися виключно попередніми позитивними трансформаціями економіко-інституційного базису.

Не випадково, що в багатьох працях із політичної науки, у точному й вузькому розумінні цього терміна, досліджується переговорна діяльність, така, як, процедура торгів (bargaining) або виборчі процедури. Саме з ясності, складності й точності цих процедур та з деонтології, яка впорядковує їхнє застосування, судимо ми про політичну зрілість наших демократій [3].

Специфічні категоріальні форми мислення, що відповідають соціокультурній унікальності епохи, виражають найбільш стійкі, загальнозначущі й раціональні типи світовідношення цього історичного періоду. Вони потенційно передзадані культурною традицією всесвітньої історії й актуалізуються тим чи іншим способом в умовах конкретно-історичної практики. І адекватні категоріальні основи конкретного теоретичного міркування вказують на певну єдність і є незалежними від волі і свідомості дослідника.

Основна передумова етики чеснот полягає в тому, що мораль залежить від вдосконалення свого характеру. На відміну від утилітаризму (акцент на наслідках) чи деонтології (акцент на обов'язку), увагу зосереджено на чеснотах окремої особи. Заснована Аристотелем (384-322 рр. до н.е.), етика чеснот пропонує більш цілісний підхід до етики.

Всі етичні категорії взаємопов'язані і відображають структуру моралі. Не можна виокремлювати й зосереджувати увагу виключно на одній або декількох з них, оскільки структура не буде суцільною і не дасть можливості себе виправдати.

Пропонується подвійний підхід, у якому зливаються означені вище теми, близькі за своєю суттю. Етика, тобто раціональна теорія добра і зла, первісна нормативна думка (що стосується моральних оцінок та аксіологічного вибору), переходить у політичну філософію, в роздуми про поліс і про людину як суб'єкта політики (теорія справедливості, права тощо). Хоч політична філософія і втратила надію радикально змінити людину та суспільство, все ж з новою енергією вона шукає сенс нашого існування в межах полісу та людської спільноти.

Етика, мораль і політика, тісно між собою пов'язані, переживають у наші дні бурхливе відродження. Коли занепадають ідеології, воскресає етико-політичне теоретизування: необхідне для будь якого аналізу сучасного суспільства.

Насамперед розмивається образ людини, що вимагає нового етичного формулювання. Ідея автономної людської свідомості, здатної панувати над ув'язненнями, хоч і не зникла цілком, проте не обґрунтована сучасною наукою.

Кожна особистість приносить свій власний етичний профіль на робоче місце та в решті відповідальна за свої дії чи рішення з етичної точки зору. Однак організації можуть впливати і впливають на якість етичних рішень їхніх керівників, менеджерів та працівників, а також на етичні принципи, яких вони дотримуються та на які посилаються. Приймаючи ці рішення тим самим реалізують етичне управління на практиці.

Якщо існує конфлікт між етикою і політикою на категоріальному рівні, то це конфлікт між індивідуальним та загальним, який є основою буття людини як соціальної істоти. Адже одним із найперспективніших демократичних шляхів виходу із кризового стану є зміни саме у сфері культури та моралі.

Етика сьогодні всюди: в біоетиці, в галузі політики, в засобах масмедіа, в системі державного управління, в екології. Хоча деякі з цих підходів іноді видаються карикатурними, проте панування етики та моралі поза будь-яким феноменом моди. Вона вказує на кризу, яка охопила світ, що шукає зерно мудрості, нові основи та норми. Вона виходить на сферу політики та управління людською спільнотою.

«Вибух», або відродження етико-політичної думки, переконливо свідчить, що руйнація ілюзій або ідеологій не обов'язково породжує сумніви або скептицизм, а приводить, усупереч усякій кризі, до перегляду колишніх ідей. Те ж спостерігається й у сфері сучасної естетики та сучасної релігійної думки. Ми стали свідками переходу, заплідненого новими ідеями. Скидається на те, що «постмодерний» розум сигналізує не про занепад, а навпаки, відкриває нові перспективи, що не матимуть нічого спільного з «надмірностями» XIX і першої половини XX сторіччя. Можливо, саме XXI сторіччя знайде ту «справедливу міру», яку так високо цінувала давньогрецька філософія, відкидаючи майже всі утопії [4].

Концептуально етичне управління може бути реалізоване через низку підходів. Традиційний підхід передбачає реалізацію через сприйняття суспільством управління як етичної категорії, за умов виконання поставлених завдань колективом, не виходячи за рамки етичних норм та стандартів.

У процесі побудови правової, демократичної, соціальної держави значимість етичних аспектів діяльності державних управлінців суттєво зростає. Довіра громадян до влади, спроможність державних управлінців ефективно та етично коректно виконувати своє соціальне призначення, стають визначальними факторами продуктивних суспільних взаємодій та конструктивного розвитку суспільства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Іванченкова Л.В., Козак К.Б., Долинська О.О. Значення ділової етики в забезпеченні ефективності фінансово-економічної діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2022. № 13. С.85-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.10>.

2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посіб. для здоб. Київ: КПІ ім. гора Сікорського, 2018. 278 с.

3. Доброчесність та етика в публічній сфері. ООН. Відень 2021. URL:

[https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_Module\\_13\\_final\\_UKR.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_13_final_UKR.pdf)

4. Етика та естетика: навчально-методичний посібник (у схемах і таблицях) / за наук. ред. проф. В.С.Бліхара. Львів: ПП «Арал», 2018. 204 с.

5. Штиршов О.М. Етична модель управління: концептуальний підхід. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 281-289

### **Панчишин Богдан Ігорович**

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

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Система управління фінансовими ресурсами територіальної громади відіграє ключову роль у забезпеченні її фінансової стійкості та ефективному використанні наявних ресурсів. Процес децентралізації в Україні значно розширив повноваження громад у сфері фінансового управління, поставивши перед ними нові виклики, пов'язані з плануванням, розподілом і залученням ресурсів.

Бюджет територіальної громади є ключовим інструментом для фінансового планування та реалізації місцевих програм. Станом на 2023 рік, більшість територіальних громад України мали проблеми недостатності власних доходів. За даними Державної служби статистики України, податкові надходження громад становили приблизно 60% їхнього загального бюджету, а інші 40% – це державні трансферти (субвенції та дотації). Найбільшу частку власних надходжень складають податки на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 62-65% місцевих бюджетів [1].

Програмно-цільовий метод управління фінансами є важливим підходом, що передбачає планування та витрачання ресурсів на основі чітко визначених цілей і завдань. В Україні цей метод запроваджується поступово, однак його ефективність поки що обмежена через недостатню інституційну підтримку. У 2022 році лише 35% громад впровадили повний програмно-цільовий підхід, тоді як 65% продовжували використовувати традиційне кошторисне бюджетування, що стримує можливості для більш ефективного розподілу коштів [2].

Недостатній моніторинг ефективності використання фінансових ресурсів призводить до того, що громади часто не мають чіткого уявлення про досягнуті результати. Унаслідок цього значна частина коштів витрачається на поточні потреби, замість інвестицій у довгостроковий розвиток.

Фінансова незалежність територіальних громад залежить від їхньої здатності залучати додаткові джерела фінансування. Одним із перспективних



шляхів є участь у міжнародних грантових програмах. За даними Міністерства розвитку громад і територій, у 2023 році понад 200 громад України взяли участь у міжнародних проектах, залучивши понад 100 мільйонів євро інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури та фінансування соціальних програм [2].

Прозорість і підзвітність у фінансових процесах є важливими чинниками для підвищення довіри громадян до місцевої влади та залучення інвесторів. Цьому сприяють такі сучасні інструменти, як електронний бюджет. Наприклад, платформа "Відкритий бюджет" дає можливість громадянам в реальному часі відстежувати рух коштів у місцевому бюджеті.

Попри це, рівень прозорості в багатьох громадах залишається низьким. За оцінкою Асоціації міст України, у 2023 році лише 30% громад забезпечили повну відкритість своїх бюджетів для громадян, тоді як 70% громад не надали доступу до детальних даних про витрати та доходи [3]. Це знижує довіру населення та перешкоджає ефективному контролю за використанням бюджетних коштів.

Моніторинг і контроль за виконанням бюджету є ключовими елементами для забезпечення фінансової дисципліни та ефективного використання коштів. Однак система внутрішнього контролю у багатьох громадах залишається нерозвиненою. За даними Рахункової палати України, у 2023 році понад 40% громад мали суттєві недоліки у внутрішньому аудиті та контролі за виконанням бюджету [4]. Це веде до неефективного використання коштів та підвищення ризику корупції.

Один із найбільших викликів у системі управління фінансовими ресурсами громади – це недостатній рівень професійної підготовки кадрів. У багатьох громадах фінансові фахівці не мають належної освіти або досвіду для ефективного управління бюджетом і фінансовими процесами. За оцінками Міністерства фінансів, близько 50% фінансових працівників у місцевих громадах потребують додаткового навчання та підвищення кваліфікації [5].

Стан системи управління фінансовими ресурсами громад України свідчить про наявність позитивних зрушень, а також суттєвих викликів. Серед позитивів можна виділити поступове впровадження програмно-цільового методу, розвиток прозорості та залучення до міжнародних грантових програм. Однак обмежене фінансування, бюджетні диспропорції між регіонами, нестача кваліфікованих кадрів та недостатній контроль за витратами залишаються проблемними питаннями.

Для розв'язання наявних проблем необхідний комплексний підхід і впровадження сучасних інструментів управління. Це включає розвиток фінансової інфраструктури, залучення нових джерел фінансування, а також запровадження сучасних інструментів контролю й моніторингу. Лише системний підхід до цих завдань дозволить громадам підвищити фінансову спроможність і забезпечити сталий розвиток.

З метою вдосконалення системи управління фінансами громадам важливо оптимізувати бюджетне планування, застосовуючи програмно-цільовий метод на всіх рівнях. Також необхідно шукати нові джерела для збільшення власних доходів. Це можна досягти через розвиток комунальних підприємств, ефективно управління місцевими активами (землями, будівлями), а також залучення інвестицій у проекти з високим економічним потенціалом.

Для підвищення прозорості та підзвітності управління важливо впроваджувати сучасні технології електронного урядування. Використання систем електронного бюджету та платформ для електронних закупівель, таких як Prozorro, сприяє зниженню корупційних ризиків і забезпечує громадянам відкритий доступ до фінансової інформації.

Інвестування в кадровий потенціал – ще один важливий аспект. Багато територіальних громад мають кадровий дефіцит або недостатній рівень кваліфікації фінансових фахівців, що ускладнює ефективне управління бюджетними процесами. Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за фінансове управління, є пріоритетним завданням. Це може включати як внутрішні тренінги, так і співпрацю з міжнародними організаціями, які пропонують програми з управління фінансами для громад.

Для підвищення фінансової спроможності громадам потрібно активніше використовувати можливості міжнародної фінансової підтримки. Європейський Союз, Світовий банк, USAID та інші надають гранти та інвестиції для розвитку місцевих інфраструктурних, енергетичних проєктів, соціальних програм. Варто підвищити обізнаність про ці можливості та створити в адміністраціях спеціалізовані відділи або посади для розробки проєктів і залучення грантів.

Ефективний фінансовий контроль є критичним для покращення управління фінансовими ресурсами громади. Потрібно запровадити чіткі механізми внутрішнього і зовнішнього аудиту для моніторингу бюджетних процесів та оцінки ефективності витрат. Це можна досягти шляхом розробки стандартів внутрішнього фінансового контролю, які б відповідали міжнародним практикам.

Для довгострокового розвитку громадам необхідно впроваджувати стратегічне фінансове планування. Це передбачає розробку фінансових стратегій на середньо- та довгострокову перспективу, що дозволить ефективно прогнозувати доходи та витрати, а також планувати інвестиційні проєкти. Такий підхід допоможе уникати кризових ситуацій та забезпечити сталість фінансової системи громади та сприятиме сталому розвитку.

Загалом, вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами територіальної громади є багатограним процесом, що охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти. Оптимізація бюджетного планування, підвищення прозорості, розвиток кадрового потенціалу та залучення додаткових джерел фінансування дозволять громадам ефективніше використовувати наявні ресурси та досягати сталого розвитку. Впровадження сучасних методів управління фінансами, а також стратегічне планування на основі програмно-цільового методу, сприятимуть підвищенню фінансової стійкості територіальних громад та забезпеченню фінансової незалежності в майбутньому.

#### *Список використаних джерел:*

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад і територій України. URL: <https://mtu.gov.ua>
3. Офіційний сайт Асоціації міст України. URL: <https://auc.org.ua/>

4. Офіційний сайт Рахункової палати України. URL: <https://rp.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>

### **Пилипець Роман Юрійович**

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

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ЕТНОПОЛІТИКИ ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ ЕТНОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ**

У молодій незалежній українській державі взаємовідносини національної більшості, корінних народів, національних меншин та етнічних груп, що мешкають в Україні, як між собою, так і з державою, в умовах глобалізації та за відсутності виваженої, послідовної етнонаціональної політики можуть призвести, по-перше, до національної консолідації та формування української політичної нації, по-друге, до посилення міжетнічних суперечностей і навіть розколу української держави.

Сьогодні Україна стоїть на шляху формування соціально орієнтованої ринкової економіки, побудови демократичної, соціальної правової держави та створення цивілізованого громадянського поліетнічного суспільства.

Актуальність більш ґрунтовного дослідження поняття «етнос» та його похідних, незважаючи на ускладнення етнічного членування людства, все більш очевидна. Саме цей факт є причиною великої кількості різних етнічних понять, зокрема, щодо етнічного та національного буття людства і відповідних процесів.

Зважаючи на те, що не існує єдиної думки щодо визначення тієї межі, де закінчуються суто етнічні та починаються загальнодержавні проблеми, державна політика у контексті глобалізаційних перетворень повинна будуватися з урахуванням інтересів її громадян.

Нинішній стан розвитку науки вказує на необхідність вироблення нових теоретичних і методологічних підходів та принципів щодо вивчення етнополітичного процесу в Україні. Однією з умов досягнення успіху є відмова від потреби створення єдиних універсальних методологічних засад, на основі яких повинні осмислюватись історія, тенденції, пріоритети розвитку етнополітики в Україні [2, с.9]. Погоджуючись із цим твердженням, вважаємо за потрібне охарактеризувати основні підходи до розуміння поняття «етнонаціональна політика» чи «етнополітика», які часто вживаються як синоніми.

Завданням системи є мінімізація обмеження традиційної національної й етнічної культури і розширення її сприятливих факторів таким чином, щоб зробити її рушійною силою національного соціального прогресу. Ключовою ідеологією державної політики щодо етнонаціональних груп має стати узгодженість інтересів у такий спосіб, щоб громадяни мали можливість плекати свої національно-ментальні традиції, вивчати рідну мову та передавати її майбутнім поколінням, тому доктрина етнонаціональної державної правової політики потребує оновлення та

переосмислення.

У провідних наукових центрах України розробляється суто етнополітична проблематика, визначаються базові фактори, що зумовлюють необхідність формування й реалізації державної етнонаціональної політики. У науковий вжиток вводяться документи, що розкривають історичний досвід етноуправління та сучасну практику його застосування в Україні, а також документи загальносвітового і європейського рівня з окреслених проблем. Формується етнодержавознавство, що розглядається як системотворчий фактор у становленні нової галузі науки, який реалізує свою мету на базі новаторського переосмислення теоретичного багатства етнодержавотворення.

Натомість під «етнічною політикою» варто розуміти комплекс політичних, ідеологічних та організаційних заходів у сфері державних та міжетнічних відносин органами державної влади спільно з представницькими етнокультурними об'єднаннями у створенні умов для збереження, розвитку і взаємозбагачення етнічних спільнот. Саме тому етнополітика більш ширшого впливу, ніж національна політика, особливо за умов, коли перед державою та етнічними спільнотами постає необхідність вжиття заходів для встановлення злагоди та миру у суспільстві.

На нашу думку, варто погодитися, що вказані риси управління є необхідною методологічною умовою для визначення поняття та суті державного регулювання, його меж, принципів, методів, а також суб'єкта та об'єкта регулювання, зокрема, етнополітичних процесів. Враховуючи наявність спільного в управлінні та регулюванні як засобів впливу, необхідно звернути увагу на той факт, що більшість досліджень щодо державного управління ґрунтується на положенні, що об'єктами регулювання є лише окремі групи або елементи, тобто об'єкт регулювання розглядається виключно у вузькому розумінні. Такий підхід не позбавлений певних недоліків, оскільки розгляд процесів взаємозв'язку органів, які здійснюють вплив, та об'єктів, які його потребують, вимагає ширшого аналізу та підходу.

Утім, використання міжетнічних конфліктів з політичною метою містить небезпеку для нового світового ладу. Етнічно однорідна держава – виняток, і спроба створити мононаціональне суспільство, привілеї, скажімо, лише для певної етної групи чи для титульного етносу не слугуватиме прикладом людського виміру етнополітики та, безумовно, спричинить конфліктогенну ситуацію. Проблема творення розумного світового ладу стає надзвичайно пекучою. Окрім толерантності, у міжнаціональних відносинах має бути і нетолерантність, тобто для запобігання потенційним жертвам необхідно застосовувати певний елемент „сили”, „примусу”, надійних інструментів права.

Таким чином, формування та впровадження державної політики відбувається під час ухвалення управлінських рішень, які є технологічним компонентом політичної влади, що пов'язана з управлінням суспільними процесами. Більшість сучасних дослідників підтримує думку про необхідність розглядати цей аспект державного управління у взаємозв'язку та взаємодії з інтересами та діяльністю численних суб'єктів суспільно-політичного та соціально-економічного життя суспільства [2, с.15]. Неоднозначні думки щодо процесів, що відбуваються в умовах глобалізації, потребують розробки нових теоретико-методологічних підходів до вивчення впливу глобалізації на національне та етнічне існування народів і українського суспільства зокрема.

Вибір на користь тієї чи іншої етнополітики та державного регулювання обумовлюється метою та цілями, які переслідує керівництво країни, рівнем демократичності політичної культури, особливостями етнічного складу населення та міграційних процесів, врешті респектив історичним етапом розвитку суспільства. Заходи, що здавалися цілком прийнятними у минулому (орієнтація на суцільну асиміляцію мігрантів та етнічних меншин, обмеження імміграції представників певних етнічних та расових спільнот тощо) сьогодні викликають спротив всередині держави та осуд міжнародного співтовариства і потребують переосмислення та пошуку нових, більш дієвих варіантів.

*Список використаних джерел:*

1. Етнополітологія: навч.-метод. посіб. / О.Ю.Хорошилов. – Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І.І.Мечникова, 2023. – 134 с.
2. Етнополітичні чинники консолідації сучасного українського суспільства /ред. кол. О.Рафальський (голова), В.Войналович, М.Рябчук. Київ: ІПіЕНД ім.І.Ф.Кураса НАН України. 2020. – 336 с.
3. Ковний Ю.Є., 2023. Державна етнонаціональна політика в Україні: теоретико-правове дослідження : монографія. Львів : Растр-7, 784 с.
4. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С.І.Пирожков, О.М.Майборода, Н.В.Хамітов, Є.І.Головаха, С.С.Дембіцький, В.А.Смолій, О.В.Скрипнюк, С.В.Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім.І.Ф.Кураса НАН України. Київ : НАН України, 2022. – 552 с.
5. Суспільно-політичні та історичні аспекти розвитку сучасної єврейської громади України: європейський контекст: монографія. Київ: ІПіЕНД ім.І.Ф.Кураса НАН України, 2022. – 376 с.

**Савчин Володимир Федорович**

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

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: УСПІШНИЙ ДОСВІД ШВЕДСЬКИХ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ**

Сьогодні, в умовах кліматичних змін та зростання антропогенного тиску на природу, питання захисту довкілля та сталого розвитку є особливо актуальним. Воно охоплює не лише скорочення викидів і збереження біорізноманіття, а й відповідальність за майбутні покоління. У таких умовах публічне управління природоохоронною політикою набуває великого значення на всіх рівнях.

На жаль, війна призвела не лише до економічних втрат, а й до послаблення екологічної політики, зниження контролю за екологічними стандартами та

гальмування реформ. Проблеми управління ускладнюються відсутністю політичного консенсусу між владою, екологічними організаціями та бізнесом, чий економічні інтереси часто лобіюються, що створює конфлікт із природоохоронними ініціативами.

Шведський досвід з екологічної політики є цінним для України, зокрема завдяки децентралізації, що дає громадам можливість адаптувати рішення до місцевих потреб, сприяючи розвитку екосвідомості та активній участі населення в ухваленні рішень.

Про успішні кейси у шведській екологічній політиці можна говорити чимало. Ось деякі із цікавих прикладів: у шведському місті Лунд зводиться новий район Бруннсхьог, який стане домівкою для 40 000 людей і прикладом сталого розвитку. Цей район об'єднає житловий простір, робочі місця, навчальні заклади, а також сучасну інфраструктуру, що включає трамвайну лінію, централізоване опалення та інноваційні екологічні рішення, такі як дощові бочки та каршерінг. Бруннсхьог прагне стати європейським лідером сталого розвитку, зосереджуючись на трьох стратегічних напрямках: підтримка інноваційної дослідницької бази (зокрема MAX IV та ESS), створення міжнародного житлового середовища та перетворення району на центр науки, культури й відпочинку. Ці напрямки мають забезпечити міцний фундамент у вигляді знань, сталого середовища та привабливості для регіону. Будівництво району вже розпочалося, і його перша фаза, Південний Бруннсхьог, наразі надає житло для 1 000 мешканців та інші послуги. Вже функціонують такі інноваційні рішення, як найбільша у світі низькотемпературна система централізованого опалення та вакуумна система збору сміття. Планується, що 92% будівель забезпечуватимуться власною сонячною енергією, 96% матимуть можливості для вирощування овочів чи інших рослин, а 88% багатоквартирних будинків матимуть каршерінг[5].

Про шведський спосіб життя і їх ініціативи з переробки сміття відомо у всьому цивілізованому світі. У Швеції є близько 30 сміттєпереробних заводів. Але функції заводів є значно ширшими і важливішими. Наприклад, в Уппсалі 60% будинків опалюються завдяки спаленому сміттю[1]. Також, коли спалюють сміття, із нього виробляється біогаз, на якому їздить громадський транспорт. Тверді ж залишки збагачують азотом, фосфором і калієм і виробляють добрива (у Швеції бідні ґрунти і рекультивация є дуже важливою). Окрім цього, залишки спаленого сміття використовують для будівництва доріг. Від початкової ваги відходів залишається 15% попелу, який сортують і повторно переробляють, витягуючи з нього гравій.

Країна активно впроваджує низку заходів, спрямованих на досягнення циркулярної економіки, яка мінімізує відходи та максимізує повторне використання ресурсів [2]. Також у Швеції величезна увага приділяється природоохоронним територіям. Там створити заповідник може і державна влада, і муніципалітети. Статистика чітко демонструє зацікавленість громадян у створенні заповідників. А саме: за 2020 рік було створено 130 заповідників, у 2021 році – 101, а у 2022 – 98 [6]. Також позитивними рішеннями було дозволити не скошувати траву на міських газонах, поки трави не відцвітуть [3]. Важливим ефектом від такого рішення було підвищення рівня запилення рослин.

Є ще один цікавий приклад того, як суспільство у Швеції дбає за своє навколишнє середовище. У громадах безробітні люди отримують роботу від центру зайнятості за посередництва церкви, яка призначає людині «ментора», хто їй визначає обсяг робіт. Прикладом таких робіт, що фінансуються безпосередньо центром зайнятості чи центрами соціального страхування, є розчищення туристичних стежок в лісах чи облаштування зон тимчасового прихистку у лісі.

Швеція завершила 2023 рік із титулом найстійкішої країни на планеті згідно з порівнянням, проведеним багатонаціональною компанією DriveElectric, на основі таких факторів, як обсяг використаної відновлювальної енергії, відсоток електромобілів на дорогах або масштаб екологічної політики. Швеція має одне з найекологічніших населень у світі, частково завдяки державним стратегіям стимулювання. У Швеції існують фіскальні стимули для електромобілів, інвестиції в дослідницькі програми чистого транспорту або сприяння розвитку зарядних станцій по всій країні. У свою чергу, така політика зміцнює екологічну культуру суспільства. Крім того, держава забезпечує освітні програми з питань сталого розвитку, які знайомлять дітей з ключовими поняттями з раннього віку, дозволяючи їм усвідомити важливість цієї проблеми вже на початку життя. Також існують програми вищої освіти, зосереджені на дослідженнях, що підтримують екологічні ініціативи. Зелений світ не лише уявляється; він створюється, і Швеція робить це реальністю. Але звісно держава має суворі регуляції та стимули, що сприяють енергетичній ефективності та використанню не забруднюючих матеріалів [4].

Успішний досвід Швеції щодо зменшення залежності від викопних палив і підвищення частки відновлюваної енергії до 50% може стати стимулом для інвестицій України в сонячні, вітрові та біоенергетичні проекти задля зниження викидів CO<sub>2</sub> та енергетичної незалежності. Україні варто запровадити підхід для посилення відповідальності місцевих органів за екологічні ініціативи. Унікальний за своєю ефективністю шведський досвід із переробки понад 99% побутових відходів демонструє цінність і актуальність програм роздільного збору сміття та переробки для України, що сприяло б зменшенню навантаження на довкілля та заощаджувало б ресурси. Швеція фінансує екологічні стартапи та проекти через пільги. Для України цей досвід може стати корисним у створенні механізмів співпраці між державою, бізнесом і громадою. Зокрема, шведська система економічного стимулювання через субсидії та податкові пільги для екологічних проектів може бути ефективно адаптована для українських реалій, підвищуючи рівень екологічної відповідальності.

Шведська модель залучення громадян до процесів ухвалення рішень щодо охорони довкілля може стати прикладом для України в плані підвищення інформованості населення та залучення його до формування екологічної політики.

#### *Список використаних джерел:*

1. Avfall och avfallshantering: Avfall kan användas som bränsle i stället för att skickas till deponi. Accessed at: <https://group.vattenfall.com/se/var-verksamhet/vara-energislag/avfall>

2. Drangert J.-O, Hallström J. 2023. From pigs to incineration and beyond: The evolution of organic waste and food management in Sweden in the period 1800 – 2000 and future prospects. *City and Environment Interactions*. Vol. 20. 100113.

3. Hansson E. Ännu fler svenska kommuner låter gräsmattor bli ängar. Accessed at: <https://www.natursidan.se/nyheter/fler-stader-later-grasmattor-bli-angar/>

4. Sweden, the most sustainable country in the World. Accessed at: <https://www.inmocolonial.com/en/blog/sweden-most-sustainable-country-world>

5. The New District of Brunnshög – a Future to Believe in // Smart City Sweden. Accessed at: <https://smartcitysweden.com/best-practice/431/the-new-district-of-brunnshog-a-future-to-believe-in/>

6. 98 nya naturreservat 2022. Accessed at: <https://www.naturvardsverket.se/om-miljoarbetet/resultat-av-anslagen-for-vardefull-natur/98-nya-naturreservat-2022/>

### **Тютюнник Олег Ігорович**

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

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ЯК ЧИННИКА КОНСОЛІДАЦІЇ НАЦІЇ**

Війна Росії проти України актуалізувала питання української національної ідентичності та консолідації української нації через призму подолання суперечностей мовного, культурного та регіонального характеру.

Національна консолідація охоплює історичний процес формування й розвитку нації і визначає рівень її конкурентоспроможності. Вона формується на макрорівні соціальних процесів і передбачає інтеграцію різних соціальних та етнічних груп у державі, що становлять єдиний цілісний соціальний організм.

Передумовою національної консолідації є низка чинників, серед яких: наявність у народу спільної території проживання, культурних традицій, історичної пам'яті, самосвідомості, релігії та мови; громадянство, усвідомлення приналежності до однієї держави, спільні інтереси, зростання соціально-економічних, політичних і культурних зв'язків між етносами, розвиток єдиної системи освіти.

Значний вплив на формування національної консолідації має формування патріотизму та національних почуттів у всіх представників суспільства, яке досягається за допомогою національно-патріотичного виховання.

Вагомий внесок у дослідження проблематики національної консолідації та національно-патріотичного виховання здійснили І. Варзар, О. Дергачов, В. Євтух, М. А. Козловець, Г. Луцишин, П. Надолішній, М. Санченко, О. В. Суший, Г. Шевчук.

Метою тез є розкрити питання забезпечення національно-патріотичного виховання на місцевому рівні як чинника консолідації нації.

Пропагування патріотизму — це поширення ідеї поваги до держави, історії та культури представників титульного етносу та етнічних меншин. Відповідно до



Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» національно-патріотичне виховання розглядається як наскрізний виховний процес, спрямований на утвердження української національної та громадянської ідентичності, формування оборонної свідомості на основі суспільно-державних (національних) цінностей України, соціальної активності та відповідальності, готовності до дієвого виконання громадянського і конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, державної незалежності і територіальної цілісності України [2].

Метою національно-патріотичного виховання є формування і утвердження української національної та громадянської ідентичності, оборонної свідомості, громадянської стійкості, соціальної активності та відповідальності.

Складовими національно-патріотичного виховання є громадянсько-патріотичне та духовно-моральне виховання. Відповідно, національно-патріотичне виховання охоплює низку сфер життєдіяльності суспільства, серед яких: освіта і наука, молодіжна та соціальна сфери, культура і мистецтво, реклама, відновлення та збереження національної пам'яті, краєзнавство, туризм, охорона довкілля, фізична культура і спорт, безпека і оборона України. Національно-патріотичне виховання сприяє розвитку високих стандартів поведінки, доброзичливих взаємин із людьми, виховує шанобливе ставлення до старших, повагу до інших національностей і культур. Усе це впливає на формування особистості з високою духовною культурою, етичними принципами та цінностями, що сприяє розвитку суспільства та держави загалом [3].

Національно-патріотичне виховання здійснюється шляхом:

- популяризації суспільно-державних (національних) цінностей України;
- здійснення заходів з формування оборонної свідомості та громадянської стійкості;
- поширення знань про видатних особистостей українського державотворення;
- залучення інститутів громадянського суспільства до виконання завдань національно-патріотичного виховання;
- залучення громадян України, насамперед дітей та молоді, до участі в заходах національно-патріотичного спрямування;
- організації та здійснення виховних і просвітницьких заходів;
- формування навичок критичного мислення, медіаграмотності та запобігання поширенню недостовірної інформації;
- залучення закордонних українців до збереження і популяризації української мови, культури, а також формування та збереження національної ідентичності;
- залучення ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, учасників Революції Гідності до здійснення заходів національно-патріотичного виховання [2].

Основними формами національно-патріотичного виховання, зокрема, молоді слугують:

- інформаційно-масові заходи (дискусії, диспути, конференції, вікторини, вечори, подорожі до джерел рідної культури, історії держави);
- діяльнісно-практичні заходи (творчі групи, екскурсії, свята, огляди-конкурси, олімпіади);
- інтерактивні заходи (фестивалі, гуртки);

– індивідуальні заходи (доручення, творчі завдання) [1].

В контексті децентралізації влади органи місцевого самоврядування повинні активізуватись щодо формування та виконання програм національно-патріотичного виховання на регіональному та місцевому рівнях, забезпечити їх належне фінансування та залучати до даного процесу представників підприємницької діяльності та неурядових організацій.

Вагоме місце у національно-патріотичному вихованні займає духовно-моральна складова через: популяризацію та поширення україномовного культурного продукту, культурної спадщини та культурних цінностей України; сприяння утвердженню сімейних цінностей та активне залучення сім'ї до національно-патріотичного виховання; вшанування видатних особистостей українського державотворення, ветеранів України, героїв, які полягли в боротьбі за захист незалежності та територіальної цілісності України.

Адже мова - духовна основа нації. Мова є важливою ознакою ідентифікації індивіда, групи, держави в цілому і слугує засобом вираження та формування національної самосвідомості. У ній виражається духовне начало нації. Мова виступає основою самоорганізації та самозбереження будь-якого етносу. Після російської агресії все більше громадян почали усвідомлювати значення української мови та культури для збереження цілісності держави. Тому органи публічного управління повинні забезпечити безумовне виконання конституційної норми про всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя як на загальнонаціональному, так і на місцевому рівнях.

Щодо вшанування видатних особистостей українського державотворення, то ми живемо в час героїчної боротьби українського народу за свободу, незалежність і територіальну цілісність. Шана героям, що полягли в цій боротьбі, має стати невід'ємним елементом національно-патріотичного виховання молодого покоління. Вагома роль в даному процесі належить саме ініціативам місцевої влади.

Тож в процесі національно-патріотичного виховання значна увага повинна приділятися збереженню і примноженню духовних цінностей, культурних національних традицій, шанобливому ставленню до української мови. Даний процес має бути спрямованим на виховання громадян, які беруть активну участь у житті своєї країни, захисті національних інтересів, розвитку й підтримці демократичних цінностей.

#### *Список використаних джерел:*

1. Національно-патріотичне виховання учнівської молоді в умовах воєнного стану. URL: <https://congress-world.com/naczionalno-patriotychno-vyhovannya-uchnivskoyi-molodi-v-umovah-voyennogo-stanu/>

2. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>

3. Шевчук Г. Й. Національно-патріотичне виховання молоді в умовах війни // Наукові інновації та передові технології. № 5(19) 2023. С. 630-635. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4660/4684>

**Чернявська Діана Георгіївна**

здобувачка ІV курсу денної форми навчання спеціальності 061 «Журналістика» факультету журналістики, реклами та видавничої справи Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова

*Науковий керівник:*

**Блінов Євген Миколайович**

старший викладач кафедри періодичної преси та медіаредагування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

## **ВИСВІТЛЕННЯ ІНІЦІАТИВ МІСЬКОЇ ВЛАДИ ОДЕСИ ЩОДО РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ У МІСЦЕВИХ ЗМІ**

В перші чотири місяці 2024 року, за даними комунального підприємства «Одесміськелектротранс» («ОМЕТ»), трамваї та тролейбуси Одеси проїхали 3 587,4 тисячі кілометрів і перевезли близько 37,2 мільйона пасажирів. Цьогоріч питання розвитку міського електротранспорту депутати Одеської міськради обговорювали на 7 сесіях: 21 лютого, 25 травня, 19 та 26 червня, 12 та 26 липня, 24 жовтня. Дискусії стосувалися вдосконалень роботи КП «ОМЕТ» та внесення змін до Міської цільової програми розвитку електротранспорту в м. Одесі на 2022 - 2026 роки. На офіційному сайті міста доступні відповідні програми на 2019-2022 роки та на 2022-2026 роки [12].

Відповідно до розділу 6 чинної програми, її реалізація передбачає наступне: розвиток екологічного та якіснішого міського електротранспорту, скорочення часу в дорозі, забезпечення комфортних та безпечних умов пересування, забезпечення ефективного використання електроенергії, впровадження сучасного рухомого складу, реалізацію проекту «Магістральний трамвайних маршрут прямого сполучення «Північ-Південь», капітальні ремонти, реконструкції та впровадження електробусів як нового виду громадського транспорту [15].

Ми здійснили моніторинг місцевих онлайн-видань «Українська служба інформації» («УСІ») та «Думська» за січень-вересень 2024 року, щоб з'ясувати, як одеські журналісти висвітлювали діяльність міської влади щодо розвитку міського електротранспорту.

За даними моніторингу інтернет-видання «УСІ», частину з поставлених задач поступово виконують. Видання опублікувало 49 матеріалів, більшість з яких є інформативними за жанром.

Основна частина стосувалася оновлень автопарку КП «ОМЕТ», що є єдиним надавачем послуг з громадського перевезення електротранспортом, покращень стану доріг, встановлення укриттів та вбиранень біля зупинок. 3 січня видання повідомило про випробування нового трамваю в Одесі [7]. Навесні на кінцевій зупинці 5 трамваю, що знаходиться біля Аркадії, було встановлене мобільне укриття [4]. Вже ближче до закінчення весняного сезону подовжили, точніше «відновили» рух 10 трамваю [2].

Якщо раніше він ходив від вулиці Іцхака Рабіна до залізничного вокзалу, тепер кінцевою зупинкою, як і раніше, є Тираспольська площа. Варто й наголосити на темі, якої стосувався не один матеріал — автобуси, що неодноразово передавалися як гуманітарна допомога від міст-побратимів Одеси Регенсбурга та Стамбула, які зараз «ОМЕТ» не може використати з об'єктивних причин.

Іншим тематичним блоком новин щодо відповідних дій муніципалітету є оперативність відновлення роботи електротранспорту в кризових ситуаціях. До прикладу, 8 січня о 10 ранку «УСІ» повідомило про зупинку роботи трамваїв через негоду [19], вже о 14:00 видання проінформувало читачів про те, що транспорт ходитиме, але рідше [18]. 22 березня внаслідок обстрілів графік роботи транспорту було змінено, але трамваї та тролейбуси курсували містом [14]. Мали місце й тимчасові зміни маршрутів: наприклад, обмеження руху Івановським мостом [11]. Також це відбувалося через широкомасштабні заходи.

Дві публікації розповідали про екскурсійну діяльність. До прикладу, «Польський письменник провів для одеситів екскурсію від кінцевої «очеретового» трамвая» [17]. Ще 2 присвячені аналітиці користувацького досвіду та роботи КП «ОМЕТ». Так, у лютому підраховали кількість одиниць громадського електротранспорту та пасажиропотік: «Щодня на маршрути виходять 98 трамвайних вагонів, з яких 32 пристосовані для користування особами з інвалідністю та іншими маломобільними групами населення, та 73 тролейбуси, з яких 60 інклюзивно пристосовані» [1]. На сайті видання також наявні новини про зміни в колективі транспортного підприємства. Так, у травні офіційно призначили нового директора КП «Одесміськелектротранс» [8].

За цей рік на сайті «Думської» опубліковано 41 матеріал про громадський електротранспорт. Як і в «УСІ», одна з найактивніших тем — зупинка роботи транспорту, обумовлена різними причинами: обстрілами з боку росіян, негодою, ремонтами на ТЕЦ. Повідомляли й про оновлення автопарку відповідального підприємства та покращення стану доріг, якими пересувається транспорт. Так «Думська» писала про відновлення руху «очеретового» трамвая — маршруту № 20 [3]. В червні кореспонденти видання інформували про можливу співпрацю міської влади з Monobank стосовно оплати за проїзд. Згодом міськрада зауважила, що цього не станеться, оскільки «працівники моно <...> висунули невігідні умови співпраці» [21]. Журналісти видання привертали увагу читачів і до тимчасових змін маршрутів. Так, з кінця січня до травня перекривали вулицю Шота Руставелі з метою проведення ремонту, зокрема із заміною трамвайних колій. Автори акцентували на тому, що фірма — виконавець робіт начебто входить у сферу інтересів міського голови: «Вулицю Шота Руставелі в Одесі перекрили до травня: фірма, пов'язана з Трухановим, продовжує ремонт за 68 мільйонів» [6]. Десять матеріалів присвячено безпосереднім рішенням очільника громади або міської ради щодо електротранспорту. У квітні писали: «Труханов майже на чверть скоротив штат муніципальної варті: у всьому винна мобілізація» [16], згадували про дефіцит водіїв транспорту.

Одна з найактуальніших проблем одеського міського електротранспорту — рух узвозом Маринеска (з 26 липня 2024 року — Віталія Блажка). Цьому питанню «Думська» присвятила низку матеріалів. У квітні 2023 року зафіксовано просідання дорожнього полотна [9]. А 25 січня цього року видання випустило матеріал з красномовною назвою: «Нова версія: у мерії вирішили, що в просіданні узвозу Маринеска винна війна і призначили «Одесміськелектротранс» відповідальним за

ремонт» [10]. Публікація містить історію питання та сучасний стан проблемної ділянки дороги. У вересні очікувалися початок дренажних робіт і через це припинення функціонування трамвайного маршруту «Північ — Південь» [13]. 11 жовтня видання писало про тендер із вибору підрядника нового будівництва дренажної системи узвозу. Переможець, що отримає майже 40 млн грн, має завершити роботу до 31 жовтня 2025 року [20]. Слід додати: декілька років тому на ремонт цього ж узвозу виділяли 70 млн грн, про що теж писала «Думська» [5].

Отже, з 49 матеріалів «УСІ» 19 стосувалися транспортних оновлень та покращень; 13 стосувалися новин про повне або часткове припинення руху електротранспорту та його відновлення; 6 матеріалів — тимчасових змін маршрутів; 2 стосувалися екскурсій, дотичних до транспорту; 2 матеріали стосувалися аналітики про транспорт; 1 стосувався зміни керівника КП.

З 41 матеріалу «Думської» 10 пов'язані з відповідним напрямом діяльності Одеської міської ради; 10 — новин про припинення роботи громадського електротранспорту внаслідок обстрілів або негод; 9 — покращень та оновлень; 6 — тимчасових змін маршрутів; 5 — питання ремонту узвозу Блажка.

Якщо «УСІ» фокусувалася на інформуванні читачів у нейтральному стилі, то «Думська» активно оперувала бекграундом подій та критично висловлювалася про місцеву владу.

#### Список використаних джерел

1. В Одесі підраховали кількість пасажирів в електротранспорті та у маршрутках. *USI online*. 9 лютого 2024 р. URL: <http://surl.li/qavokq> (дата звернення: 23.10.2024).
2. В Одесі повертають популярний маршрут трамваю. *USI online*. 11 квітня 2024 р. URL: <http://surl.li/bdddpr> (дата звернення: 23.10.2024).
3. В Одесі почав ходити очеретяний трамвай, який зупинився через негоду 10 січня. *Думська*. 10 січня 2024 р. URL: <http://surl.li/xjyndb> (дата звернення: 23.10.2024).
4. В одеській Аркадії та інших місцях встановлюють мобільні бомбосховища: де їх знайти. *USI online*. 7 березня 2024 р. URL: <http://surl.li/sbugvf> (дата звернення: 23.10.2024).
5. В одеській мерії хочуть знову ремонтувати узвіз Маринеска, на який кілька років тому витратили понад 70 млн гривень. *Думська*. URL: <http://surl.li/lzrimf>
6. Вулицю Шота Руставелі в Одесі перекрили до травня: фірма, пов'язана з Трухановим, продовжує ремонт за 68 мільйонів. *Думська*. 30 січня 2024 р. URL: <http://surl.li/jywdoh> (дата звернення: 30.10.2024).
7. Довбиш Н. В Одесі пройшли обкатка та останні випробування нового трамвая в Одесі (фото, відео). *USI online*. 3 січня 2024 р. URL: <http://surl.li/ymljgr>.
8. Миколу Литовчука офіційно призначили директором КП «Одесміськелектротранс». *USI online*. 21 травня 2024 р. URL: <http://surl.li/njimsf>.
9. На відремонтованому за понад 70 мільйонів узвозі в центрі Одеси просів ґрунт: трамваї там ходити не будуть? *Думська*. 11 квітня 2023 р. URL: <http://surl.li/moiyit>
10. Нова версія: у мерії вирішили, що в просіданні узвозу Маринеска винна війна і призначили «Одесміськелектротранс» відповідальним за ремонт. *Думська*. 25 січня 2024 р. URL: <http://surl.li/bwmdgr> (дата звернення: 30.10.2024).

11. Обмеження проїзду Іванівським мостом в Одесі продовжили до кінця року. *UCI online*. 16 травня 2024 р. URL: <http://surl.li/qlqasd> (дата звернення: 23.10.2024).
12. Офіційний сайт міста Одеса. URL: <https://omr.gov.ua/>
13. «Північ-Південь» на паузу: трамвай, що курсує між одеським селищем Котовського і Таїрова, перестане ходити вже у вересні. *Думська*. 5 вересня 2024 р. URL: <http://surl.li/ухуксп> (дата звернення: 30.10.2024).
14. Попри ворожі атаки трамваї та тролейбуси Одеси вийшли на маршрути, але зі змінами. *UCI online*. 22 березня 2024 р. URL: <http://surl.li/entfyz>
15. Про затвердження Міської цільової програми розвитку електротранспорту в м. Одесі на 2022 – 2026 роки : рішення Одеської міської ради № 864-VIII від 09.02.2022. *Офіційний сайт міста Одеса*. URL: <http://surl.li/vxplia> .
16. Труханов майже на чверть скоротив штат муніципальної варти: у всьому винна мобілізація. *Думська*. 10 квітня 2024 р. URL: <http://surl.li/zmmzxx>.
17. «У Польщі немає книг про Одесу, хоча я це вже трохи змінив» – польський письменник провів екскурсію від кінцевої «очеретового» трамваю (фото). *UCI online*. 24 березня 2024 р. URL: <http://surl.li/abnokw> (дата звернення: 23.10.2024).
18. Через негоду в Одесі доведеться довше чекати транспорту. *UCI online*. 8 січня 2024 р. URL: <http://surl.li/pkjdcx> (дата звернення: 23.10.2024).
19. Через негоду в Одесі не ходить трамвай. *UCI online*. 8 січня 2024 р. URL: <http://surl.li/stfszy>(дата звернення: 23.10.2024).
20. Щоб не сильно провалювався: будівництво дренажної системи для колишнього узвозу Маринеско в Одесі обійдеться майже в 40 млн грн. *Думська*. 11 жовтня 2024 р. URL: <http://surl.li/czsaxu> (дата звернення: 30.10.2024).
21. Моно в одеському міськелектротрансі: скоро за поїздки можна буде заплатити через додаток (оновлено). *Думська*. 17 червня 2024 р. URL: <http://surl.li/fhzvpx>.

### **Щур Юлія Миколаївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету (м. Київ)

*Науковий керівник*

### **Динник Ірина Петрівна**

кандидатка наук з державного управління, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

## **ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДОЮ**

Цифрові технології стали невід’ємними складовими в нашому житті, зокрема й в сфері управління територіальними громадами. Сучасне суспільство

на основі цифрових рішень має доступ до різноманітних управлінських процесів, зокрема: перевірка прозорості та підзвітності, можливість комунікувати, слідкувати за діяльністю органів влади, ознайомлюватися з розподілом коштів в громаді та приймати рішення. Використання інноваційних інструментів, як вебсайти державних чи місцевих інститутів, мобільні додатки, аналітичні системи, дозволяють оперативно отримувати актуальні дані; з точки зору управлінців реагувати на потреби населення і забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Слід зазначити, що за допомогою цифрових платформ електронного урядування мешканці можуть легко звернутися до органу влади, подати власну пропозицію чи скаргу онлайн, що значно зменшує бюрократію. Окрім цього, онлайн-платформи дозволяють більше взаємодіяти з населенням, що однозначно підвищує довіру до місцевого управління. До прикладу, у багатьох містах України ефективно, а що не менш важливо результативно впроваджено систему «Smart City», що дозволяє поєднувати в собі різні інструменти управління міською інфраструктурою, включаючи розумні зупинки, транспорт, систему моніторингу руху, електронні квитки і отримання інших міських послуг [1].

Для мешканців – це однозначний «плюс», адже так можна швидко звернутися за необхідним запитом і не менш швидко отримати результат. Для громади – це ефективне онлайн-управління системою міста, можливість регулювати доступні послуги й навіть покращувати екологічну ситуацію. Немає сумніву – такі рішення не тільки роблять управління громадою ефективною, а й підвищують рівень комфорту та задоволеності мешканців.

Окрім даної технології існує низка й інших цифрових платформ, як-от: «Дія», «ВзаємоДія», «DEM-громадський бюджет», «Open Budget», «E-Health», «Київ Цифровий», «ЛУН Місто Air», «SaveEcoBot», чат-боти та інші рішення, які розширюють можливість для ефективної взаємодії між громадянами та владою та однозначно сприяють управлінню областями, районами та громадами.

Нині ж в українських громадах існують серйозні виклики, які можна вирішити за допомогою інтеграції цифрових рішень. Однією з проблем є недосконала система обробки звернень громадян, зокрема через бюрократичну складову і відсутністю онлайн-платформи з необхідним функціоналом – внаслідок тривалі затримки у вирішенні проблем. Також варіантом вирішення цієї проблеми може стати мобільний додаток чи онлайн-платформа на вебсайті органу публічної влади, де мешканці можуть оперативно повідомляти про проблеми, такі як зіпсоване освітлення чи ями на дорогах, крім вирішення цих проблем, підвищиться рівень довіри до місцевого самоврядування.

Також, однією з найбільших, за нашими спостереженнями, проблем є відсутність політичної грамотності, яка не просто впливає на формування активної участі громадян у політичному житті, а й визначає його якість. Через політичну освіту громадяни не лише здобувають базові знання про політичні системи, але й розвивають здатність критично оцінювати політичні процеси, аналізувати ідеології та усвідомлювати свою роль у цих процесах. Високий рівень політичної освіти сприяє активній політичній культурі, де люди не просто спостерігають за діями влади, а беруть свідому участь у демократичних процедурах, впливаючи на її діяльність. Для покращення управління громадою

та підвищення політичної грамотності можна впровадити кілька цифрових рішень. До прикладу, чат-боти для політичної освіти можуть допомагати громадянам отримувати відповіді на запитання про виборчу систему, права та політичні процеси, а також допоможуть проводити опитування й інтерактивні тести для розвитку політичної свідомості. Онлайн-платформи з інтерактивними курсами надаватимуть доступ до навчальних матеріалів і відеоуроків з політичної грамотності, критичного мислення та участі в управлінні. Мобільні додатки для громадянської активності дозволять мешканцям брати участь у громадських опитуваннях, голосуваннях та отримувати інформацію про роботу влади, що підвищить прозорість та залученість.

Однозначно покращивши таку складову свідомі громадяни зможуть брати ще активніше участь в формуванні власної громади і сприяти її процвітанню.

В свою чергу, органи місцевого самоврядування точно отримають більше довіри та підтримки від населення, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи. Впровадження цифрових рішень дозволить керівникам приймати зважені рішення на основі реальних статистичних даних та аналізу потреб громади. Системи управління проектами в онлайн-форматі допоможуть організувати робочі процеси, контролювати виконання завдань і терміни, а також залучати громадян до обговорення важливих ініціатив.

Крім того, інтеграція платформ для електронного голосування та онлайн-опитувань забезпечить більш широку участь мешканців у прийнятті рішень, що дозволить виявити думки та потреби населення в режимі реального часу, а також активізувати їх участь у формуванні місцевої політики.

Завдяки цим інструментам громади отримають можливість швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових викликів і формувати активну участь громадян у місцевих справах. Безсумнівно, такі рішення підвищать якість життя мешканців та їх задоволеність від взаємодії з органами влади.

#### *Список використаних джерел*

1. Main site - Smart City: технології «розумного міста» та їх цільове призначення. E-Ukraine-портал цифрового перетворення України. URL: <https://eukraine.org.ua/ua/news/smart-city-tehnologiyi-rozumnogo-mista-ta-yih-cilove-priznachennya>.



### **СЕКЦІЯ 3.**

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РОЗВИТКУ**

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

### **ПОВНОВАЖЕННЯ ІНСТИТУТІВ ЄС У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ І ГРОМАДЯНИНА**

Захист прав людини в Європейському Союзі здійснюється через кілька основних інституцій, кожна з яких виконує свої функції та має власні повноваження. Ці інституції позиціонуються як основні елементи інституційних механізмів і включають:

1. Європейський суд з прав людини — судовий орган, що розглядає справи щодо порушень прав людини на основі Європейської конвенції з прав людини.
2. Суд Європейського Союзу — тлумачить право ЄС та забезпечує його однакове застосування у всіх країнах-членах.
3. Агенція Європейського Союзу з фундаментальних прав — моніторинг і надання рекомендацій щодо покращення стану прав людини в ЄС.
4. Механізми моніторингу верховенства права та прав людини — оцінюють стан дотримання прав і свобод в країнах-членах.

Розглянемо детальніше особливості кожної із зазначених інституцій. Так, Європейський суд з прав людини є одним з ключових органів захисту прав людини в Європі. Хоча він є частиною Ради Європи, а не Європейського Союзу, його рішення мають велике значення для держав-членів ЄС. Суд приймає позови від громадян країн-членів і вирішує питання порушень їхніх прав відповідно до Європейської конвенції з прав людини. Завдяки своєму незалежному статусу та високому рівню компетенції, Європейський суд з прав людини забезпечує справедливість у складних питаннях прав людини, а також надає можливість громадянам ЄС звертатися за захистом своїх прав навіть тоді, коли національні суди не забезпечують їх належного дотримання [1].

Суд Європейського Союзу відіграє ключову роль у тлумаченні законодавства ЄС та захисті прав людини через застосування права Європейського Союзу. Він має два головні рівні: Європейський суд справедливості і Загальний суд. СЄС займається справами, що стосуються порушень Хартії основних прав ЄС та інших нормативних актів Союзу. Однією з його важливих функцій є перевірка законності дій органів ЄС і держав-членів щодо прав і свобод громадян [2].

Агенція Європейського Союзу з фундаментальних прав – це спеціалізована установа ЄС, створена для моніторингу стану прав людини в країнах-членах.

FRA займається збором даних, науковими дослідженнями та наданням рекомендацій щодо вдосконалення політики захисту прав людини. Агентство також активно співпрацює з іншими європейськими та міжнародними організаціями у сфері прав людини [3].

Механізми моніторингу верховенства права та прав людини у Європейському Союзі спрямовані на забезпечення відповідності держав-членів ключовим демократичним принципам та стандартам. Одним із головних інструментів є Рамковий механізм верховенства права, який дозволяє оцінювати стан правосуддя, боротьби з корупцією та прав людини у країнах ЄС. Крім того, щорічний звіт Європейської Комісії про верховенство права та діяльність Агенції ЄС з основних прав допомагають відстежувати та запобігати порушенням. Ці механізми підтримують стабільність правової системи та забезпечують прозорість у захисті прав громадян.

Отже, аналіз інституційних механізмів Європейського Союзу щодо захисту прав людини свідчить про наявність ефективною правовою та інституційною бази для забезпечення основних прав і свобод громадян країн-членів. Однак нові виклики вимагають подальшого вдосконалення цих механізмів, зокрема щодо захисту прав мігрантів, боротьби з популізмом та захисту цифрових прав громадян. Інтеграція нових підходів та механізмів у рамках існуючих інституцій дозволить підвищити ефективність системи захисту прав людини в Європейському Союзі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Петров Р.А. Європейський суд з прав людини: механізми захисту прав і свобод людини: навчальний посібник / Р.А. Петров. Київ: Видавничий дім "КМ-Академія", 2020. 256 с.
2. Гревцова Р.Ю., Кухта Б.В. Суд Європейського Союзу: правовий статус та компетенція. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 312 с.
3. Гнатовський М.М. Агенція Європейського Союзу з фундаментальних прав: структура та діяльність. Київ: Видавництво "Юстініан", 2021. 284 с.

#### **Бешко Роман Вікторович**

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

### **РОЗВИТОК ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ**

В умовах глобалізації та геополітичних викликів імідж країни стає важливим інструментом для забезпечення її стійкого розвитку та зміцнення міжнародних позицій. Позитивний імідж дозволяє державам зміцнювати

економічні, культурні та політичні зв'язки, а також залучати інвестиції та туристів. Для України, яка перебуває в стані війни та бореться за свою незалежність, формування позитивного міжнародного іміджу має особливе значення.

Одним із ефективних шляхів створення такого іміджу є розвиток локальних брендів, які здатні передати культурні особливості, традиції та інноваційний потенціал України на світовий ринок. Розширення присутності українських брендів за кордоном сприяє формуванню позитивного іміджу нашої держави через знайомство іноземної аудиторії з її культурними надбаннями та унікальними продуктами. Це є одним із аспектів прояву концепції «м'якої сили», що підкреслює значення нематеріальних впливів, таких як культура, цінності та ідеї, у формуванні позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

Термін «м'яка сила» було введено американським науковцем, політологом в 1990-х роках, Джозефом Наєм. Питанням формування іміджу територій займалися такі українські науковці, як: В. Вакуленко, О. Балуюєва, С. Гончарова, М. Мальська, Л. Дорош, О. Івасечко, Я. Турчин.

*Метою доповіді* є показати, як міжнародна співпраця через розвиток і просування українських локальних брендів на світовому ринку не тільки сприяє формуванню позитивного іміджу України, але й створює нові економічні та культурні можливості для розвитку місцевих громад.

«М'яка сила», за Джозефом Наєм, — це здатність отримати те, що ви хочете, за допомогою привабливості, а не примусу чи платежів. Вона виникає з привабливості культури, політичних ідеалів і політики країни [1]. Поліпшення міжнародних позицій, зростання престижу, збереження й розширення впливу держави в глобальній політиці — є одним з ключових національних інтересів будь-якої держави [2]. В умовах сучасних геополітичних викликів, особливо під час війни, Україна активно шукає можливості для зміцнення своєї репутації, побудови позитивного іміджу через культурну та економічну дипломатію. Один із прикладів ефективного використання «м'якої сили» в Україні — це вихід локальних брендів на міжнародний ринок. Львівські бренди, такі як «П'яна Вишня», «Львівська майстерня шоколаду», «Львівські круасани» та інші, не лише популяризують українські традиції та культуру, але й створюють економічні та культурні зв'язки, що сприяють регіональному розвитку та зміцнюють міжнародний імідж України.

Україна активно використовує «м'яку силу» для досягнення своїх зовнішньополітичних цілей, зокрема, через публічну дипломатію та культурне співробітництво. Надзвичайно важливим для побудови позитивного іміджу України є наша культурна спадщина, гастрономічні вподобання та особливості української кухні, як символ нашої культури, традицій, які ми поширюємо у світі. Прикладом є популяризація українського гастрономічного символу борщу, якою активно займається український шеф-кухар Євген Клопотенко, а також внесення його до Списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО [3].

Локальні бренди, які виходять на міжнародний ринок, є ефективними інструментами «м'якої сили», адже вони просувають українську культуру та цінності, залучаючи іноземних споживачів до українських продуктів. Регіональні заклади, що за останні роки відкриваються в багатьох куточках світу,

популяризують українські гастрономічні вподобання, креативність та створюють позитивний образ України як культурно багатой країни. Зокрема, це:

– «Львівська майстерня шоколаду» представляє Україну як країну з багатою кондитерською культурою. Її заклади, відкриті у Польщі, Угорщині, Азербайджані, сприяють поширенню українських традицій і зміцненню міжнародного інтересу до Львова як туристичного центру;

– «П'яна Вишня» розширила свою присутність у кількох європейських країнах, створюючи асоціації України з унікальними смаками і веселими традиціями. Це не лише сприяє економічному розвитку бренду, а й покращує сприйняття України у світі. На даний момент бренд розміщено у 9-ти країнах [4];

– «Львівські круасани» – мережа [5], що активно розвивається на міжнародному ринку. Цей, на перший погляд, французький продукт, приваблює відвідувачів автентичними українськими рецептами, демонструючи високий стандарт якості та впроваджуючи українські гастрономічні традиції за кордоном. На сьогодні в Польщі налічується 11 пекарень, в Словаччині та США – по одній.

Такі бренди не лише сприяють економічному розвитку через створення нових робочих місць у виробничих і логістичних ланцюгах, але й підсилюють туристичну привабливість регіонів, що приносить додаткові надходження місцевим громадам.

Міжнародне розширення львівських брендів є ефективним прикладом використання «м'якої сили» для зміцнення позитивного іміджу України на міжнародній арені. Завдяки інтеграції культурних елементів, такі бренди сприяють зростанню зацікавленості до України.

Локальні українські бренди підтримують регіональний розвиток через міжнародне партнерство, сприяючи популяризації українських продуктів і створюючи робочі місця та інвестиційні можливості для регіонів.

Підхід до міжнародної співпраці через культуру та гастрономію сприяє зростанню довіри до української продукції та підвищує інтерес до країни як туристичного напрямку. Тому рекомендую на загальнодержавному та регіональному рівні:

– розширювати підтримку українських брендів, які просувають національну культуру за кордоном, через державні програми, що підтримують експорт та міжнародне партнерство;

– залучати місцеві бренди до міжнародних виставок і фестивалів, що сприятиме популяризації України як культурно багатой країни;

– впроваджувати програму державної підтримки для брендів, які виходять на міжнародний ринок, що дозволить більшій кількості українських продуктів представляти країну за кордоном і сприятиме розвитку регіонів.

Таким чином, вихід львівських, чи інших регіональних брендів на світовий ринок, є прикладом успішного використання «м'якої сили» для формування позитивного іміджу України, сприяючи міжнародній співпраці та підтримуючи розвиток місцевих громад.

#### *Список використаних джерел:*

1. Nye Joseph S. SOFT POWER. The Means to Success in World Politics. New York : PublicAffairs, 2004. 191 p.

2. Дорош Л., Івасечко О., Турчин Я. Зовнішня політика України. Львів: Львів. політехніки, 2021. 348 с.

3. Єськова Є. Євген Клопотенко: «Борщ – наш! Як ми готували подання заявки в ЮНЕСКО і перемогли». <https://klopotenko.com/>. URL: <https://klopotenko.com/>

4. П'яна Вишня. <https://www.fest.lviv.ua/>. URL: <https://www.fest.lviv.ua/uk/restaurants/drunrcherry>

5. Про нас. <https://lvivcroissants.com/>. URL: <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/>

### **Грицик Юрій Йосипович**

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ**

Формування професійного персоналу для органів місцевого управління є важливим завданням будь-якої держави, яке впливає на ефективність роботи цих органів, а також на якість послуг, що надаються громадянам. Досвід європейських країн може слугувати важливим орієнтиром для розробки та впровадження системи підготовки кадрів на місцевому рівні в інших країнах.

1. Системи підготовки персоналу в місцевому управлінні. Європейські країни мають добре розвинені системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для органів місцевого самоврядування. Ці системи складаються з багаторівневої освіти, починаючи від спеціалізованих навчальних програм в університетах і закінчуючи професійними курсами та семінарами для вже працюючих чиновників.

2. Вимоги до компетенцій і професійного рівня персоналу. Однією з основних характеристик європейського підходу до формування персоналу є високі вимоги до компетенцій кандидатів на посади в органах місцевого управління. Ці вимоги включають не лише наявність відповідної освіти, але й практичний досвід, комунікативні та організаційні навички, знання місцевих законів та нормативних актів.

3. Інститути та програми для підготовки кадрів. У багатьох європейських країнах функціонують спеціалізовані інститути, які займаються підготовкою та навчанням працівників місцевих органів влади.

4. Інновації у підготовці кадрів. Європейські країни активно впроваджують інноваційні підходи до навчання кадрів для місцевого самоврядування. В умовах цифрової трансформації суспільства все більше уваги приділяється використанню онлайн-навчання, дистанційних курсів, вебінарів та симуляцій управлінських рішень.

5. Реформи та децентралізація. Одним із ключових аспектів, що впливає на підготовку кадрів у європейських країнах, є процес децентралізації влади, який активно проходить у багатьох державах [1].

Серед розвинених країн немає єдиного підходу до визначення статусу державних службовців, що ускладнює аналіз їхньої чисельності та складу. Наприклад, у США нараховується понад три мільйони федеральних службовців, і з додаванням працівників штатів вони становлять 16% від загальної зайнятості населення. При цьому більше 90% з них працюють у виконавчих органах влади. У Великій Британії на державній службі зайняті близько 6% населення, а у Франції – 15%. Водночас у США до державних службовців відносять не лише працівників органів влади, але й тих, хто працює у сфері комунальних послуг та пошти. У Франції ж державними службовцями вважаються працівники, які найняті державою, місцевими органами влади або певними державними установами на постійній основі [2].

У різних країнах державна служба також може називатися "публічною службою" або "цивільною службою". Водночас у США поняття "цивільна служба" є вужчим за "державну службу" і стосується лише працівників державних установ, виключаючи виборні посади, військових, поліцію та інші схожі категорії. Останнім часом спостерігається тенденція до скорочення управлінського апарату та передання деяких державних функцій приватному сектору, що включає зменшення кількості управлінських рівнів та спрощення процесу прийняття рішень [3].

Ці заходи спрямовані на раціональне використання коштів платників податків, забезпечуючи їхнє спрямування на програми, які потрібні суспільству і приносять бажані результати. За таких умов якість державної служби вимірюється кінцевими результатами, що підвищує рівень організації державного управління. На нашу думку, непрофесіоналізм державних службовців обходиться суспільству дорожче, тому процедура конкурсного відбору на державні посади має ширше впроваджуватися й в Україні, з урахуванням місцевих реалій та удосконаленням відповідних процедур.

Досвід таких країн, як США, Великобританія та Франція, показує, що політична нейтральність державних службовців є важливим аспектом усіх моделей державної служби. На жаль, сучасні українські реалії не дозволяють говорити про забезпечення цієї нейтральності в повній мірі. Також цей досвід свідчить, що успішна робота органів місцевого самоврядування неможлива без належної підготовки персоналу. Ключові аспекти, які варто враховувати при формуванні системи підготовки кадрів в інших країнах, включають:

- забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації;
- акцент на практичні навички та сучасні управлінські інструменти;
- тісна співпраця між навчальними закладами, органами влади та міжнародними організаціями;
- використання інноваційних методів навчання та цифрових технологій.

Таким чином, європейський досвід формування персоналу в органах місцевого управління може слугувати важливим джерелом для розробки ефективних систем управління в інших державах, включаючи країни, які знаходяться на етапі реформування місцевого самоврядування.

*Список використаних джерел:*

1. Міщук Є. В., Адамовська В.С. Роль керівника публічної служби в управлінні персоналом: маркетинговий підхід у публічному адмініструванні // Публічне управління та митне адміністрування, № 4 (35), 2022. С. 92-97.

2. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

3. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

**Гулько Остап Степанович**

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

**ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАХІДНИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Західна Україна, регіон, що межує з кількома країнами ЄС, такими як Польща, Словаччина, Угорщина та Румунія, стикається з унікальним набором викликів та можливостей у контексті міждержавної співпраці під час триваючої війни. Цей регіон, який став центром для багатьох внутрішньо переміщених осіб та міжнародної допомоги, відіграє ключову роль у формуванні стратегічного відгуку України на військову агресію та у підтримці євроатлантичних інтеграційних процесів.

Серед основних найбільш значущих викликів можна виділити наступні:

1. Безпекові ризики. Розташування бізнесу у непосредній близькості до зони військового конфлікту може значно підвищити ризики його функціонування. Це може включати збої у ланцюжках постачання, пошкодження майна та загрозу безпеці персоналу. [1]

2. Збільшення кількості біженців. Великий приплив внутрішньо переміщених осіб ставить під загрозу соціальну стабільність. Значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб може призвести до соціальних напружень у приймаючих громадах. Це, у свою чергу, може загрожувати соціальній стабільності через збільшення конкуренції за ресурси, такі як житло, робочі місця та соціальні послуги. [2,3,4]

3. Інфраструктурне відставання. Недостатньо розвинута інфраструктура створює перешкоди для логістики, ускладнюючи транспортування та роздачу ресурсів. Це також гальмує економічний розвиток регіону, оскільки важко реалізовувати бізнес-проекти та залучати інвестиції без належної інфраструктури. [5]

4. Необхідність міжнародної допомоги. Покладання на зовнішню підтримку може становити ризик, оскільки це робить стратегію вразливою до змін у зовнішніх

умовах. Коли основна опора на допомогу ззовні, це може обмежити самостійність і ускладнити довгострокове планування. [6]

5. Забруднення довкілля. Індустріальна діяльність та військові операції посилюють екологічні проблеми, вносячи вагомий вклад у забруднення довкілля. Це веде до погіршення стану природного середовища та створює додаткові виклики для охорони природи і здоров'я людей. [7]

Однак де нові виклики створили і чимало можливостей для Можливості західноукраїнських регіонів в контексті міждержавної співпраці. Зокрема:

1. Стратегічне місцерозташування. Ця ситуація пропонує унікальні можливості для реалізації транзитних та логістичних проєктів. Вона створює сприятливі умови для розвитку інфраструктурних ініціатив, які можуть ефективно з'єднати ключові ринки і регіони. [8,9]

2. Розширення торговельних відносин. Розширення доступу до нових ринків відкриває додаткові можливості для експорту та імпорту товарів. Це дозволяє компаніям збільшувати свої торговельні операції та диверсифікувати джерела доходу. [10]

4. Приваблення інвестицій. Залучення міжнародних фінансових ресурсів може підтримувати економічний розвиток регіону. Це створює умови для інвестицій та зростання місцевої економіки. [11]

5. Туристичний потенціал. Розвиток туризму може служити потужним економічним стимулом для регіону. Це забезпечує приплив інвестицій та сприяє створенню нових робочих місць, підвищуючи загальний економічний добробут. [12,13]

6. Спільна безпекова ініціатива: Зміцнення регіональної безпеки може бути досягнуто через співпрацю країн у сфері оборони. Така взаємодія допомагає координувати зусилля з захисту та підвищує загальний рівень безпеки у регіоні. [14]

Західна Україна, завдяки своєму геополітичному розташуванню та історичним зв'язкам, має значний потенціал стати мостом між Україною та ЄС у ці часи викликів. Зміцнення міждержавної співпраці може сприяти не тільки економічному відновленню регіону, але й забезпечити більшу безпеку та стабільність у всьому регіоні. Інтеграція з Європейським Союзом, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури, та вибудовування сильних соціальних та культурних зв'язків є критично важливими складовими для зміцнення України та всього європейського континенту в довгостроковій перспективі.

#### *Список використаних джерел:*

1.Що з економікою регіонів з підвищеними воєнними ризиками? URL: <https://ces.org.ua/state-of-the-ukrainian-regions/>

2.Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-mig>

3.Верещук назвала кількість зареєстрованих і незареєстрованих переселенців в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3727098-veresuk-nazvala-kilkist>

4.Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-situaciyu-z-vnutrishnim-pe...>

5.У Румунії обговорюють економічний клімат, можливості для бізнесу та перспективи відновлення інфраструктури в Україні. URL: <https://zakarpatt-rada.gov.ua/u->



rumunii-obhovoriuiut-ekonomichnyy-klimat-mozhlyvosti-dlia-biznesu-ta-perspektyvy-vidnovlennia-infrastruktury-v-ukraini/

6. Міжнародна підтримка та єднання всередині держави: у Києві працює XVIII Український муніципальний форум. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/103997/>

7. Наслідки катастрофічні. Як війна РФ проти України вплинула на екологію. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/naslidki-katastrofichni-k-viy-na-rf-proti-1729080377.html>

8. Львівська область перша за кількістю релокованого бізнесу в Україні: що відомо. URL: <https://suspilne.media/lviv/601541-lvivska-oblast-persa-za-kilkistu-relokovanogo-biznesu-v-ukraini-so-vidomo/>

9. Львівщина, Закарпаття та Івано-Франківщина — лідери з релокації. Чому бізнес обирає ці регіони? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3605321-lvivsina-zakarpatta-ta-ivanofrankivsina-lideri-z-relokacii-comu-biznes-obirae-ci-regioni.html>

10. Експорт з України під час війни: як змінилась структура постачань української продукції за кордон. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/>

11. «Перший готовий, другий на підході». В Україні будуються чотири заводи з виробництва зброї — гендиректор Rheinmetall. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/rheinmetall-buduye-v-ukrajini-chotiri-zavodi-z-virobnictva-zbroji-zayaviv-gendirektor-50461577.html>

12. Івано-Франківщина презентувала туристичний потенціал на виставці у Чехії. URL: <https://galychyna.if.ua/2024/09/24/ivano-frankivshhina-prezentovala-turistichnij-potentsial-na-vistavtsi-u-chehiyi/>

13. Туристичний потенціал України, або Чому озокерит – нова нафта Львівщини. URL: <https://mind.ua/publications/20205195-turistichnij-potencial-ukrayini-abo-chomu-ozokerit-nova-nafta-lvivshchini>

14. План перемоги і завершення війни. Що запропонував Зеленський, щоб досягти миру? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/plan-peremohy-zelenskoho-tezy/33160336.html>

### **Єфанов Олег Валерійович**

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

## **СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗОНИ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС**

Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС створює унікальні можливості для економічного розвитку, інтеграції та підвищення конкурентоспроможності української економіки [1]. Однак ефективність реалізації цієї угоди значною мірою залежить від належного публічного управління, яке повинно забезпечити чітке регулювання, контроль та моніторинг торговельних процесів.

Міжнародний досвід управління зонами вільної торгівлі надає цінні уроки для України. Країни, які успішно реалізували механізми публічного управління

у своїх зонах вільної торгівлі, демонструють різноманітні підходи та стратегії, які можуть бути корисними для українського контексту.

ЄС є яскравим прикладом успішного управління зонами вільної торгівлі. Основні принципи функціонування єдиного європейського ринку включають:

- свобода пересування товарів, послуг, капіталу та людей (це забезпечує не тільки вільну торгівлю, але й створює сприятливі умови для інвестицій та розвитку бізнесу);

- єдиний нормативно-правовий акт (уніфіковані стандарти та регуляції сприяють усуненню технічних бар'єрів для торгівлі. Країни-члени повинні дотримуватись європейських норм, що знижує адміністративні та фінансові витрати для бізнесу);

- спільні інституційні механізми (Європейська комісія та інші інституції здійснюють контроль та моніторинг за виконанням угод, що забезпечує їхню ефективність та прозорість) [2].

Сьогодні в Україні існує декілька ключових органів, відповідальних за управління зоною вільної торгівлі, включаючи Міністерство економіки, Державну митну службу та інші профільні міністерства. Однак, незважаючи на законодавчу базу, що регулює торговельні відносини, у досліджуваній сфері на сьогоднішній день існують численні проблеми:

- недостатня координація. Взаємодія між різними державними органами часто є несинхронізованою, що призводить до затримок у прийнятті рішень і запровадженні необхідних реформ;

- корупційні ризики. Проблеми з корупцією в державних структурах знижують довіру до публічного управління і створюють додаткові бар'єри для бізнесу;

- відсутність чіткого моніторингу. Брак ефективних механізмів моніторингу та оцінки результатів реалізації відносин, які існують в зоні вільної торгівлі, ускладнює виявлення проблем та своєчасну їхню корекцію.

- невідповідність стандартів – значні розбіжності між українськими та європейськими стандартами ускладнюють доступ українських товарів на ринок ЄС. Багато підприємств не можуть відповідати вимогам ЄС через недолік інформації або ресурсів;

- політична нестабільність – зміни в політичному курсі можуть впливати на реалізацію угод, створюючи невизначеність для інвесторів і підприємців. Це потребує розробки стабільних стратегій управління, які будуть гнучкими та адаптивними;

- низька поінформованість бізнесу – підприємства часто не мають достатньої інформації про зміни в законодавстві та вимогах до торгівлі, що заважає їм адаптуватися до нових умов.

Для покращення публічного управління в контексті зони вільної торгівлі між Україною та ЄС слід реалізувати ряд стратегій:

1. Посилення міжвідомчої координації. Створення платформ для регулярної взаємодії між державними органами, які забезпечують ефективну комунікацію та обмін інформацією. Це дозволить швидше реагувати на зміни в економічному середовищі.

2. Залучення бізнесу та громадськості до процесу прийняття рішень. Організація консультацій з підприємцями та експертами для врахування їхньої думки при формуванні політики. Це сприятиме більш ефективному врахуванню реальних потреб ринку.

3. Підвищення обізнаності. Проведення навчальних семінарів та тренінгів для підприємців щодо нових вимог, стандартів та процедур, що дозволить знизити бар'єри для торгівлі.

4. Впровадження сучасних технологій. Використання інформаційних систем для моніторингу торговельних процесів та збору даних, що допоможе оперативно виявляти проблеми та вдосконалювати управлінські рішення.

5. Інвестиції в інфраструктуру. Поліпшення митної та транспортної інфраструктури, що сприятиме швидшій та ефективнішій обробці вантажів і покращить логістику.

Таким чином, існуючі механізми публічного управління в контексті зони вільної торгівлі між Україною та ЄС потребують комплексного аналізу та вдосконалення для забезпечення максимальної ефективності та вигоди для обох сторін. Реалізація запропонованих заходів сприятиме поліпшенню торговельних відносин і інтеграції України в європейську економіку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. Представництво України при Європейському Союзі. 15 квітня 2021 року. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnо-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>

2. Україна почне перегляд угоди про вільну торгівлю з чотирма країнами ЄАВТ. Економічна правда. 27 червня 2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/27/7164549/>

#### **Ісаченко Дмитро Сергійович**

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

## **ЗАРУБІЖНІ ДОСЯГНЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ**

Диджиталізація державних послуг стає актуальною практично для всіх країн світу, проте наразі найбільш активними в цьому питанні є 15 країн, які впроваджують національні програми цифровізації. Серед країн-лідерів у цій галузі є Данія, яка фокусується на цифровізації державного сектору. Крім того, Сінгапур, Південна Корея, Нова Зеландія і Китай за допомогою програми "Інтернет плюс" здійснюють активну інтеграцію цифрових індустрій з традиційними [1].

В Європейському Союзі існує система показників для моніторингу та оцінювання процесів диджиталізації державних послуг, що дозволяє визначити ступінь впровадження цифрових технологій та електронних послуг у сфері публічного управління. Ці показники відображають ключові аспекти цифрової трансформації державних послуг та допомагають оцінити їхню доступність, ефективність та відкритість для громадян.

Зарубіжний досвід диджиталізації державних послуг та діяльності органів публічної влади оцінюється через системи міжнародних рейтингів, таких як E-Government Survey: E-Government for the People (EGDI) та Digital Economy and Society Index (DESI). Рейтинг DESI, наприклад, порівнює принципи надання цифрових державних послуг європейськими урядами. Так, у минулому році, за даними ООН, зріс індекс взаємодії громадян з органами державної влади в режимі онлайн [2].

Глобальним трендом є диджиталізація держави, що включає цифровізацію операцій державних компаній та держави в цілому. Ця диджиталізація спрямована на підвищення рівня життя, зростання добробуту та максимізацію створення вартості в економіці. Це завдання передбачає два основні напрями: диджиталізацію державного управління, що включає цифровий документообіг, а також принципи "цифровий за замовчуванням" і "цифровий у першу чергу", а також перегляд неефективних процесів [3].

Варто розглянути естонський досвід диджиталізації державних послуг. Ця країна позиціонується серед європейських країн як лідер у впровадженні електронних послуг серед населення. Унікальність електронної демократії в Естонії полягає в тому, що до її формування були включені як державні інституції, так і громадянське суспільство. Владні органи ведуть моніторинг, адаптують і приводять відповідно до законодавства розвиток інформаційного суспільства, забезпечуючи доступ громадян до інформаційних ресурсів. В сучасних умовах в Естонії практично відсутні державні послуги, які б не використовували елементи інформаційно-комунікаційних технологій. Для підтримки та розвитку електронної демократії регулярно витрачається близько 1% ВВП, що складає 20-30 млн. євро щорічно. Проект "Будемо разом", який реалізовується урядом Естонії, передбачає проведення безкоштовних курсів комп'ютерної грамотності для всіх охочих протягом кількох років.

Цікаво, що ще у 2005 році в Естонії відбулися місцеві вибори, під час яких була вперше впроваджена можливість електронного голосування за допомогою особистої електронної ідентифікаційної картки. Та ж сама технологія була застосована на парламентських виборах у 2007 році. У рамках цього процесу виборець мав можливість подати свій голос кілька разів, проте зараховувався тільки останній голос. Під час першого впровадження електронного голосування в 2005 році цю послугу використало близько 1,85% виборців. Проте до 2011 року цей показник зріс і становив вже 25%, а на виборах 2019 року електронне голосування використовувало практично половина виборців [4].

Також в Естонії уряд створив електронну платформу [www.eesti.ee](http://www.eesti.ee) за допомогою інформаційних технологій, яка в одному місці надає доступ до різноманітних державних послуг, таких як отримання медичних послуг,

реєстрація бізнесу, оплата податків тощо. Це сприяло зниженню рівня корупції, ефективній взаємодії між владою та громадянами, а також скороченню бюрократичних процедур. На єдиному порталі попри отримання адміністративних послуг населення може дізнатись актуальну інформацію та рекомендації з різних сфер життя, таких як "культура, спорт та відпочинок", "безпека і захист", "робота та трудові відносини", "здоров'я та рецепти", "сім'я" і багато інших [4].

Естонський досвід диджиталізації державних послуг і, зокрема, впровадження електронного голосування є важливим не лише через сам факт використання цієї технології, але й тим, що за короткий період вдалося привернути до неї значну кількість населення. Особливість естонського досвіду впровадження електронного голосування полягає в тому, що цей процес сприяв підвищенню електоральної активності серед виборців. Такий досвід демонструє, що впровадження електронного голосування може стати сильним стимулом для участі громадян у виборчих процесах. Ураховуючи позитивний вплив на електоральну активність, інші країни можуть враховувати естонський досвід при розгляді можливостей вдосконалення своїх систем голосування та залучення більшого числа осіб до участі у виборах.

Розглянуті заходи та досягнуті показники розвинених країн світу слід розглядати як мінімально необхідні для впровадження елементів діджиталізації державних послуг в Україні. Так, в сучасних умовах управління у різних сферах української держави, включаючи публічне управління та адміністрування, трансформується на основі широкого застосування цифрових технологій. Цифрові рішення сприяють взаємодії з державними органами, наданню послуг громадянам та оптимізації роботи державних структур.

Диджиталізація відіграє суттєву роль в усіх сферах, на які спрямована державна політика, і для здійснення цієї політики в Україні було створено відповідне профільне міністерство – Міністерство цифрової трансформації, питання діяльності якого визначені Постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. [5].

Враховуючи аналіз досвіду впровадження електронних послуг у різних країнах світу, можна сформулювати рекомендації щодо впровадження досвіду розвинених країн в Україні:

1. Уніфікація законодавчої бази – розвиток диджиталізації державних послуг повинен базуватися на чіткій законодавчій базі. При цьому Україні важливо враховувати Рекомендації Ради Європи щодо електронного голосування на шляху до її євроінтеграції.

2. Досягнення суспільного консенсусу – для впровадження нових електронних послуг у сфері публічного управління важливо досягти широкого суспільного консенсусу, особливо серед ключових політичних суб'єктів. Це сприятиме зміцненню довіри до нового виду послуг.

3. Забезпечення технологічного розвитку – перед впровадженням нових електронних послуг важливо забезпечити широку підготовку цього процесу через розвиток технологій та комп'ютерної грамотності громадян. Державна політика в сфері технологічного розвитку та освіти має підтримувати широке використання цифрових технологій населенням та забезпечення їх надійності.

4. Здійснення інформаційно-просвітницької кампанії – перед впровадженням нових електронних послуг необхідно проводити роз'яснювальну кампанію, щоб інформувати громадян про їх переваги, пов'язані із використанням цих послуг.

5. Застосування наукового підходу до диджиталізації державних послуг – слід ретельно дослідити з використанням наукових методів. Це не лише сприятиме їх вдосконаленню, але й зміцнить довіру громадян до цифрових інструментів у демократичних процесах.

Ці рекомендації можуть сприяти покращенню процесів диджиталізації державних послуг в Україні в контексті демократичного розвитку суспільства, забезпечуючи їх прозорість, довіру населення та ефективність. У свою чергу, це дасть можливість забезпечити розвиток української держави на демократичних засадах. Зокрема, досвід країн Європейського Союзу у сфері диджиталізації державних послуг має велике значення для виконання вимог Угоди про асоціацію України та Європейського Союзу. Ефективність цього процесу залежить від правового регулювання таких аспектів як використання електронного підпису, функціонування інфраструктури для інформаційно-технологічної взаємодії інформаційних систем, стандартизація надання державних послуг та регулювання процедур у електронній формі, доступність електронних державних послуг для органів влади і юридичних та фізичних осіб, захист персональних даних одержувачів державних послуг та юридична значущість електронного документообігу.

Загалом, світовий досвід диджиталізації державних послуг свідчить про важливість цього напрямку в розвитку публічного управління, що може призвести до поліпшення доступності, прозорості та ефективності державних послуг. Україна також активно працює у цьому напрямку, сприяючи розвитку цифрової економіки та впроваджуючи додаток "Дія", за допомогою якого, зокрема, реалізуються і державні послуги.

#### *Список використаних джерел:*

1. Марченко Л. Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. Економічний аналіз. Том 32. № 4. 2022. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/2933>
2. 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)
3. Фросіяк Р.В. Особливості впровадження діджиталізації участі у виборах як загальносвітовий тренд. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 2(17). 2022. С. 139-148 <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-2-17>
4. Урядовий портал Естонії. Офіційний сайт. URL: <https://www.eesti.ee/ru>
5. 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>

**Кіт Остап Романович**

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

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД**

Сталий розвиток громад є ключовим завданням багатьох країн світу, яке передбачає економічне зростання, екологічну безпеку та соціальне благополуччя. Забезпечення фінансової підтримки для реалізації цілей сталого розвитку вимагає ефективних і стійких моделей, які активно використовуються у розвинених країнах [1]. Розглянемо провідний зарубіжний досвід щодо фінансування сталого розвитку громад, зокрема механізми, інструменти та приклади впровадження у різних країнах.

1. Бюджетне фінансування та державні субсидії. У багатьох країнах фінансування сталого розвитку громад здійснюється через державні бюджети та цільові субсидії. Наприклад, у країнах Європейського Союзу існують спеціальні фонди для підтримки ініціатив на місцевому рівні, спрямованих на екологічну та соціальну стійкість. Так, Фонд згуртування ЄС та Європейський соціальний фонд спрямовані на підтримку регіонів, де є значні соціально-економічні виклики. Ці фонди забезпечують громадам доступ до фінансування для реалізації проектів з розвитку інфраструктури, зменшення впливу на екологію та підвищення зайнятості населення [2].

2. Зелені облігації та екологічні кредити. Країни Європи, США та Азія активно впроваджують зелені облігації – фінансові інструменти, які спрямовані на підтримку екологічних проектів. Наприклад, у Швеції та Норвегії зелені облігації стали популярним засобом залучення коштів для фінансування екологічних ініціатив, таких як відновлювана енергетика та зниження викидів вуглецю. Досвід цих країн показує, що залучення інвестицій через зелені облігації дозволяє громадам не лише отримувати фінансування, а й залучати бізнес до екологічних проектів.

Крім того, уряди багатьох країн надають спеціальні екологічні кредити з низькими процентними ставками для підприємств та організацій, що впроваджують екологічні рішення. Наприклад, у Німеччині існує програма KfW, яка пропонує низьковідсоткові кредити для інвестицій у проекти з підвищення енергоефективності [2].

3. Партнерства між державним та приватним секторами. Вони є одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення сталого розвитку громад. Зокрема, у Великобританії та Канаді проекти партнерства між державним та приватним секторами активно використовуються для розвитку інфраструктури та екологічних проектів. Такі проекти дають можливість приватним компаніям інвестувати у розвиток громад і при цьому отримувати певні фінансові вигоди,

що сприяє залученню додаткового фінансування для суспільно значущих проектів.

У Канаді уряд співпрацює з приватним сектором для фінансування проектів з переробки відходів, очищення води, будівництва житла для малозабезпечених верств населення. Завдяки цим ініціативам місцеві громади мають змогу розвивати інфраструктуру та підвищувати якість життя мешканців [3].

4. Місцеві екологічні фонди та громадське фінансування. У США, наприклад, у багатьох громадах створені локальні фонди для підтримки сталого розвитку. Місцеві екологічні фонди формуються за рахунок внесків місцевих жителів, компаній та благодійних організацій. Така форма фінансування дозволяє громадам реалізовувати власні проекти з мінімальною залежністю від державного бюджету.

Крім того, у США та Європі набуває популярності громадське фінансування (краудфандинг). За його допомогою місцеві громади залучають кошти від небайдужих громадян для вирішення нагальних екологічних та соціальних проблем. Наприклад, у Шотландії за допомогою краудфандингу фінансувалися проекти з відновлення природних територій та збереження біорізноманіття [3].

5. Соціальні інвестиції та «сталі» банки. Соціальні інвестиції стають важливим джерелом фінансування сталого розвитку у багатьох країнах. Наприклад, у Нідерландах та Великобританії функціонують так звані «сталі» банки, які спеціалізуються на фінансуванні екологічних проектів і соціальних підприємств. Такі банки забезпечують громадам фінансування на реалізацію проектів, що мають соціальний чи екологічний вплив.

У Великобританії банк Triodos активно інвестує в місцеві проекти, що сприяють стійкому розвитку, такі як екологічне фермерство, проекти з використання відновлюваної енергії та соціальне підприємництво [3].

Отже, зарубіжний досвід фінансування сталого розвитку громад демонструє, що різноманітність інструментів, гнучкість у підходах та залучення громадськості відіграють ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку. Використання різних джерел фінансування, зокрема державних субсидій, зелених облігацій, партнерств із приватним сектором та соціальних інвестицій, дозволяє значно підвищити ефективність фінансування. Цей досвід може бути корисним для багатьох країн, включаючи Україну, у розвитку місцевих громад та реалізації їхніх цілей сталого розвитку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Шмитц Б. Фінансові інструменти сталого розвитку: Досвід європейських країн. Київ: Центр екологічних ініціатив, 2020. С. 45-78.
2. Шубін О.В. Сталий розвиток та економічне зростання громад: концепції та підходи міжнародного досвіду. Харків: Видавничий дім «Інтербук», 2019. С. 12-67.
3. Мюллер Дж. Інноваційні фінансові інструменти для підтримки стійких міст: Практики Європейського Союзу. Будапешт: Центральноєвропейський університет, 2021. С. 55-120.



## **Короляк Остап Орестович**

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

### **РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У СТИМУЛЮВАННІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Прийняття закону №3668 "Про міжнародне територіальне співробітництво України" [5] створило юридичну базу для реалізації міжнародних партнерств на рівні територіальних громад. Закон передбачає розширення форм співробітництва (міжтериторіальне, транскордонне, транснаціональне), що дозволяє громадам всіх регіонів України активно залучатися до міжнародних проєктів, у тому числі програм ЄС, таких як Interreg Europe [1]. Закон сприяє узгодженню українського законодавства з європейськими стандартами, що підсилює можливості для залучення міжнародного фінансування та партнерств. Це також відкриває доступ громадам до ресурсів міжнародних організацій, таких як ЄС, США чи Канада [4].

Держава не лише підтримує створення міжнародних партнерств, але й забезпечує перевірку угод на відповідність законодавству. Планується створення окремої бюджетної стрічки для фінансування проєктів міжнародного співробітництва, які відповідають Державній стратегії регіонального розвитку [2].

Нестача англомовних фахівців у громадах залишається суттєвим викликом. Програми навчання та обмін досвідом, ініційовані міжнародними організаціями, допомагають громадам подолати цей бар'єр і успішніше інтегруватися в міжнародні спільноти.

Відсутність досвіду управління міжнародними фінансовими ресурсами, може призводити до втрати можливостей або неефективного використання коштів. Але натомість ефективне управління малими проєктами дозволяє громадам отримувати досвід, необхідний для реалізації масштабних міжнародних ініціатив, як це демонструє приклад Великоберезнянської громади, що не змогла отримати грант на 15млн. євро, проте здобула три менших по 5тис. євро кожен [7].

Недостатня кількість проєктних менеджерів у громадах залишається викликом для міжнародного співробітництва. Рішенням може бути об'єднання декількох громад для створення спільних проєктних офісів, а також залучення громадських організацій для підготовки проєктів і їх координації. Європейські фонди підтримують проєкти з соціальним ефектом, які охоплюють кілька громад. Це можуть бути ініціативи з екології, покращення якості питної води, розвитку туристичних маршрутів, що мають значний вплив на розвиток територій. Європейські програми передбачають високі вимоги до прозорості, екологічності та сталого розвитку, які громади не завжди можуть виконати через обмеження ресурсів або відсутність досвіду.

Також є ризик сприйняття громад як "прохачів", а не рівноправних партнерів, що може обмежувати їхній доступ до довгострокових проєктів і ініціатив, оскільки

міжнародні програми вимагають фінансової участі громади (10-20% від загального бюджету). Вплив війни на економіку, інфраструктуру та населення громади ускладнює реалізацію довготривалих проєктів, а зміна політичних лідерів або влади в громаді може призвести до зупинки поточних ініціатив [4]. В той час як громади з різних регіонів України, а також із сусідніх країн, змагаються за фінансування в межах тих самих програм, що збільшує конкуренцію за гранти та інвестиції [3].

Міжнародна співпраця відкриває громадам доступ до грантів, інвестицій та інших фінансових інструментів, які надають міжнародні організації, такі як ЄС, USAID, ООН, Світовий банк. Це дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні, соціальні та економічні проєкти.

Участь у міжнародних ініціативах допомагає громадам адаптуватися до європейських стандартів у сферах прозорості, екологічної стійкості, участі громадян у прийнятті рішень. Це є ключовим елементом підготовки до інтеграції України до Європейського Союзу. Регіональні агенції розвитку можуть стати ефективними інструментами для підтримки громад у залученні міжнародних партнерів, консультаціях та супроводі проєктів. Водночас громади мають самостійно ініціювати співпрацю та розробляти стратегії партнерств. Закон дозволяє створювати юридичні особи для спільного управління проєктами між громадами та міжнародними партнерами. Це полегшує залучення коштів та управління фінансуванням.

Участь у програмах, таких як Interreg Europe [1] та Horizon Europe [3], сприяє розвитку інноваційних технологій, які можуть бути використані для вирішення актуальних проблем громад – від цифровізації до впровадження зеленої енергетики. Міжнародні угоди про співпрацю дають можливість встановлювати довгострокові партнерські відносини між громадами України та інших країн. Це створює умови для взаємної підтримки, обміну найкращими практиками та спільної реалізації масштабних проєктів, а також стимулювати створення нових робочих місць, залучення іноземних інвесторів та інтеграцію місцевих економік у європейські та світові ринки.

Міжнародна співпраця є потужним інструментом розвитку територіальних громад, сприяючи залученню фінансування, обміну досвідом, впровадженню інновацій та інтеграції в європейський простір. Водночас громадам потрібно подолати виклики, такі як брак фахівців, мовний бар'єр, обмежені ресурси та політична нестабільність. Для реалізації повного потенціалу міжнародного партнерства необхідно зміцнювати інституційну спроможність, готувати кадри, створювати стратегії розвитку та будувати довгострокові партнерства, що забезпечить сталий розвиток і підвищення якості життя населення.

#### *Список використаних джерел:*

1. URL: <https://www.interregeurope.eu/>
2. URL: <https://rpr.org.ua/news/derzhavna-rehionalna-polityka-2023-buty-chy-ne-buty/>
3. URL: <https://horizon-europe.org.ua/en/heo-in-ua/>
4. І. В. Котов “Проблеми публічного управління сталим розвитком територіальних громад у контексті кризових ситуацій” Інвестиції: практика та досвід, 2023, № 18, с. 216-220

5. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2024, № 30, ст.213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>.

6. Постанова від 5 серпня 2020 р. № 695 “Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки”

7. URL: <https://decentralization.ua/news/18838>

**Микуш Ігор Зіновійович**

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

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

У сучасному світі громадські організації відіграють ключову роль у формуванні суспільного порядку, захисті прав громадян і реалізації соціальних ініціатив. Взаємодія між органами державної влади та громадськими організаціями стала невід’ємною частиною процесів прийняття рішень, спрямованих на покращення якості життя та забезпечення стійкого розвитку суспільства. Ця співпраця важлива як для громадських ініціатив, що отримують підтримку для реалізації своїх програм, так і для урядів, які залучають досвід, знання та довіру громадських лідерів і організацій.

Зарубіжний досвід демонструє різноманітні підходи до побудови партнерських відносин між урядовими інституціями та громадськими організаціями. Наприклад, у країнах Північної Європи, таких як Норвегія, Швеція та Данія, ГО активно залучені до процесів прийняття рішень та мають значний вплив на соціальну політику. У США взаємодія влади з некомерційним сектором є основою для реалізації численних соціальних програм, що фінансуються державою або підтримуються через податкові пільги для благодійних внесків. В Європейському Союзі функціонують розгалужені програми грантів та субсидій для ГО, які спрямовані на підтримку демократичних ініціатив, захист прав людини та вирішення екологічних питань. Такий підхід не лише забезпечує реалізацію конкретних проектів, але й сприяє формуванню спільного бачення суспільного розвитку.

Успішна взаємодія між урядом та громадськими організаціями часто ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності та довіри. На місцевому рівні ця співпраця може проявлятися у вигляді залучення ГО до реалізації соціальних послуг, участі в місцевих радах і консультаційних комітетах. На національному рівні уряди окремих країн, як-от Канада та Австралія, використовують механізми грантового фінансування та формують довгострокові програми підтримки громадських ініціатив. Водночас, у деяких країнах існує практика створення громадських рад, що функціонують при урядових установах і сприяють відкритому діалогу між державою та представниками громадськості.

Іншою важливою рисою зарубіжного досвіду є формування інституційних рамок для співпраці. Уряди багатьох країн створюють спеціальні агентства, що займаються підтримкою громадських організацій, або формують підрозділи у державних установах, відповідальні за партнерство з громадянським суспільством. Наприклад, в США існує Corporation for National and Community Service (CNCS) [1], яка спрямовує ресурси на підтримку волонтерських та громадських програм, тоді як у Європейському Союзі діють програми на рівні Європейської комісії [2], що фінансують проекти ГО у різних сферах суспільного життя.

Аналізуючи зарубіжний досвід взаємодії органів влади та громадських організацій, важливо звернути увагу на переваги та виклики цих процесів. З одної сторони, взаємодія держави та громадських організацій дозволяє набагато ефективніше вирішувати різнобічні соціальні проблеми, розвиває демократичні процеси та має на меті підвищити якість життя своїх громадян. Проте, надмірна залежність від державного фінансування та державної підтримки може доволі сильно послабити незалежність громадських організацій, а також обмежити їх можливості аналізу та критики дій уряду. Саме через це більшість світових держав намагаються збалансувати підтримку ГО, забезпечуючи їх необхідними ресурсами задля їхньої безперервної діяльності, але водночас зберігаючи на ними автономію.

Зважаючи на все вищезазначене, варто дослідити та проаналізувати зарубіжний досвід щодо взаємодії органів влади та громадських організацій, адже це відкриття для нас можливості визначити ефективні підходи, які можуть бути імplementовані в межах української практики, а також виявити потенційні виклики та працюючі практики. Це надасть нові перспективи для створення власних моделей розвитку конструктивної співпраці між державою і громадянськістю, а також впливу громадянського суспільства на прийняття політичних рішень.

Взаємодія між владою, бізнесом і громадянськістю є ключовим елементом сучасного демократичного суспільства. Сучасні підходи до цієї взаємодії засновані на розумінні того, що жоден з цих секторів не може самостійно вирішувати складні соціальні, економічні чи екологічні проблеми. Існує кілька моделей, які описують цю співпрацю, зокрема модель трикутника співпраці (англ. *governance triangle*) [3], що включає уряд, бізнес і громадянське суспільство. Вона заснована на ідеї, що кожен з цих акторів має свою індивідуальну роль і відповідальність у вирішенні різнобічних суспільно-соціальних проблем.

Уряд відповідає за розробку та впровадження політики, а також за забезпечення правового регулювання та підтримки загальних суспільних благ. Він відіграє роль координатора, визначає пріоритети розвитку і створює нормативно-правову базу для діяльності інших акторів.

Бізнес, в свій час, забезпечує економічну діяльність, створення робочих місць і розвиток інновацій. Бізнес може відігравати важливу роль у фінансуванні соціальних проектів через корпоративну соціальну відповідальність та партнерство з громадськими організаціями.

Громадянське суспільство представлено громадськими організаціями, волонтерськими рухами та активістами, які надають послуги, висловлюють думку суспільства, забезпечують контроль над діями уряду і бізнесу та сприяють реалізації проектів на рівні місцевих громад.

*Список використаних джерел:*

1. Indigenous people with access to their traditional lands [Electronic resource] // National Indigenous Australians Agency – Australian Institute of Health and Welfare – Australian Government [Official Site] – Available from: <https://www.indigenoushpf.gov.au/measures/2-14-indigenous-people-with-access-to-their-tradit>
2. Eldre Sagen – Mål og strategi [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.aeldresagen.dk/om-os/organisation/maal-og-strategier>
3. American Civil Liberties Union – ACLU History [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.aclu.org/about/aclu-history>
4. AmeriCorps – What We Do [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://americorps.gov/about/what-we-do>
5. Amnesty International – Who we are [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.amnesty.org/en/about-us/>
6. Bovaird T. Public–Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice [Electronic resource] / T. Bovaird // International Review of Administrative Sciences – 70(2) – 2004 – pp. 199-215 – Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0020852304044250>
7. Brookings Institution – About Us [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.brookings.edu/about-us/>
8. Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland – Wir über uns [Electronic resource] : [Official Site] – Available from: <https://www.bund.net/ueber-uns/>
9. Canada Service Corps [Electronic resource] // Government of Canada [Official Site] – Available from: <https://www.canada.ca/en/services/youth/canada-service-corps/about.html>

**Нарівний Микола Миколайович**

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

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО  
ГОСПОДАРСТВА**

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є однією з найважливіших сфер соціально-економічного розвитку держави, що забезпечує життєдіяльність населення через надання таких важливих послуг, як водопостачання, водовідведення, теплопостачання, електропостачання, управління побутовими відходами, а також обслуговування житлових будинків і прибудинкових територій. Від стану та ефективності функціонування цієї галузі залежать не лише комфорт та добробут громадян, але й соціальна стабільність, екологічна безпека та інвестиційна привабливість регіонів.

В основі нормативного забезпечення функціонування ЖКГ лежать закони України, які визначають правові засади їхньої взаємодії з зовнішнім середовищем в умовах ринкової економіки. Ключові нормативні акти у цій сфері включають в себе Конституцію України, Кодекс про адміністративні правопорушення, Цивільний кодекс України, Житловий кодекс України, закони «Про оренду державного та комунального майна», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», а також низку постанов уряду та указів Президента України.

Основні законодавчі акти України, що впливають на регулювання ЖКГ:

1. Закон України "Про житлово-комунальні послуги". Він є основним нормативним актом, що регулює надання житлово-комунальних послуг в Україні. Закон визначає права та обов'язки споживачів і постачальників послуг, встановлює правила укладення договорів на надання житлово-комунальних послуг, а також визначає порядок встановлення тарифів на ці послуги.

2. Закон України "Про енергозбереження". Цей Закон регулює питання, пов'язані з енергоефективністю та енергозбереженням у житлово-комунальному господарстві. Він встановлює основні принципи державної політики у сфері енергозбереження та передбачає заходи стимулювання впровадження енергоефективних технологій.

3. Закон України "Про державне регулювання у сфері комунальних послуг". Цей закон регулює питання державного контролю та нагляду за діяльністю підприємств ЖКГ, а також встановлює правила державного регулювання цін на комунальні послуги. Він забезпечує державний контроль за дотриманням стандартів якості надання комунальних послуг та прозорості у формуванні тарифів.

4. Закон України "Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку", який визначає особливості управління багатоквартирними будинками та регулює відносини між власниками квартир і надавачами житлово-комунальних послуг.

Сучасна система управління житлово-комунальним господарством потребує суттєвого оновлення та адаптації до сучасних умов. Ось кілька ключових напрямків, які потребують уваги для вдосконалення законодавства у сфері ЖКГ:

1. Розробка та прийняття нового Закону "Про енергоефективність у житлово-комунальному господарстві". Сучасні виклики, пов'язані з підвищенням цін на енергоносії та необхідністю зниження викидів парникових газів, вимагають створення спеціалізованого закону, який би регулював впровадження енергоефективних технологій в ЖКГ.

2. Актуалізація Закону "Про житлово-комунальні послуги", який потребує подальшого вдосконалення для врахування сучасних потреб та реалій.

3. Розробка закону "Про державно-приватне партнерство в галузі житлово-комунального господарства". Для залучення інвестицій у ЖКГ необхідно створити правове підґрунтя для ефективної співпраці між державними та приватними структурами.

4. Внесення змін до Закону "Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку". Закон потребує оновлення для вирішення проблем, що виникають у сфері управління багатоквартирними будинками.

5. Створення правових основ для "розумних" технологій у ЖКГ:

Отже, для підвищення ефективності регулювання та подолання існуючих проблем, необхідно удосконалити механізми контролю та відповідальності і запровадити дієві інструменти контролю за якістю надання послуг, а також механізми відповідальності за порушення прав споживачів та недотримання стандартів якості; забезпечити прозорість тарифоутворення і розробити додаткові інструменти для прозорого формування тарифів, які враховували б інтереси як споживачів, так і постачальників послуг, а також забезпечити незалежний аудит тарифоутворення; розвивати правове регулювання у сфері енергозбереження і доповнити чинні закони новими положеннями, що сприятимуть впровадженню сучасних енергозберігаючих технологій та розвитку альтернативної енергетики; посилити інституційні механізми управління і забезпечити ефективну координацію діяльності державних органів, що займаються регулюванням ЖКГ, а також вдосконалити інституційну структуру управління галуззю. Виконання цих заходів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління у сфері житлово-комунального господарства, забезпеченню якості надання послуг та захисту прав споживачів, а також створенню сприятливих умов для модернізації та розвитку галузі в цілому.

*Список використаних джерел:*

1. Кузнєцов В. О. Закордонний досвід публічного управління системою державних закупівель у сфері житлово-комунальних послуг. Публічне управління та митне адміністрування, № 4 (35), 2022. С. 59-65
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.

**Пемпуть Юрій Миколайович**

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

**ІНФОРМАЦІЙНІ ФЕЙКИ РОСІЙСЬКОЇ ПРОПАГАНДИ  
У ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Проаналізувавши діяльність Росії в інформаційній сфері, можна виокремити методи, які вона застосовує на міжнародній арені коли справа стосується України:

- 1) Дезінформування – навмисне створення та поширення неправдивої або маніпулятивної інформації для введення в оману, дезорієнтації аудиторії.

Сьогодні в дезінформації часто використовуються так звані фейки - свідомо неправдива, спотворена інформація або факти.

2) Маніпулювання – спосіб інформаційного керування поведінкою та поглядами аудиторії, який свідомо використовують журналісти або редакція для досягнення певних цілей [1].

3) Диверсифікація громадських та політичних думок – головною метою диверсифікації є розсіювання уваги правлячих еліт на різні проблеми всередині України, її корумповану та недемократичну владу, непослідовну політику та її соціальну неготовність вступити до НАТО та ЄС. Основними формами такої диверсифікації є:

- Нав'язування думки, що українська влада некомпетентна, неспроможна керувати державою та приймати раціональні рішення;

- Формування уявлень про агресивність України на лінії зіткнення та непослідовність його керівництва, що призводить до невимушених жертв;

4) Психологічний тиск - вплив на психіку людини шляхом залякування, погроз із метою спонукання до певної запланованої моделі поведінки [2]. Основним методом психологічного тиску, який використовує Кремль є доведення до об'єкта відомостей про реальні чи неіснуючі загрози та небезпеки. Основною її метою було змусити США та країни Європи почути свій голос і дати показати, що вона не бажає розширення НАТО на схід й бажає залишити Україну у своїй сфері впливу.

Ще один важливий елемент в інформаційній війні, який активізувався в 2014 році, є кібератаки. яким Росія не цурається користуватися й досі. З початком агресії Росії проти України, почали реєструвати збільшення кількості кібератак на інформаційну систему України. Однак, разом із нашою державою, від них почали страждати також потенційні союзники Києва. В список жертв кібератак Росії, окрім України почали входити США, країни ЄС, різні аналітичні центри, посольства та консульства, оборонні відомства, регіональні організації та засоби масової інформації. Мета проста – будь-яким шляхом отримати важливу інформацію, щоб отримати стратегічну перевагу і на основі викрадених даних будувати модель поведінки по відношенню до своїх противників в інформаційному та політичному полі.

Типи кібератак, які використовує Росія є: крадіжка, пошкодження або знищення даних, саботаж, шпіонаж та фінансові крадіжки. Самі кібератаки відбувалися у публічній, приватній, військовій сферах та в сфері громадянського суспільства. Найбільш поширеним серед вищезазначених є саме шпіонаж, на якого припадає 77.14%, 76% з яких припадає на публічну сферу діяльності [3].

Із початком повномасштабного наступу 24 лютого 2022 року Росія відповідно мусила якось видозмінити свої дії в інформаційній площині відповідно до її нових потреб, а саме – виправдати пряму військову агресію перед власною внутрішньою аудиторією, паралізувати західних партнерів із наданням допомоги Україні та нівелювати волю українців до боротьби.

Росія здійснює пропаганду на власне населення, оскільки хоче переконати його, що її дії є правильними та справедливими по відношенню до моральної точки зору, де міжнародне право опускається. Сама суть їх брехні полягає у тому, що вони позиціонують Україну як агресивну державу, яка обстрілює та атакує



«народні республіки» Луганської та Донецької області, а Росія ці «братні республіки» захищає. В результаті дії бойової пропаганди протягом останніх восьми років, на сьогоднішній день за соціопитуваннями до 71% росіян підтримують “спецоперацію” [4].

Один із інструментів такої пропаганди – це приписати свої справжні наміри ворогові. Ми зараз спостерігаємо, як російська федерація намагається окупувати та приєднати до себе частину українських територій, при цьому кремлівські пропагандисти звинувачують у таких намірах Польщу, що начебто Польща хоче зробити те саме. Для росії важливо подавати свої дії, як суто законні та легітимні, а дії супротивника, як порушення усіх правил та норм.

І остання характеристика сьогоднішнього етапу – пропаганда має бути тотальною. Знову ж таки – і російські політики, і російський парламент, і російський президент, і російське МЗС, і російські, нібито, незалежні ЗМІ, передають одні й ті самі наративи, одні й ті самі меседжі одними й тими самими хвилями [5].

П. Померанцев у своїх роботах так охарактеризував сьогоднішню російську пропаганду: “Суттю нової пропаганди є не переконання когось, а захоплення та утримання глядача, щоб перервати західний наратив, а не запропонувати свій контрнарратив. Це чудовий жанр для конспірологічних теорій, які добре представлені російським телебаченням” [6].

Основним майданчиком російських операцій в Україні є соціальні мережі. Російські соціальні мережі, так само як їхні ЗМІ, організовані знизу вгору, вони інструктуються, контролюються та коригуються зверху вниз, забезпечуючи герметичність системи. Вони суворо централізовані й діють за принципами мережевого колективізму, в рамках єдиної світоглядної матриці та згідно з виконавчими інструкціями.

Ще один важливий інструмент, який вже давно використовується в різних формах, – фейкові новини. Сам термін був популяризований під час виборчої кампанії 2016 року в Сполучені Штати. У літературі на цю тему представлено два підходи до зазначеного явища: медійний підхід і підхід у рамках так званих активних заходів, що використовуються в ході інформаційної війни в Україні.

Щодо інформаційного впливу на світову аудиторію, то Росія, із початком повномасштабного наступу використовує як звичні канали зв'язку, так і соціальні мережі як майданчики для розповсюдження дезінформації. З огляду на те, що у Росії для кожної держави є своя специфіка ведення інформаційних кампаній, де, до прикладу, у Польщі намагаються зачепитися за історичні чинники та їх конфлікти з Україною, а у США звертаються більше до великих економічних витрат та порівнюють із недавнім Афганістаном, загальна тенденція у всіх схожа.

Моніторингова група Ukraine War Disinfo Working Group, що належить Open Information Partnership та управляється Центром стратегічних комунікацій, проаналізувала біля 200 проросійських джерел (ЗМІ, Telegram-канали та сторінки в Facebook) у 12 країнах Центральної і Східної Європи та Південного Кавказу і сформувала список дезінформаційних повідомлень, які російська пропаганда поширює в цих державах.

*Список використаних джерел:*

1. Україна в інформаційному просторі Росії та Білорусі: основні наративи. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/ukrayina-v-informatsijnomu-prostorori-rosiyi-ta-bilorusi-osnovni-naratyvy-i35175>
2. Феценко І. В. інформаційна війна як органічна складова сучасного збройно-політичного конфлікту: Науковий журнал «Філософія та політологія в контексті сучасної культури». Київ. 2021., Т. 13, № 1. 100 с.
3. Кузьменко О.В., Доценко Т.В., Боженко В.В., Світлична А.О. Закономірності здійснення кібератак в країнах ЄС на основі використання асоціативних правил: Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 1. 98-100 с.
4. Альона Мазуренко | Українська правда. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/authors/6203edc3a0619/> (дата звернення: 12.05.2023).
5. Невельська-Гордєєва, О. ., & Нечитайло, В. . (2022). ФЕНОМЕН «FAKE NEWS» В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ . "Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого". Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія, 1(52). <https://doi.org/10.21564/2663-5704.52.250655>
6. Pomerantsev P., Weiss M. The menace of unreality: how Kremlin weaponizes information, culture and money // <https://www.loc.gov/item/2015433465/>

**Салій Андрій Валерійович**

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

**МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОЄКТИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку громад. Ефективне управління на місцевому рівні сприяє створенню сприятливих умов для інвестування, підвищення якості послуг та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. В контексті постійної потреби розвитку публічного управління місцевих громад ми вирішили розглянути які інструменти вже зараз доступні для місцевих громад у сфері публічного управління.

З точки зору місцевих громад, що часто мають дуже обмежений бюджет і не мають змоги фінансувати розвиток місцевого публічного управління, найкращим варіантом розвитку є грантові програми, адже вони не вимагають коштів зі сторони громади [2].

Існує багато різних грантових програм у яких Україна бере участь. Давайте розглянемо основні з цих проєктів які можуть допомогти в розвитку публічного управління місцевих громад в різних напрямках.

Посилення адміністративної спроможності місцевих органів влади.

Програми у цій сфері сприяють зміцненню місцевого самоврядування в Україні, підтримуючи громади у розвитку інфраструктури, управлінських процесів та ефективного використання ресурсів [3].

У першу чергу варто згадати проект U-LEAD з Європою[6], адже вона є однією з найбільших міжнародних ініціатив, спрямованих на підтримку реформи децентралізації та розвитку спроможності місцевого самоврядування в Україні. Її фінансують Європейський Союз та уряд Німеччини, а також програму DOBRE (Decentralization Offering Better Results and Efficiency) [1] - це ініціатива, яка фінансується USAID для підтримки децентралізації та розвитку спроможності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні.

Для участі в програмах громади повинні відповідати певним критеріям, зокрема:

– Адміністративний статус — бути об'єднаними територіальними громадами (ОТГ), що відповідає реформі децентралізації.

– Фінансова та матеріальна спроможність — можливість забезпечити інфраструктуру для створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) за підтримки програми, таких як приміщення, технічне обладнання, базова підтримка з місцевого бюджету.

Завдяки підтримці «U-LEAD з Європою» створено понад 800 сучасних Центрів надання адміністративних послуг по всій Україні. Завдяки програмі DOBRE була проведена розробка стратегій розвитку для понад 75 громад — громади створили довгострокові плани з урахуванням потреб мешканців.

Підвищення прозорості та підзвітності органів влади

У сучасному світі підвищення прозорості та підзвітності в першу чергу пов'язано з цифровізацією. Гарним прикладом грантового проекту в цій сфері є програма «Е-рішення для громад» спрямована на впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління місцевими громадами в Україні. Програма фінансується міжнародними донорами, включаючи USAID, і підтримує цифровізацію процесів для підвищення прозорості, підзвітності та зручності надання послуг.

Для участі громади повинні:

– Мати готовність до цифрової трансформації, прагнути автоматизувати свої адміністративні процеси.

– Забезпечити базову інфраструктуру для впровадження цифрових рішень (доступ до інтернету, комп'ютери тощо).

У рамках програми «Е-рішення для громад» Львів став одним із перших міст, де було реалізовано проект Smart City, який включає в себе низку електронних рішень для покращення якості міських послуг та управління.

Залучення громадян до прийняття рішень

Важливою складовою розвитку публічного управління громади є сприяння сталому розвитку місцевих громад через залучення громадян до процесів розвитку на місцевому рівні. У цій сфері Україна бере участь в проекті Європейської ініціативи місцевого розвитку (ELI) - програми, спрямована на підтримку місцевих громад в Україні в рамках європейської інтеграції. ELI допомагає громадам інтегрувати європейські стандарти управління та розвитку, підвищуючи їх здатність

самостійно досягати сталого економічного та соціального розвитку. Наприклад, невелике село Великий Березний, Закарпатської області взяло участь у цій програмі. У рамках програми ELI громада Великого Березного отримала фінансування для розробки стратегії розвитку місцевої інфраструктури та покращення публічного управління.

В рамках проєкту було організовано кілька громадських слухань та консультацій з місцевими жителями, щоб залучити їх до процесів прийняття рішень та зробити місцеве управління більш прозорим і відкритим. Реалізовано кілька проєктів з покращення інфраструктури, включаючи реконструкцію вулиць, покращення освітлення та оновлення громадських простір для підвищення якості життя в громаді.

Формування політики сталого розвитку

Формування політики сталого розвитку в громадах необхідне для забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку, що дозволяє покращити якість життя мешканців, зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь[4]. Прикладом такого проєкту є Кліматичний фонд (Climate Fund) - це міжнародна ініціатива[5], яка надає фінансування для реалізації проєктів, спрямованих на боротьбу зі змінами клімату та зменшення їхнього негативного впливу на довкілля, економіку та суспільство.

Для отримання гранту місцеві проєкти повинні бути орієнтовані на досягнення міжнародних зобов'язань з боротьби зі змінами клімату, зокрема в рамках Паризької угоди. Програма фокусується на проєктах, що знижують викиди CO<sub>2</sub>, зменшують енергоспоживання та розвивають інфраструктуру для відновлюваних джерел енергії.

У рамках програми Кліматичного фонду було реалізовано проєкт з модернізації теплових мереж та покращення енергоефективності в муніципальних будівлях, зокрема школах та лікарнях міста. Було замінено старі теплові мережі на, що дозволило значно знизити витрати на опалення та зменшити викиди парникових газів. У деяких будівлях були встановлені енергоефективні котли. Завдяки модернізації вдається зменшити витрати на енергію в муніципальних установах, що, у свою чергу, дозволяє зекономлені кошти перенаправити на інші соціально важливі проєкти.

Проблеми участі у міжнародних грантові проєкти для розвитку місцевих громад в сфері публічного управління України

– Нерівномірний розвиток громад. Громади в Україні мають різний рівень фінансової та адміністративної спроможності. Бідніші громади стикаються з нестачею ресурсів і кваліфікованих кадрів для впровадження змін, незважаючи на підтримку програми.

– Спротив місцевих еліт. В деяких громадах місцева влада або еліти неохоче підтримують реформи через побоювання втрати впливу або через небажання підвищувати підзвітність.

– Фінансові обмеження та нестача довгострокового фінансування. Хоча програма U-LEAD надає початкове фінансування для розвитку інфраструктури та навчання персоналу, багато громад стикаються з проблемою покриття операційних витрат після завершення проєкту.

– Виклики в координації та управлінні проектами. Кількість проектів та залучених сторін (включаючи ЄС, міжнародні організації, центральну та місцеву владу) ускладнює координацію та управління програмою.

– Відсутність активної участі громадян. Незважаючи на заходи для залучення населення, у деяких громадах спостерігається пасивність з боку жителів, низький рівень обізнаності про місцеві реформи та відсутність зацікавленості у контролі влади.

Політична глобалізація відриває для України великі можливості для участі у грантових програмах для розвитку публічного управління місцевих громад. Держава бере участь у багатьох проектах, які приносять реальну користь. Проте, реалізація подібних проектів стикається з великою кількістю проблем, частина з яких потребує підтримки на національному рівні, стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу та подальшого залучення громадян до управлінських процесів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Програма DOBRE - uacrisis.org. *Uacrisis.org*.  
URL: <https://uacrisis.org/uk/decentralization> .
2. Сабзалієва А. Т. Фінансування місцевого економічного розвитку : thesis. 2021.  
URL: <http://local.lib/diploma/Sabzaliieva.pdf>
3. Савченко Т. В., Тяжемов О. Ю. Генезис понять "державне управління", "публічне адміністрування" та "публічне управління". *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 10. С. 205–210. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.205> .
4. Управління енергоспоживанням / М. Р. Воздраганов та ін. XXX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених" Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства". 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2023.3.29>.
5. Homepage | green climate fund. Homepage | Green Climate Fund.  
URL: <https://www.greenclimate.fund/> (date of access: 14.11.2024).
6. U-LEAD with Europe. U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/>

#### **Сувало Орест Богданович**

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

### **СПІВПРАЦЯ З МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ОБЛАСНОМУ РІВНІ ПРИ НАДАННІ ПОСЛУГ В СФЕРІ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ВІЙНИ. ДОСВІД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Гуманітарна криза спричинена повномасштабним вторгненням ворога в Україну 24.02.22 викликала гостру необхідність координованого реагування на потреби в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.

Згідно з даними Управління ООН з координації гуманітарних справ (ОСНА) від 28.02.22 у цей час понад півмільйона людей переїхали до сусідніх країн, тоді як понад 100 000 були переміщені всередині країни [11]. В зв'язку з прибуттям великої кількості людей на Львівський вокзал після вторгнення, 28.02.24 за підтримки ЛОВА, Кризової психологічної служби м. Львова та україно-швейцарського проекту міжнародної технічної допомоги «Психічне здоров'я для України» була створена служба медико-психологічної допомоги Львівського вокзалу [3]. Новостворена волонтерська служба надавала психологічну та медичну допомогу, харчування, інформування та скерувала людей відповідно до їх потреб у місця поселення Львова та області. В процесі діяльності медико-психологічної допомоги було виявлено необхідність координації діяльності та інформування місцевих громад та районних військових адміністрацій про сферу психічного здоров'я та психосоціальної підтримки внутрішньо-переміщених осіб та місцевого населення згідно рекомендацій Міжвідомчого постійного комітету [1]. Тому, 06.05.2022 Наказом начальника Львівської обласної військової адміністрації (ЛОВА) було створено робочу групу для надання медико-психосоціальної допомоги внутрішньо-переміщеним особам.

Враховуючи наявність великої кількості міжнародних партнерів у Львівській області, з метою координації їх діяльності та доцільнішого використання ресурсів відповідно до потреб, було вирішено створити мережу координаційно-консультативних центрів, які б знаходилися в районних центрах області та надавали інформаційну допомогу внутрішньо переміщеним особам, збирали запити щодо потреб та комунікували з міжнародними організаціями та місцевими недержавними організаціями щодо закриття визначених потреб та координації їх діяльності в районі. У серпні 2022 року було підписано меморандум між Львівською обласною військовою адміністрацією та 40 міжнародними партнерами [6].

Наказом начальника ЛОВА № 170/22 від 23.08.22 Щодо організації надання допомоги внутрішньо переміщеним особам на території Львівської області було утворено Консультативно - координаційний центр при обласній військовій адміністрації з питань організації надання допомоги внутрішньо переміщеним особам на території Львівської області для здійснення координації зі створення та функціонування Офісів з підтримки та надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, які проживають у Львівській області. До завдань консультативно-координаційного центру входило: 1. Організувати зустрічі з органами виконавчої влади та партнерами, іншими підприємствами, установами, організаціями державного, комунального та приватного сектору на території Львівської області для створення, надання та забезпечення запровадження ефективних послуг з надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, які проживають на території Львівської області; 2. Запроваджувати майданчики комунікації та проведення стратегічних сесій в громадах із залученням представників різних середовищ для обговорення проблемних питань, які виникають під час надання допомоги внутрішньо переміщеним особам з метою напрацювання шляхів вирішення; 3. Здійснювати загальну координацію Офісів підтримки щодо надання психосоціальної допомоги, юридичного супроводу та інших видів допомоги отриманих від партнерів для внутрішньо переміщених

осіб, які проживають на території Львівської області; 4. Вживати заходів щодо залучення до консультативно-роз'яснювальної роботи представників інших органів державної влади [5].

З вересня 2022 року система координаційних центрів була запроваджена у Львівській області, створивши 9 консультативно-координаційних центрів в районних центрах - у Львівському районі таких центрів було 3 – в Городку, Кам'янці-Бузьків та Перемишлянах [2]. Міжнародні партнери, які здійснюють свою діяльність в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (ПЗПСП) активно залучалися до діяльності координаційних центрів.

У період 2022-2024 років Координаційний центр надав 98210 послуг, серед яких скерували на отримання фінансової допомоги - 8599 осіб, більше 28032 осіб отримали гуманітарну допомогу, 54060 психологічну підтримку [9].

В травні 2023 Постановою Кабінету міністрів України № 470 від 09.05.23 Про координаційні центри підтримки цивільного населення при обласних державних (військових) адміністраціях [7], завданнях яких було формувати локальні відповіді на потреби, що виникли внаслідок війни, що по суті є національною системою реагування в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки на виклики війни. Одночасно з місцевою та національною координацією сфери психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, існує робоча група з ПЗПСП, яку очолює ВООЗ та ММК [10]

Наявність різних ініціатив та регулювання сфери ПЗПСП як на національному рівні так і на місцевому потребує координації та якісної взаємодії з міжнародними партнерами з метою раціонального розподілу ресурсів відповідно до існуючих потреб. Розвиток координації послуг в ПЗПСП у Львівській області, починаючи з медико-психологічної служби на вокзалі в лютому 22 до мережі консультативно-координаційних центрів у Львівській області та затвердження комплексної програми ПЗПСП у Львівській області 2023-2026 [8] є прикладом ефективного лідерства, координації та співпраці між місцевими та міжнародними партнерами. Вибудовування процесів взаємодії, координації та розвитку місцевої політики в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки у Львівській області в часі гуманітарної кризи є добрим досвідом реагування на виклики війни, що потребує продовження досліджень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Керівництво МПК з психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах надзвичайної ситуації. Міжвідомчий постійний комітет (МПК) Женева. (2007)
2. Координаційний центр підтримки цивільного населення при ЛОВА URL: <https://loda.gov.ua/project/57381>
3. На Головному залізничному вокзалі Львова запрацювала медико-психологічна допомога <https://old.loda.gov.ua/news?id=65990>
4. Наказ начальника ЛОВА № 77/22 від 06.05.22 Про створення робочої групи для надання медико-соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам.

5. Наказ начальника ЛОВА № 170/22 від 23.08.22 Щодо організації надання допомоги внутрішньо переміщеним особам на території Львівської області.

6. У всіх районах Львівщини запрацювали консультативно-координаційні центри для переселенців <https://loda.gov.ua/news/37956>

7. Постанова Кабінету міністрів України № 470 від 09.05.23 Про координаційні центри підтримки цивільного населення URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-%D0%BF#Text>

8. Про затвердження Комплексної програми охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки цивільного населення у Львівській області на 2023-2026 роки URL: <https://loda.gov.ua/documents/78112>

9. Психосоціальна послуга на Львівщині у 2022-2024 роках: що змінилося, що зробили та які виклики є актуальними URL: [https://loda.gov.ua/news/103119?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMТAAAR1CVQYWT Dd656gqT\\_1IBvBudr4CPGitvYyhVEcd3zzXq9MkMKBVrShzt3A\\_aem\\_3YI2ciyK 5y540NBtqLgmFg](https://loda.gov.ua/news/103119?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMТAAAR1CVQYWT Dd656gqT_1IBvBudr4CPGitvYyhVEcd3zzXq9MkMKBVrShzt3A_aem_3YI2ciyK 5y540NBtqLgmFg)

10. Mental Health and Psychosocial Technical Working Group of Ukraine. URL: <https://response.reliefweb.int/ukraine/mental-health-and-psychosocial-support-technical-working-group>

11. Ukraine: Humanitarian Impact Situation Report (As of 3:00 p.m. (EET), 28 February 2022). OCHA. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-impact-situation-report-300-pm-eet-28-february-2022>

### **Харчун Андрій Миколайович**

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

## **ФАКТОРИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Процес реформування публічного управління в умовах європейської інтеграції – це не лише відповідність формальним критеріям та стандартам, але й необхідність зміни підходів до управління, структурних перетворень та модернізації. Це зумовлено потребою адаптувати національні системи управління до рівня демократичних і правових стандартів ЄС. Водночас, при проведенні таких реформ слід зважати на внутрішні фактори, які значною мірою визначають їх ефективність та сталість.

Розглянемо комплекс чинників, що впливають на реформування системи управління в країнах, які прагнуть до інтеграції в Європейський Союз, із метою виявлення перешкод та можливостей, які ці фактори можуть створювати для успішного впровадження реформ.

1. Політична воля та підтримка реформ. Політична воля є рушійною силою будь-яких реформ, зокрема й реформування публічного управління. Саме від рішучості керівництва країни залежить, наскільки ефективно та послідовно



будуть здійснюватися зміни. У випадку реформ, спрямованих на інтеграцію в ЄС, політична воля також відображає ступінь готовності країни дотримуватися європейських норм та стандартів управління. Політична підтримка реформ важлива для подолання адміністративного опору, а також для сприяння консолідації зусиль між різними гілками влади. Відсутність політичної волі або її коливання можуть стати перешкодою для ефективного реформування, спричиняючи затримки або навіть зупинку процесу.

Прикладом успішного реформування може слугувати досвід Польщі та країн Балтії, де сильна політична воля керівництва сприяла швидкому та успішному наближенню до стандартів ЄС, чого не скажеш про багато інших країн, де нестача підтримки реформ на вищому рівні призвела до їх невдачі.

2. Інституційна спроможність та адміністративний потенціал. Важливою складовою реформування є здатність інституцій на практиці впроваджувати зміни, адже успіх реформ залежить від того, наскільки готові державні установи виконувати нові функції. Інституційна спроможність включає ефективність адміністративних процедур, рівень компетенцій персоналу, а також наявність організаційної культури, яка підтримує зміни. У країнах з високим рівнем бюрократизації та низькою організаційною культурою реформи зустрічають серйозний опір через адміністративну інертність і традиційний підхід до роботи.

Країни з розвиненою інституційною спроможністю можуть швидше та ефективніше адаптуватися до нових стандартів і процедур, тоді як інші потребують значного часу для зміни адміністративних підходів, розробки стратегічних планів і вдосконалення інфраструктури. Досягнення високої інституційної спроможності є критичним завданням, яке потребує додаткових ресурсів, а також стратегічного планування на всіх рівнях державного управління.

3. Підготовка та професійна компетентність держслужбовців. З огляду на складність та обсяги реформ, для їх успішного впровадження необхідно, щоб державні службовці мали високий рівень професійної компетентності, необхідні знання та навички, які відповідають європейським стандартам. Підвищення кваліфікації, спеціалізовані тренінги, а також регулярне навчання є невід'ємними компонентами реформування, адже нововведення потребують нових підходів до роботи.

Компетентність держслужбовців є ключовим фактором, оскільки саме вони є виконавцями реформ. Без належної підготовки службовці можуть не лише стикнутися зі складнощами під час виконання нових завдань, але й чинити активний або пасивний опір, що знижує ефективність змін. Наприклад, впровадження електронного урядування потребує спеціальних технічних знань, а також навичок у сфері інформаційної безпеки, тому підготовка кадрів є критично важливою для реалізації цього процесу.

4. Суспільна підтримка та готовність до змін. Суспільне сприйняття та підтримка реформ мають не менш важливе значення для їх успіху. Громадяни, розуміючи потребу реформ та їх значення, більш схильні підтримувати нововведення та співпрацювати з органами влади. Це особливо важливо в контексті євроінтеграційних реформ, які можуть вимагати суттєвих змін у правовій та економічній системах країни.

Суспільна підтримка може формуватися шляхом залучення громадян до процесу прийняття рішень, відкритого обговорення реформ, проведення інформаційних кампаній та прозорого інформування населення про необхідність і наслідки змін. Зокрема, прозорість і доступність інформації про цілі, плани та результати реформ сприяє побудові довіри між владою та громадянами, що підвищує стабільність змін і зменшує ризик соціальної напруженості.

5. Ресурсне забезпечення реформ. Фінансове та матеріальне забезпечення є необхідною умовою для успішного впровадження змін. Реформи вимагають значних ресурсів, оскільки потребують не тільки підготовки кадрів, а й технічного та організаційного переоснащення установ, введення нових технологій, а іноді – значних капіталовкладень. Наприклад, для впровадження європейських стандартів якості послуг або електронного документообігу потрібне сучасне технічне обладнання, а також програмне забезпечення, що вимагає відповідного фінансування.

Недостатнє фінансування призводить до незавершеності або часткової реалізації реформ, що знижує їх ефективність і довгострокову стійкість. Країни, які ефективно залучають міжнародну допомогу або створюють фонди підтримки реформ, досягають значно кращих результатів у процесі модернізації. Отже, для забезпечення успішності реформування необхідно передбачити фінансове планування на кожному етапі змін.

Поряд із цим розглянемо основні документи, які відіграють значну роль у регулюванні та розвитку системи публічного управління в країнах, що прагнуть до інтеграції з Європейським Союзом.

1. Конституція України. Конституція є основним законом, що регулює принципи публічного управління, зокрема принципи законності, прозорості та відповідальності державної влади перед громадянами. Окремі статті, зокрема, розділ II (права, свободи та обов'язки людини і громадянина) і розділ IX (місцеве самоврядування), закладають фундаментальні основи для реформування та модернізації публічного управління [1].

7. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Угода про асоціацію є основним документом, що визначає напрямки та вимоги до реформ, зокрема в частині публічного управління. Вона передбачає імплементацію низки європейських стандартів управління, включаючи прозорість, підзвітність, боротьбу з корупцією та розвиток громадянського суспільства. Угода визначає конкретні зобов'язання щодо реформування, які мають сприяти інтеграції України до європейського простору [2].

8. Європейська хартія місцевого самоврядування. Цей міжнародний договір, підписаний і ратифікований Україною, регулює питання місцевого самоврядування та забезпечення автономії органів місцевої влади. Хартія закладає принципи децентралізації, підзвітності та ефективного управління, що є важливими елементами в процесі реформування публічного управління [3].

Також в контексті досліджуваного питання потрібно згадати міжнародні документи та рекомендації:

– Рекомендації ОЕСР щодо публічного управління та прозорості – основні рекомендації з питань підвищення прозорості, підзвітності та ефективності органів державної влади [4];

– Копенгагенські критерії ЄС – визначають вимоги для країн, що бажають приєднатися до ЄС, включаючи відповідність стандартам у сфері державного управління, боротьби з корупцією та верховенства права [5].

Дотримання зазначених нормативних актів і стандартів забезпечує гармонізацію системи управління з європейськими вимогами, що є важливою умовою для успішного реформування і розвитку публічного управління.

Загалом, аналіз факторів реформування публічного управління в умовах європейської інтеграції демонструє, що їх врахування є необхідною умовою для успіху змін. Політична воля, інституційна спроможність, компетентність держслужбовців, суспільна підтримка та фінансове забезпечення є базовими елементами, від яких залежить як швидкість впровадження реформ, так і їх сталість. За умови врахування зазначених чинників можливо створити ефективну та стійку систему публічного управління, яка буде відповідати стандартам Європейського Союзу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141.
2. 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.
3. 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.
4. Рекомендації ОЕСР щодо публічного управління та прозорості (OECD Guidelines on Public Governance and Transparency). OECD Publishing, 2017.
5. Копенгагенські критерії ЄС (Copenhagen Criteria), Європейський Союз, 1993.

#### **Хомюк Сергій Петрович**

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

### **ДО ПИТАННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ**

Накопичений світовою спільнотою досвід забезпечення економічної безпеки є різноманітним, його зміст визначається, з одного боку, соціокультурною та інституціональною специфікою тієї чи іншої країни або регіону (макрорегіону), а з іншого – притаманними ним внутрішніми та

зовнішніми проблемами, викликами та загрозами. Досить очевидно, що вивчення всього накопиченого в світі досвіду забезпечення економічної безпеки держави навряд має сенс, зважаючи на фактичну невичерпність теми, з точки зору її соціокультурного, географічного та хронологічного розмаїття. Відповідно, актуалізується проблема щодо формування науково-методичного підходу до оцінки закордонного досвіду вже на етапі його відбору для подальшого більш глибокого дослідження, адаптації та імплементації.

В Україні дослідження можливостей, умов та перспектив запровадження закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки держави значно активізувалося в період починаючи з 2014 року, коли проблематика забезпечення економічної безпеки значно актуалізувалася (що було пов'язано із першою активною фазою агресії РФ проти України – анексією Криму та активними бойовими діями на Донбасі). Значна кількість наукових публікацій довоєнного періоду щодо закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки має оглядово-аналітичний характер, та присвячена розгляду різноманітних національних моделей забезпечення економічної безпеки (США, ЄС, Китай, Японія та інші) [4]. Відповідні оглядово-аналітичні розділи були обов'язковою складовою монографічних досліджень з проблем забезпечення економічної безпеки досліджень з цієї проблематики [2]. Досліджувались перспективи впровадження закордонного досвіду і в конкретних аспектах та напрямках діяльності із забезпечення економічної безпеки, зокрема – в сфері діяльності правоохоронних органів [5], а також проблематика вдосконалення системи державного управління забезпеченням економічної безпеки з урахуванням закордонного досвіду [3]. Важливою є думка, згідно з якою Україні не варто копіювати всю систему державного управління провідних країн світу, а необхідно врахувати певні, окремі елементи в побудові власної концепції та створення своєї ефективної моделі, яка буде спрямована на досягнення ефективності економіки [1, с. 97]. Тобто – вже в довоєнний період було сформульовано бачення, що використання закордонного досвіду в сфері управління забезпеченням економічної безпеки не може бути механічним, і потребує досить глибокого переосмислення та якісної адаптації.

Однак порівняно із довоєнним періодом ситуація в Україні радикально змінилася. Відповідно, підхід до аналізу закордонного практичного досвіду забезпечення економічної безпеки має суттєво змінитися. Так, вже на першому етапі – на етапі відбору зразків закордонного досвіду забезпечення економічної безпеки для аналізу та оцінки у відповідності із цілями даного дослідження, необхідно встановити певний «фільтр» для відбору таких зразків, з урахуванням проблем та викликів, що постали на цей час перед Україною (тобто досліджуваний закордонний досвід має бути релевантним щодо ситуації, в якій знаходиться Україна та вже на етапі відбору враховувати ключові аспекти життєдіяльності України на цей момент, ключових стратегічних орієнтирів розвитку та подолання існуючих викликів та загроз економічній безпеці держави).

У відповідності із таким підходом можна запропонувати чотири основні критерії для відбору, аналізу та оцінки міжнародного досвіду щодо забезпечення

економічної безпеки держави в сфері публічного управління в контексті потенційної корисності такого досвіду та можливостей його адаптації в Україні:

1) ступінь відповідності досліджуваного досвіду публічного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні вимогам євроінтеграційного спрямування розвитку України (необхідність використання цього критерія пов'язана із потребою чіткого слідування євроінтеграційному вектору в процесі будь-якого реформування систем управління);

2) ступінь відповідності досвіду найбільш гострим викликам економічній безпеці в Україні, які безпосередньо спричинені мілітарним впливом (сутність критерія – в першу чергу доцільно звертати увагу на досвід забезпечення економічної безпеки в країнах, які зазнали збройних нападів або постійно перебувають під загрозою такого нападу);

3) ступінь відповідності досвіду специфічним проблемам України в сфері забезпечення економічної безпеки, накопиченим та невирішеним у довоєнний період (критерій відображає необхідність врахування того факту, що в Україні вже і до війни накопичилась велика кількість гострих проблем та викликів, які не були вирішені, і відповідний досвід може бути цінним і зараз, в умовах війни, і у період повоєнного відновлення);

4) ступінь відповідності досвіду ключовим тенденціям сучасного світу, що радикально впливають на системи забезпечення економічної безпеки (в тому числі і в публічно-управлінському аспекті), змінюючи самі механізми функціонування відповідних систем та підсистем – насамперед мова про цифрові трансформації та зміна безпекової ситуації в світі (сутність критерія в тому, що досліджуваний досвід забезпечення економічної безпеки має спиратись, враховувати та використовувати ті механізми комунікації, організації взаємодії, які є притаманними сучасному мережево-цифровому світу).

На думку автора, використання цих критеріїв може суттєво прискорити процеси модернізації системи публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки держави в частині, що стосується імплементації відповідного сучасного закордонного досвіду.

#### *Список використаних джерел:*

1. Акімова Л.М. Імплементація міжнародного досвіду державного управління забезпеченням економічної безпеки держави в Україні / Л. М. Акімова // Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління. – 2018. – № 19. – С. 94-98. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2018/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2018/20.pdf)

2. Акімова Л.М. Механізм державного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні: Монографія. – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 323 с.

3. Каткова Т., Ткачова Н., Київська К., Добровольська О., Редько К. (2022). До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 324–334. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>

4. Миргород-Карпова, В.В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави / В.В. Миргород-Карпова, Д.В. Мурач // *Правові горизонти.* –

2020. – Вип. 25 (38). – С. 131-136. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84270/1/Mirgorod\\_Zarubi%60zhnij\\_dosvi%60d.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/84270/1/Mirgorod_Zarubi%60zhnij_dosvi%60d.pdf)

5. Моргун Н.С., Марчевський С.В., Шевчук О.О. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави правоохоронними органами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Том 2 № 73 (2022). С. 74-80. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366433169\\_Foreign\\_experience\\_of\\_providing\\_economic\\_security\\_of\\_the\\_state\\_by\\_law\\_enforcement\\_agencies/fulltext/63d29307d9fb5967c208a532/Foreign-experience-of-providing-economic-security-of-the-state-by-law-enforcement-agencies.pdf](https://www.researchgate.net/publication/366433169_Foreign_experience_of_providing_economic_security_of_the_state_by_law_enforcement_agencies/fulltext/63d29307d9fb5967c208a532/Foreign-experience-of-providing-economic-security-of-the-state-by-law-enforcement-agencies.pdf)

### **Янишівський Тарас Ярославович**

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

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕІНТЕГРАЦІЇ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Сьогодні Україна переживає надзвичайно складні та турбулентні події, які безсумнівно матимуть монументальний вплив на всю нашу майбутню історію. Значна частина нашої держави є окупованою російською федерацією і наразі невідомо, за яким сценарієм продовжуватиметься війна і коли Україна буде звільнена від окупантів. Тим не менш, наукова спільнота повинна продовжувати роботу над дослідженнями теми реінтеграції окупованих територій та розробляти рекомендації для держави, які допоможуть у майбутньому швидко та ефективно повернути тимчасово окуповані території до нормального життя. Важливо усвідомлювати, що тривала окупація агресором території іншої держави залишає за собою низку проблем, які не можна ігнорувати. В цьому контексті найбільш складною для України буде реінтеграція окупованих ще у 2014 році Криму та Донбасу. Міжнародний досвід демонструє, що успішна реінтеграція є ключовим фактором у запобіганні повторному виникненню конфліктів та сепаратистських рухів. Аналіз успішних практик та помилок інших країн може надати цінні уроки для України в процесі розробки та реалізації власної стратегії реінтеграції. Повномасштабна війна, яка триває з 24 лютого 2022 року, є доволі унікальним досвідом для України, адже у ХХІ столітті ще не було таких масштабних міждержавних конфліктів. Однак сучасна історія має багато прикладів гібридних конфліктів з елементами сепаратизму. Такий досвід може бути корисний для реінтеграції тимчасово окупованих Криму та Донбасу, де у 2014 році росія успішно змогла підбурити частину українського населення до підтримки своїх злочинних дій.

Одним з найбільш релевантних прикладів для України є досвід Хорватії у реінтеграції Східної Славонії, Бараньї та Західного Срему після завершення

війни в колишній Югославії. Процес мирної реінтеграції цих територій, який тривав з 1995 по 1998 рік, був здійснений за підтримки місії ООН. Ключовими факторами успіху стали: поступовий підхід до інтеграції, який враховував інтереси місцевого населення; створення тимчасових інститутів самоврядування; забезпечення представництва етнічних меншин у місцевих органах влади; економічна підтримка регіону. Хорватський уряд впровадив спеціальні програми з відновлення інфраструктури, створення робочих місць та соціальної підтримки, що сприяло поступовому поверненню біженців та внутрішньо переміщених осіб [1, с. 78-92].

Досвід Боснії та Герцеговини після Дейтонських угод також містить важливі уроки для України. Незважаючи на те, що країні вдалося зберегти територіальну цілісність, складна федеративна структура та етнічний розподіл повноважень створили перешкоди для ефективної інтеграції. Це підкреслює важливість пошуку балансу між задоволенням потреб різних груп населення та збереженням унітарного устрою держави. Боснійський досвід демонструє, що надмірна децентралізація та етнічний розподіл влади можуть призвести до інституційної неефективності та збереження міжетнічної напруженості. Водночас, позитивним аспектом стала реалізація програм з відновлення житла та інфраструктури, які сприяли поверненню біженців. Зокрема, програма «Відкриті міста» заохочувала муніципалітети створювати сприятливі умови для повернення біженців всіх етнічних груп [2, с. 145-178].

Міжнародна співпраця відіграє критичну роль у процесі реінтеграції постконфліктних територій. Досвід Сьєрра-Леоне демонструє важливість координації зусиль міжнародних донорів та національного уряду. Програма багатосторонніх донорів з відновлення та розвитку допомогла країні подолати наслідки війни та запобігти відновленню конфлікту. Ключовими елементами успіху стали: узгодження пріоритетів донорів з національною стратегією розвитку; фокус на розбудові спроможності місцевих інституцій; підтримка процесів примирення на рівні громад. Уряд Сьєрра-Леоне створив спеціальний орган – Національну комісію з соціальних дій, яка координувала зусилля різних донорів та забезпечувала їх узгодженість з національними пріоритетами. Особлива увага приділялася проектам, спрямованим на молодь, включаючи програми професійного навчання та створення робочих місць, що допомогло знизити ризик рекрутування молодих людей до збройних груп [4, с. 57-58].

Досвід Північної Ірландії у подоланні наслідків тривалого конфлікту також містить цінні уроки для України. Белфастська угода 1998 року та подальший процес мирного врегулювання продемонстрували важливість інклюзивного політичного діалогу, реформування сектору безпеки та створення механізмів захисту прав меншин. Особливу роль у цьому процесі відіграла підтримка з боку Європейського Союзу через програми PEACE, спрямовані на сприяння примиренню та економічному розвитку постраждалих регіонів. Ці програми фінансували широкий спектр проектів, від розвитку малого бізнесу до ініціатив з міжгромадського діалогу. Важливим елементом стало створення спільних інституцій, таких як Північноірландська асамблея, де представники різних громад змушені були співпрацювати. Крім того, були впроваджені механізми для вирішення чутливих питань, пов'язаних з минулим конфліктом, включаючи

Комісію з питань жертв та вцілілих, яка надавала підтримку постраждалим від конфлікту та сприяла процесу примирення [5, с. 64].

Для ефективної реалізації стратегії реінтеграції постконфліктних територій Україні необхідно розвивати міжнародне співробітництво у кількох ключових напрямках. По-перше, це співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, ОБСЄ та ЄС, які мають значний досвід у постконфліктному відновленні та можуть надати експертну та фінансову підтримку. Зокрема, досвід місії ООН у Хорватії може бути корисним для розробки механізмів перехідного управління на реінтегрованих територіях. Особливу увагу слід приділити розвитку транскордонного співробітництва як інструменту реінтеграції та розвитку прикордонних регіонів. Досвід країн Балканського регіону демонструє, що такі програми можуть сприяти не лише економічному розвитку, але й побудові довіри між громадами по різні боки кордону. Для України це може бути особливо актуальним у контексті розвитку співпраці з ЄС та країнами Східного партнерства [3, с. 137].

Важливим аспектом міжнародного співробітництва має стати залучення експертної підтримки для розробки та впровадження програм психосоціальної реабілітації та подолання травматичного досвіду конфлікту. Досвід таких країн, як Сьєрра-Леоне та Боснія і Герцеговина, у впровадженні програм примирення та психологічної підтримки може бути надзвичайно цінним для України. Крім того, Україні варто розглянути можливість створення спеціалізованого органу, подібного до Національної комісії з соціальних дій Сьєрра-Леоне, який би координував зусилля різних міжнародних донорів та забезпечував їх узгодженість з національною стратегією реінтеграції. Це дозволило б підвищити ефективність використання міжнародної допомоги та уникнути дублювання зусиль.

Ключовим завданням для України є розробка довгострокової стратегії реінтеграції, яка б враховувала усі аспекти постконфліктного відновлення: від забезпечення безпеки та відновлення інфраструктури до соціальної реінтеграції та психологічної реабілітації населення. При цьому особливу увагу слід приділити питанням економічного розвитку реінтегрованих територій, створенню робочих місць та залученню інвестицій, що може стати потужним фактором стабілізації ситуації та зміцнення соціальної згуртованості.

Реалізація ефективної стратегії реінтеграції вимагатиме не лише значних ресурсів та міжнародної підтримки, але й політичної волі, суспільного консенсусу та готовності до довгострокових зусиль. Водночас, успішна реінтеграція постконфліктних територій може стати потужним імпульсом для загального розвитку та модернізації України, сприяючи зміцненню демократичних інститутів, покращенню системи управління та підвищенню якості життя громадян.

У підсумку, міжнародний досвід реінтеграції постконфліктних територій надає Україні цінні уроки та інструменти для розробки власної стратегії. Ключем до успіху є комплексний підхід, який поєднує безпекові, економічні, соціальні та політичні аспекти реінтеграції, активне залучення міжнародних партнерів та місцевих громад, а також гнучкість у адаптації міжнародного досвіду до українських реалій. Реалізація такої стратегії дозволить Україні не лише



відновити територіальну цілісність, але й створити основу для сталого розвитку та національної єдності.

*Список використаних джерел:*

1. Civil society and peacebuilding: a critical assessment / ed. by P. Thania. Boulder, Colo : Lynne Rienner Publishers, Inc., 2010. 511 p. URL: [https://www.rienner.com/title/Civil\\_Society\\_and\\_Peacebuilding\\_A\\_Critical\\_Assessment](https://www.rienner.com/title/Civil_Society_and_Peacebuilding_A_Critical_Assessment)
2. Mac Ginty R. International Peacebuilding and Local Resistance. London : Palgrave Macmillan UK, 2011. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230307032>
3. Михальська В. В. Політика управління постконфліктними територіями. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки: збірник наукових праць, 2017. Вип. 1(13). С. 131-144.
4. Михальська В. В. Постконфліктні управлінські практики в економічній політиці. Політичне життя, 2018. № 2. С. 55-60
5. Швець К. А. Світові моделі управління постконфліктними територіями. досвід для України. Політичне життя. 2022. № 2. С. 61–69. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2022.2.10> .

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 3-ї конференції молодих учених  
22 листопада 2024 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: [rnr.dept@lpnu.ua](mailto:rnr.dept@lpnu.ua),  
веб-адреса: <https://lpnu.ua/rnr>