



Полтавський державний аграрний університет  
Навчально-науковий інститут економіки,  
управління, права та інформаційних технологій

# МАТЕРІАЛИ

IV Міжнародної науково-практичної  
конференції

**“Місцеве самоврядування  
в Україні та світі: теорія і  
практика”**

5 листопада 2024 року  
м. Полтава

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ,  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ,  
КАФЕДРА ГЕОМАТИКИ, ЗЕМЛЕУСТРОЮ ТА ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ  
КАФЕДРА ПОЛІТОЛОГІЇ, ІСТОРІЇ І ФІЛОСОФІЇ  
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (м. КИЇВ)  
ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ПОЛТАВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПОЛТАВЩИНИ»  
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА «АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ»  
ТЕРЕШКІВСЬКА СІЛЬСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА  
БІЛОЦЕРКІВСЬКА СІЛЬСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА  
ОПІШНЯНСЬКА СЕЛИЩНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА  
КОТЕЛЕВСЬКА СЕЛИЩНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА  
ЛЕСТЕРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ЛЕСТЕР, ВЕЛИКА БРИТАНІЯ)  
ВАРШАВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ВАРШАВА, ПОЛЬЩА)  
ОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. ОПОЛЕ, ПОЛЬЩА)  
ЩЕЦІНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ІНСТИТУТУ ПОЛІТОЛОГІЇ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ У  
ГАЛУЗІ БЕЗПЕКИ (м. ЩЕЦІН, ПОЛЬЩА)  
УНІВЕРСИТЕТ МИКОЛАСА РОМЕРИСА (MRU) (м. ВІЛЬНЮС, ЛИТВА)  
АЗЕРБАЙДЖАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(м. ГЯНДЖА, АЗЕРБАЙДЖАН)  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО,  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗИНА,  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ», КИЄВО-  
МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ВРЯДУВАННЯ ІМЕНІ АНДРІЯ МЕЛЕСЕВИЧА  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ, ІНСТИТУТ  
ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ,  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МІЖНАРОДНОЇ  
ЕКОНОМІКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

#### **IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

*«МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ:*

*ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»*

**5 листопада 2024 року**

м. Полтава, Україна

УДК 35.07/08 (1-21) (477)  
М65

**Редакційна колегія:**

**Лозинська Т.М.** – завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету, д. н. держ. упр., професор (відповідальний редактор);

**Дорофєєв О.В.** – професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету, д. е. н., професор (заступник відповідального редактора);

М65 *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. 241 с.

У матеріалах конференції висвітлені результати наукових досліджень з актуальних проблем місцевого самоврядування і пошуку шляхів їх розв'язання за тематичними напрямками: «Правове забезпечення місцевого самоврядування», «Управління розвитком територіальних громад», «Соціальна складова місцевого самоврядування», «Місьцева економіка та місцеві бюджети», «Політичні аспекти функціонування самоврядної влади», «Аграрна політика і місьцеве самоврядування», «Місьцеве самоврядування в умовах воєнного стану», «Інформатизація управлінських процесів», «Практики місцевого самоврядування в зарубіжних країнах», «Просторове планування територій територіальних громад».

Для наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, теоретиків і практиків публічного управління та адміністрування, представників органів влади, громадських діячів України, а також усіх, хто досліджує питання трансформації управління місцевим розвитком в умовах децентралізації влади.

Матеріали конференції друкуються в авторській редакції. За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори. Позиція редакції не завжди може збігатися з точкою зору автора.

© Полтавський державний аграрний університет, 2024

## Організаційний комітет конференції:

*Голова організаційного комітету:*

**Галич Олександр Анатолійович** – кандидат економічних наук, професор, ректор Полтавського державного аграрного університету, професор кафедри публічного управління та адміністрування

*Співголови організаційного комітету:*

**Лозинська Тамара Миколаївна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Аранчій Валентина Іванівна** – кандидат економічних наук, професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету;

**Шостя Анатолій Михайлович** – доктор сільськогосподарських наук, професор, проректор з науково-педагогічної, наукової роботи Полтавського державного аграрного університету

*Заступники голови організаційного комітету:*

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і якості Варшавського політехнічного університету (м. Варшава, Польща);

**Лемешко Олександр Миколайович** – перший заступник голови Полтавської обласної ради;

**Микійчук Володимир Пилипович** – Голова Полтавської обласної Асоціації органів місцевого самоврядування

*Члени організаційного комітету:*

**Калініченко Антоніна Володимирівна** – доктор технічних наук, професор, професор Інституту інженерії середовища та біотехнології Опольського державного університету (м. Ополе, Польща);

**Тошек Бартломей Г.** – доктор економічних наук, професор, професор Інституту політології та досліджень у галузі безпеки Щецинського університету (м. Щецин, Польща);

**Патапас Александрас** – доктор економічних наук, професор, професор Інституту державного управління Університету Миколаса Ромериса (м. Вільнюс, Литва);

**Прокопенко Ольга** – Естонський підприємницький університет прикладних наук (Estonian Entrepreneurship University of Applied Sciences (EUAS)), дослідник;

**Ожеховський Марчін** – Ph.D., доцент Інституту політології та європейських досліджень гуманітарного факультету Щецинського університету (м. Щецин, Польща);

**Бардіна Тетяна Олегівна** – заступник міського голови Полтавської міської ради з питань діяльності виконавчих органів;

**Малько Юлія Сергіївна** – кандидат наук з державного управління, експертка з питань місцевого самоврядування, м. Полтава;

**Дудка Ірина Анатоліївна** – керівник Громадської організації «Інститут розвитку територіальних громад Полтавщини»;

**Саєнко Ольга Василівна** – заступник Котелевського селищного голови;

**Масюк Юлія Миколаївна** – секретар Опішнянської селищної ради;

**Шевчук Сергій Миколайович** – доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри геоматики, землеустрою та планування територій Полтавського державного аграрного університету;

**Голубь Валерія Володимирівна** – доктор наук з державного управління, професор, професорка кафедри парламентаризму навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Малиш Наталія Андріївна** – доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування;

**Лопушинський Іван Петрович** – доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

**Приліпко Сергій Михайлович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва, в.о. завідувача кафедри Національного університету біоресурсів і природокористування України;

**Сокольська Тетяна Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету;

**Маматова Тетяна Валеріївна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;

**Шаравара Тамара Олексіївна** – доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри Політології, історії і філософії Полтавського державного аграрного університету;

**Дорофєєв Олександр Вікторович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Сердюк Ольга Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Мирна Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Шупта Ірина Миколаївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету;

**Щетініна Тетяна Олексіївна** – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету.

## СЕКЦІЯ 1. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Андрій Ігорович Іценко,**  
*здобувач вищої освіти СВО Магістр  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

### СУСПІЛЬНІ ЗАХОДИ ПРОТИ СПРИЙНЯТТЯ КОРУПЦІЇ СЕРЕД ГРОМАДЯН

Корупція є однією з найгостріших проблем сучасного українського суспільства, що серйозно впливає на всі сфери життя – економіку, політику, освіту, медицину та інші. Вона перешкоджає розвитку демократичних процесів, підриває довіру громадян до державних установ і зменшує якість життя. В Україні боротьба з корупцією стала національним пріоритетом, проте лише державних заходів для подолання цієї проблеми недостатньо. Лише спільними зусиллями влади і громадськості можна зменшити корупцію до мінімуму та забезпечити стабільний розвиток країни. Тому важливо розуміти, як саме громадяни можуть впливати на зменшення корупції та чому їхня участь є необхідною для створення відкритого і прозорого суспільства [2].

Серед ключових напрямів зменшення корупції є посилення громадського контролю над державними установами. Громадяни можуть ініціювати проведення незалежних аудитів, брати участь у моніторингових групах, подавати запити на доступ до публічної інформації та вимагати прозорості у фінансових витратах органів влади. Зростання кількості громадських організацій та активних громадян, які контролюють органи влади, збільшує ризик викриття корупційних схем і, відповідно, зменшує можливість їхнього здійснення.

Важливу роль у протидії корупції відіграють громадські ініціативи, які об'єднують громадян навколо конкретних антикорупційних проєктів. Наприклад, різноманітні мобільні додатки та онлайн-платформи, що дозволяють анонімно повідомляти про корупційні правопорушення, а також просвітницькі кампанії з підвищення рівня обізнаності серед населення. Такі ініціативи створюють атмосферу нетерпимості до корупції, змушуючи громадян займати активну позицію і ставати учасниками антикорупційного руху.

Антикорупційна освіта є одним із найефективніших методів запобігання корупції у довгостроковій перспективі. Запровадження антикорупційних навчальних програм у школах і вищих навчальних закладах допомагає виховати свідомих громадян, які з самого дитинства розуміють цінність чесності, відкритості та справедливості. Освітні заходи формують серед молоді критичне ставлення до корупції, сприяючи побудові майбутнього суспільства, яке не терпить корупційних проявів.

Особиста відповідальність кожного громадянина має велике значення у боротьбі з корупцією. Громадяни можуть робити свій внесок, відмовляючись від хабарів та інших корупційних дій у власному житті. Навіть дрібні дії, такі як відмова від «подарунків» або хабарів за отримання певних послуг, є важливим кроком до створення корупційно-нестерпного середовища.

Громадянське суспільство в Україні має значний потенціал впливу на зменшення корупції, оскільки саме активність громадян допомагає створити прозору, відповідальну і справедливую державу. Лише за умов, коли кожен громадянин усвідомлює свою відповідальність і активно протидіє корупції, можна досягти суттєвих змін. Участь громадян у контролі за владою, підтримка антикорупційних ініціатив, виховання нетерпимості до корупції з дитинства і дотримання принципів чесності – все це є необхідними умовами для створення демократичного суспільства, де корупція буде викорінена.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023- 2025 роки : Постанова КМУ № 220 від 04.03.2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-antykoriuptsiinoiprogramy-na-20232025-t40323> (дата звернення: 31.10.2024).

2. Головань В. Корупція і судова реформа. *Юридична Україна*. 2019. № 3 (195). С. 48-50.

**Лариса Василівна Кочур,**

*експертка з питань управління людськими ресурсами  
Всеукраїнської асоціації територіальних громад та  
ГО «Центр якості місцевого самоврядування»,  
м. Пирятин, Україна*

### **СТВОРЕННЯ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ - ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО СЛУЖБУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

У новому Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який розроблено із врахуванням основних положень Європейської хартії місцевого самоврядування [1] і який вступить в силу не раніше, ніж через шість місяців після припинення дії режиму воєнного стану або його скасування, закладено принцип наближення умов служби в органах місцевого самоврядування (ОМС) до державної служби [2], а отже ОМС мають бути готовими до використання нових інструментів управління персоналом. Виконавчий директор Асоціації міст України О. Слобожан відмічає, що впровадження закону «...потребує підготовки посадових осіб місцевого

самоврядування, депутатів місцевих рад, оскільки багато його ключових положень – це нововведення, які потрібно вивчити та осмислити» [3]. Закладені в законі процедури вступу на службу в ОМС, її проходження та припинення обумовлюють необхідність створення служб управління персоналом, основним завданням яких буде формування сучасної, високопрофесійної, спроможної служби органу місцевого самоврядування, що власне і передбачено Ст. 17 цього закону [2]. Ст. 17 містить вимогу щодо утворення в ОМС структурного підрозділу або введення посади спеціаліста з питань персоналу, які забезпечуватимуть реалізацію повноважень «...щодо добору персоналу, планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування, документального оформлення вступу на службу, її проходження та припинення...» [там само], а також інших функцій, передбачених законодавством.

Практична реалізація цієї вимоги уже зараз, до набрання чинності закону, потребує здійснення ряду заходів, які сприятимуть швидкому створенню служб управління персоналом, оскільки для цього заздалегідь будуть сформовані необхідні умови. Заходи щодо імплементації закону можна розділити на три групи:

1. Підготовка підзаконних актів і методичних рекомендацій;
2. Проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній;
3. Розробка навчальних/освітніх програм.

На сьогодні Наказом Національного агентства України з питань державної служби затверджене Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [4], здійснюється роз'яснювальна і освітня діяльність. Однак, працівникам кадрових служб, іншим службовцям ОМС, сільським, селищним і міським головам необхідно ретельно ознайомитися з новелами нового закону, які містять ряд нововведень. Ці нововведення стали логічним наслідком розвитку та ускладнення місцевого самоврядування в ході проведення його реформи і децентралізації влади, зокрема розширення повноважень територіальних громад, створення окремих виконавчих органів зі статусом юридичної особи публічного права, що змусило передавати частину функцій з управління кадрами керівникам підрозділів виконавчих органів і поставило ряд питань щодо порядку і процедур вступу на службу, кар'єри службовця та припинення служби.

Новий закон чітко унормовує цілий ряд процедур служби в ОМС. Так, прописані процедури вступу на службу в ОМС для різних категорій службовців; планування службової кар'єри; оплати праці, заохочень і соціальних гарантій; дисциплінарної відповідальності і припинення служби в ОМС. В законі вперше розмежовано посади місцевого самоврядування та виборні посадові особи, передбачено створення інституту керівника служби в ОМС, а також унормовані випадки переведення службовців до іншого ОМС, на посади державної служби з посад в ОМС і навпаки. Для органів місцевого самоврядування, діяльність яких зосереджена навколо вирішення питань місцевого значення важливим є збереження службовцями політичної нейтральності і дуже цінним у цьому



зв'язку є те, що законодавче забезпечення служби в ОМС ґрунтується на принципі політичної неупередженості.

Новоствореним службам управління персоналом варто взяти до уваги нову систему оплати праці, визначену законом, і нову систему оцінювання результатів службової діяльності, які необхідно буде впроваджувати після набуття чинності законом. Керівники служб управління персоналом уже сьогодні мають бути готовими до того, що закон надає службовцю ряд прав, зокрема на оскарження рішень щодо дисциплінарного стягнення чи звільнення; на захист від незаконного переслідування з боку органів державної влади чи органів місцевого самоврядування; на безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним служби; на вільний доступ до інформації про вакансії [2].

За висновками Національного агентства України з питань державної служби, Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи та Асоціації міст України, Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» забезпечить імплементацію в українське законодавство положень Європейської хартії місцевого самоврядування щодо:

- права ОМС самостійно визначати внутрішні адміністративні структури з урахуванням необхідності забезпечення ефективного управління;
- забезпечення належних умов для служби в ОМС, які сприятимуть добору висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей і компетентності;
- створення можливостей для професійної підготовки, винагороди та кар'єри службовців ОМС.

### **Список використаних джерел:**

1. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. Ратифіковано ЗУ від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 29.10.2024).
2. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-ІХ – набирає чинності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 29.10.2024).
3. Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року : коментарі та порівняльний аналіз (посібник). Рада Європи. Харків: ТОВ «ІМПРЕСС ПРИНТ», 2024. 184 с.
4. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 19.02.2024 № 26-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text> (дата звернення: 29.10.2024).

**Василь Васильович Мушук,**  
*аспірант кафедри Публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **ПРИМУСОВЕ ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

В Україні, як і у всіх розвинутих країнах світу, органи місцевого самоврядування створюються та здійснюють діяльність за певними правилами, законами. У нашій державі основним законом, який регламентує діяльність органів місцевого самоврядування, є Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

У Конституції України місцевому самоврядуванню присвячено окремий розділ, що свідчить про значимість органів місцевого самоврядування у системі державного управління.

Розділом XI Конституції України встановлено, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради. До складу сільської, селищної, міської, районної, обласної ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста, району, області на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування, строком на п'ять років.

Територіальні громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права обирають шляхом таємного голосування відповідно сільського, селищного, міського голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданнях. Строк повноважень сільського, селищного, міського голови, обраного на чергових виборах, також становить п'ять років.

Окрім механізму утворення, Розділом XI Конституції України врегульовано і матеріально-фінансову основу діяльності органів місцевого самоврядування. Так, згідно статті 142 Конституції України, матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.

Держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування. Витрати органів місцевого самоврядування, що виникли внаслідок рішень органів державної влади, компенсуються державою.

Відповідно до статті 143 Конституції України, територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів та контролюють їх виконання; затверджують районні і обласні бюджети, які формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проєктів та з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних і культурних програм, та контролюють їх виконання; вирішують інші питання, віднесені законом до їхньої компетенції.

Органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади. Держава фінансує здійснення цих повноважень у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету у встановленому законом порядку окремих загальнодержавних податків, передає органам місцевого самоврядування відповідні об'єкти державної власності.

Таким чином, Конституцією України доволі чітко регламентовані питання як створення органів місцевого самоврядування, так і формування джерел фінансування їх діяльності. Органам місцевого самоврядування надано право формувати власні бюджети, розпоряджатися коштами та майном громади. Для створення можливості реалізації наданих повноважень, державні органи влади наділили органи місцевого самоврядування правом приймати рішення в межах своїх повноважень, визначених законом, які є обов'язковими до виконання на відповідній території (Розділ XI стаття 144 Конституції України).

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» більш детально визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Згідно статті 4 вказаного Закону, місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах: народовладдя, законності, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб, державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування, судового захисту прав місцевого самоврядування.

Вочевидь, функціонування органів місцевого самоврядування напряду залежить від надходжень до місцевого бюджету. Бюджет, у свою чергу, формується, у тому числі, за рахунок стягнутих із фізичних та юридичних осіб податків та зборів, а також надходжень від державного бюджету, який також формується за рахунок податків та зборів. Повне та своєчасне стягнення податків та зборів до бюджетів усіх рівнів здійснюють податкові органи та органи примусового виконання рішень.

Таким чином, від забезпечення виконання рішень органів місцевого самоврядування залежить не тільки їх ефективне функціонування, але і наповненість місцевого бюджету, що у свою чергу прямо впливає на можливості реалізації органами місцевого самоврядування своїх повноважень, реалізацію запланованих проектів та функціонування органів у цілому.

Статтю 145 Конституції України встановлено, що права місцевого самоврядування захищаються в судовому порядку.

Однак, рішення судів, прийняті на користь органу місцевого самоврядування, виконуються органом примусового виконання.

Тобто, від системи примусового виконання рішень залежить функціонування органів місцевого самоврядування та органів державної влади в цілому, так як від ефективної роботи органів примусового виконання рішень залежить повнота та своєчасність наповнення бюджетів, реалізація захисту порушених та поновлених у судовому порядку прав і законних інтересів.

Наприклад, комунальне підприємство, підпорядковане органу місцевого самоврядування, здійснює діяльність із надання комунальних послуг населенню (надання теплової енергії, водопостачання тощо). У випадку несплати населенням коштів за надані послуги, підприємство змушене звертатись до суду за захистом порушеного права. Суд приймає рішення на користь підприємства, однак реалізація виконання даного рішення залежить від органу примусового виконання рішень. Невиконання ухваленого на користь комунального підприємства рішення суду призведе до утворення у комунального підприємства заборгованості перед його контрагентами, що у свою чергу призведе до відсутності у підприємства можливості в наданні послуг населенню та у подальшому до банкрутства підприємства.

Зазвичай, у великих містах на балансі органів місцевого самоврядування перебуває значна кількість нерухомого майна, яке передається в оренду іншим особам. Орендна плата встановлюється органом місцевого самоврядування та надходить до місцевого бюджету. У випадках виникнення заборгованості зі сплати орендної плати, орган місцевого самоврядування звертається до суду за захистом порушених прав громади. Однак, незважаючи на наявність рішення суду про стягнення заборгованості на користь громади, реальне виконання рішення залежить від ефективності діяльності органів примусового виконання рішень.

І таких прикладів можна навести безліч.

Тобто, як бачимо, від системи примусового виконання рішень прямо залежить наповненість місцевого бюджету.

Підсумовуючи, варто наголосити на важливості функціонування у нашій державі ефективної системи примусового виконання рішень, адже невиконання

окремими фізичними та юридичними особами судових рішень, рішень інших органів у кінцевому результаті зводить нанівець системну роботу органів державної влади, місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення добробуту як українського народу в цілому, так і окремої територіальної громади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

**Альона Миколаївна Нестеренко,**  
аспірант кафедри публічне управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

## **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА КРАЇН ЄС: ТЕНДЕНЦІ ТА ВИКЛИКИ**

Світова продовольча безпека вже давно перебуває під пильною увагою багатьох урядів і міжнародних організацій. У сучасному світі спостерігається нерівномірність виробництва та споживання продуктів харчування. У країнах, де сільськогосподарське виробництво розвинене слабо, як правило, виникають проблеми з продовольством. Продовольча проблема є глобальною проблемою, оскільки для її вирішення недостатньо зусиль окремих держав, необхідна добре організована співпраця всіх країн, незалежно від їх соціального ладу. Адже з нею органічно пов'язані інші глобальні проблеми сучасності – демографічні, екологічні, енергетичні тощо.

Провідна роль лежить на методах і механізмах державного регулювання ціноутворення на внутрішньому ринку, напрямках та інструментах підтримки аграрного сектору економіки, забезпечення якості та безпеки продовольчої діяльності та його доступності для населення. Так, за даними ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку), аграрна підтримка в країнах ЄС становить до 49% від вартості сільськогосподарської продукції [1]. Більшість європейських країн розробляють та застосовують державні національні програми, спеціальні закони про продовольчу безпеку, а також дієві методи та інструменти регулювання продовольчого ринку для комплексного вирішення проблеми, пов'язаних із забезпеченням продовольчої безпеки у довгостроковій перспективі. Країни Центральної та Східної Європи, як і інші країни-члени ЄС, як правило, мають єдину систему законодавчого регулювання якості харчових продуктів і безпеки, а також постачання харчових продуктів, які відповідають цілям Спільної сільськогосподарської політики ЄС щодо забезпечення

споживачів ЄС високоякісними, поживними, безпечними та доступними харчовими продуктами.

Однак, вторгнення Росії в Україну негативно вплинуло на продовольчу безпеку мільйонів людей у всьому світі. Витрати в усьому ланцюгу постачання харчових продуктів зросли. Зростання вартості енергії та добрив дестабілізувало ринки сільськогосподарської продукції, а торговельні потоки в Україну та росію та з них були порушені. Тільки Україна забезпечує більше половини поставок пшениці Всесвітньої продовольчої програми. Обстріли та бомбардування унеможливають посів українських аграріїв.

ЄС, як давній і надійний партнер для країн усього світу, працює над забезпеченням глобальної продовольчої безпеки та розбудовою стійких продовольчих систем. Наявність продовольства наразі не стоїть на кону в ЄС, оскільки континент здебільшого самодостатній багатьма сільськогосподарськими продуктами. Проте, аграрний сектор України є нетто-імпортером певної продукції, наприклад кормового протеїну. Ця вразливість, а також високі витрати на виробництво, наприклад на добрива та викопну енергію, спричиняють труднощі у виробництві для фермерів і ризикують підвищити ціни на продукти харчування. Європейська комісія пропонує низку короткострокових і середньострокових дій для підвищення глобальної продовольчої безпеки та підтримки фермерів і споживачів у ЄС у світлі зростання цін на продукти харчування та витрат на виробничі ресурси [2].

Вторгнення російської федерації в Україну спричинило різке зростання цін на продукти харчування та створила ризик дефіциту продуктів харчування. Збільшення ціни на їжу особливо помітні в країнах ЄС, де значну частку становлять витрати на харчування частини домашніх продуктів. Більшість із цих країн належать до групи країн Центрально-Східної Європи. Крім того, деякі з них залежать від імпорту продуктів харчування. Зростання цін на продукти харчування у поєднанні зі зростанням цін на енергоносії погіршили інфляційні очікування в Центральних та Східних європейських країнах.

Щоб мінімізувати зростання цін на продукти харчування, деякі держави запровадили знижені ставки ПДВ і таким чином спонукали суб'єктів господарювання до зниження цін для споживачів. Для ліквідації наслідків кризи в економіці та продовольчої безпеки країн-членів ЄС, у березні 2022 року Єврокомісія ухвалила Тимчасову антикризову програму. Цей документ дозволяє надання фінансової підтримки фермерам, які постраждали від кризи та подорожчання газу та електроенергії [3]. В результаті – виробники кормів і добрив як енергоємні підприємства, можуть отримати підтримку (державну допомогу). Загалом основа продовольчої безпеки ЄС - це стабільність продовольчого забезпечення. Зараз, в умовах кризи, залежність продовольчої системи ЄС від імпорту ресурсів, таких як паливо, добрива, кормів і деяких видів сировини, очевидна.

Тому у 2022 році була прийнята стратегія «Від ферми до столу» (Farm to Fork Strategy), яка повинна сприяти формуванню справедливої, здорової і екологічно чистої системи харчування. Головною метою стратегії є

переорієнтація сільського господарства та продовольчих систем ЄС на концепцію сталого розвитку, яка передбачає зменшення використання ресурсів (засоби захисту рослин, добрива), перехід на органічне землеробство та екологічно чисте виробництво продуктів харчування при збереженні продуктивності сільськогосподарського сектора, забезпечення продовольчої безпеки після Зелених угод (Green Deal) та реформ ЄС. Також за однією з робочих програм «Горизонт. Європа» на 2023-2024 роки передбачено фінансування для розвитку циркулярної економіки та секторів біоекономіки. Крім того, партнерство «Циркуляр Біологічна Європа» (2022) сприяє збільшенню сталого використання біомаси, відновлення цін поживних речовин, а також виробництво альтернатив на основі біологічних продуктів [4].

ЄС також нарощує власне виробництво, щоб зменшити тиск на світові продовольчі ринки, і співпрацює зі Всесвітньою продовольчою програмою, щоб наявні запаси та додаткові продукти могли діставатися вразливим країнам за доступними цінами. Європейська комісія також підтримує Україну в розробці та впровадженні короткострокової та середньострокової стратегії продовольчої безпеки, щоб гарантувати, що внески надходять до ферм, де це можливо, і що транспортування та складські об'єкти підтримуються, щоб дати країні змогу годувати своїх громадян і зрештою відновити контроль над своїми експортними ринками. Зменшити ціновий тиск допоможуть заходи щодо покращення пропозиції основних продуктів харчування.

Держави-члени ЄС можуть також запроваджувати знижені ставки податку на додану вартість і заохочувати суб'єктів господарювання стримувати роздрібні ціни. Крім того, держави-члени можуть черпати кошти з фондів ЄС, таких як Фонд європейської допомоги найбільш знедоленим (FEAD), який підтримує дії країн ЄС щодо надання їжі та/або основної матеріальної допомоги найбільш знедоленим.

Отже, підвищення стійкості шляхом зменшення залежності європейського сільського господарства від енергії, енергоємного імпорту та імпорту кормів зараз є більш необхідною, ніж будь-коли раніше. Стійкість вимагає диверсифікованих джерел імпорту та ринків збуту через надійну багатосторонню та двосторонню торговельну політику. Гарантування продовольчої безпеки потребує більшої уваги, враховуючи рівень доходів населення. Необхідно здійснювати фінансову підтримку та компенсаційні заходи для товаровиробників, реалізувати програми соціальної підтримки для населення. Перехід до поняття сталого розвитку сприятиме зниженню імпортової залежності від ресурсів аграрного сектору і виробництва продуктів харчування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Agricultural policy monitoring and evaluation. *OECD* : веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-andevaluation/> (дата звернення: 14.10.2024).

2. EU actions to enhance global food security. European Commission site is managed by: Directorate-General for Communication. *European Commission* : веб-

сайт. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-actions-enhance-global-food-security\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-actions-enhance-global-food-security_en) (дата звернення: 15.10.2024).

3. Глобальна продовольча криза через рф. *УКРИНФОРМ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3544229-globalnaprodovolca-kryza-cerez-rf-ukraina-zapuskae-komunikacijnu-kampaniu.html> (дата звернення: 14.10.2024).

4. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “Safeguarding Food Security and Reinforcing the Resilience of Food Systems”. *European Union* : веб-сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=COM:2022:133:FIN> (дата звернення: 14.10.2024).



## СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Тетяна Василівна Арбузова,**  
*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки  
Білоцерківського національного аграрного університету,  
м. Біла Церква, Україна*

### **АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Програмно-проектний підхід до управління розвитком територіальної громади – це методологія, яка орієнтує на реалізацію конкретних програм (проектів) для досягнення цілей розвитку громади.

В діловій практиці поняття «програма» і «проект» (особливо «стратегічний проект») найчастіше використовуються як синоніми, проте на думку окремих дослідників [1], [2] з точки зору управління варто враховувати певну відміну між ними, аби уникнути неотримання необхідних очікувань. Програма є групою взаємопов'язаних проектів, що об'єднують спільний пул ресурсів, скоординованим чином спрямована на досягнення результатів і вигоди й управляється програмною організацією для досягнення однієї чи комбінації стратегічних цілей. Управління програмою – діяльність, що здійснюється для координації організації, спрямування та реалізації комплексу проектів, які разом призводять до стратегічно важливого результату і переваги. З погляду управління програмами результати, досягнуті проектами, є лише шляхом до того, на що спрямована програма. Програмна орієнтація полягає в реалізації вигід через досягнутий результат, а не просто в отриманні результату. Отже, програма має справу з виробництвом відповідного продукту (матеріального чи нематеріального), а проект – з результатом. Управління програмами не замінює управління проектами, яке повинно ефективно реалізовуватися на своєму рівні, водночас це два взаємодоповнюючих підходи. Менеджери проектів зосереджені передусім на короткострокових тактичних результатах, а керівники програм – на довгострокових стратегічних і отриманні різноманітних бенефітів. Протягом життєвого циклу програми ініціюються проекти, реалізуються і закриваються. Програма є парасолькою, під якою можна узгоджувати проекти [1, с. 552].

Існує тісний взаємозв'язок між лідерськими компетенціями керівника програми та її успішністю завдяки формулюванню відповідного програмного контексту під впливом динамічного культурного, політичного та ділового середовища. На програмний контекст впливають фактори організаційної відповідності, гнучкості програми, організаційної стабільності та доступності ресурсів [2, с. 42]. Успіх програми – це не лише ефективне управління, а й позитивні контекстуальні зміни, що стають можливими завдяки наявності відповідних управлінських компетенцій – широкого поняття, що охоплює як

основні людські риси особистості та навички керівника, так і проблеми знань й управління знаннями, що особливо необхідно в турбулентному середовищі, в якому реалізується програма для досягнення стратегічної цілі [1, с. 557].

Програмно-проектний підхід в управлінні розвитком територіальної громади передбачає: 1) визначення цілей та завдань (встановлення чітких цілей для розвитку громади, які відповідають потребам мешканців); 2) планування (розробка детального плану дій, який включає етапи реалізації проектів, ресурси, терміни та відповідальних осіб); 3) залучення громади (активна участь жителів у визначенні потреб та ідей для проектів, що сприяє більшій ефективності їх реалізації); 4) моніторинг і оцінка (постійний контроль за ходом виконання проектів та їх результатами для забезпечення прозорості та досягнення заявлених цілей); 5) гнучкість (можливість адаптувати проекти на основі отриманих даних та зміни потреб громади). Програмно-проектний підхід дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, залучати інвесторів і партнерів, а також модернізувати інфраструктуру громади.

Оптимальний термін розробки конкретних проектів для досягнення цілей розвитку громади може варіюватися в залежності від кількох факторів, таких як: складність проекту (простий проект може зайняти декілька місяців, тоді як складні інфраструктурні рішення можуть вимагати більше року); ресурси (наявність людських, фінансових та матеріальних ресурсів впливає на швидкість реалізації); залученість громади (слід враховувати час, необхідний для консультування та залучення мешканців громади до обговорення ідей та потреб); регуляторні вимоги (проекти можуть потребувати погодження або ліцензування, що може вплинути на терміни). Загалом для більшості проектів, спрямованих на розвиток громади, оптимальний термін може становити від 6 місяців до 2 років. Важливо забезпечити етапи моніторингу та оцінки на кожному етапі, що дозволить вчасно вносити корективи та забезпечувати успішну його реалізацію.

Нині територіальні громади України стикаються з численними викликами, які стають предметом проектного менеджменту. До найпоширеніших проблем і потреб можна віднести: інфраструктуру (потреба в оновленні та ремонті дорожньої мережі, водопостачання, каналізації та інших комунікацій. Проекти з поліпшення інфраструктури можуть включати будівництво нових об'єктів або модернізацію існуючих); соціальні послуги (поліпшення доступу до медичних, освітніх та соціальних послуг. Це може бути реалізація проектів з реконструкції шкіл, медичних закладів або забезпечення соціальної підтримки вразливих груп населення); екологічні проблеми (реалізація проектів для покращення екологічного стану, такі як очистка річок, зменшення забруднення повітря та розробка сміттєзвалищ); економічний розвиток (підтримка місцевого бізнесу, розвиток туристичної інфраструктури, створення нових робочих місць через реалізацію інвестиційних проектів); цифровізація (впровадження електронних сервісів для покращення управлінських процесів та доступу до інформації для мешканців громади); безпека та обороноздатність (програми, спрямовані на зміцнення безпеки, включаючи бюджетні проекти на підвищення рівня підготовленості в разі надзвичайних ситуацій). Визначення пріоритетів та

реалізація проєктів у цих сферах може суттєво покращити якість життя мешканців територіальних громад.

Конкретні приклади демонструють це. Приміром, за даними КП «Агентство регіонального розвитку Славутицької міської ради» за 7-10 останніх років громадою було залучено близько € 50 млн для реалізації 50 проєктів за напрямками: усунення наслідків Чорнобильської аварії, бізнес інкубування, розвиток туризму, протидія корупції, інформаційні технології, публічно-приватне партнерство, інфраструктурні проєкти, енергетична ефективність, безбар'єрність тощо [3].

«Програмою соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади на 2022-2024 роки», розробленої відповідно до «Стратегії розвитку Узинської міської ОТГ на період до 2025 року» передбачено перелік цільових програм, які потребують розробки і виконання у 2022-2025 роках, а саме: Комплексна програма «Турбота» на 2022-2024 роки; Програма фінансової підтримки КП «ВУ ЖКГ-1» Узинської міської ради на 2022 рік (щорічно); Комплексна програма благоустрою населених пунктів Узинської міської ТГ на 2022 рік (щорічно); Програма охорони навколишнього природного середовища Узинської міської ОТГ на 2019-2020 роки зі змінами до 2030 року; Програма фінансування заходів з виконання державних програм соціального захисту населення на 2022 рік (щорічно); Програма «Поліцейський офіцер громади» на 2022 р. (щорічно); Програма організації та фінансового забезпечення мобілізації, призову на військову службу за контрактом, призову на строкову військову службу та приписки до призовної дільниці громадян на території Узинської міської ТГ на 2022 рік (щорічно); Програма розвитку та підтримки комунального некомерційного підприємства «Узинський центр первинної медико-санітарної допомоги» Узинської міської ради Київської області на 2022 рік (щорічно); Програма розвитку та підтримки комунального некомерційного підприємства «Узинська міська лікарня» Узинської міської ради на 2022 рік (щорічно); Програма розвитку малого та середнього підприємництва на території Узинської міської ТГ на 2022-2024 роки; Програма інформатизації громади на 2022 рік (щорічно); Програма розвитку культури ТГ на 2021-2025 роки; Програма розвитку системи освіти Узинської міської ОТГ на 2020-2022 роки; Комплексна програма розвитку фізичної культури та спорту в громаді на 2021-2025 роки; Програма національно-патріотичного виховання міської ТГ на 2021-2025 роки; Програма профілактики злочинності та сприяння діяльності органам національної поліції на території Узинської міської ТГ на 2021-2023 роки; Програма захисту населення в громаді від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2021-2025 роки; Міська програма забезпечення функціонування водопровідно-каналізаційного господарства на 2022-2024 роки [4, с. 43-44]; Соціальний проєкт «Активні парки – локації здорової України» на виконання програми Президента Володимира Зеленського.

Програмно-цільовий та проєктний підхід є ключовою основою для відновлення та регіонального розвитку на місцевому рівні й може стати також об'єктом фінансування західних партнерів. Важливим є питання про готовність управлінців до кваліфікованого та професійного використання наявного

методико-технологічного забезпечення програмно-проектного управління. Виявляється, що принаймні 84 % громад не мали досвіду проектного менеджменту в минулому. З 1470 територіальних громад, наявних в Україні станом до 24.02.2022 р., 84 % – це малі громади, з населенням до 30 тис.; 13 % – середні – до 100 тис., та 3 % – великі – більше 100 тис. У 2021 році 20 % опитаних громад не здійснювало проектну діяльність взагалі, а у 62 % громад такою роботою займався голова або ініціативні співробітники. На рівні керівництва та команди ОМС відсутність чи низька увага до програмно-проектного підходу призводить до втрачених можливостей / переваг такого підходу в управлінні громадою, [5, с. 2], невміння формувати відповідний часу контекст програм.

На нашу думку, в умовах турбулентності політичного та соціально-економічного середовища в Україні внаслідок повномасштабної російської агресії програмні документи громад мають передбачати, зокрема, проекти щодо активізації участі внутрішньо переміщених осіб у життєдіяльності громад та реалізації безбар'єрності. Київська область з початку російсько-української війни прийняла численну кількість ВПО – за даними ОВА на початок 2024 р. офіційно зареєстровані майже 328 тис. переселенців [6]. З метою реалізації принципу формування відповідних управлінських компетенцій це дає підстави пропонувати керівництву громад Київщини провести ретельний аналіз процесів адаптації ВПО та релокованого бізнесу в соціально-економічному просторі приймаючої громади та відобразити це у програмних документах і звітах, адже переселенці можуть суттєво чином вплинути на модернізацію структури можливостей громади. Те саме стосується повернення із фронту ветеранів, в т. ч. інвалідів, що потребує їх реінтеграції у мирне життя з метою зниження соціальної та психологічної напруги у суспільстві. Очевидно в цьому сенсі корисними можуть стати проекти міжнародної технічної допомоги, а отже є потреба в активізації роботи з їх пошуку та впровадження в практику функціонування громад.

Отже, програмно-проектний підхід в управлінні територіальним розвитком покликаний вирішувати конкретні завдання із досягнення цілей розвитку, задоволення потреб, покращення якості життя мешканців територіальної громади, що складає зміст актуального програмного контексту і може стати свідченням наявності відповідних управлінських компетенцій.

### **Список використаних джерел:**

1. Trzeciak M. Research issues in programme management: a systematic review of literature. *Scientific papers of Silesian university of technology*. 2022. P. 551-567. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.167.37> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Shao, J., Müller, R., Turner, J.R. (2012). Measuring program success. *Project Management Journal*, 43(1), 37-49. URL: [https://www.researchgate.net/publication/258568176\\_Measuring\\_Program\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/258568176_Measuring_Program_Success) (дата звернення: 10.10.2024).
3. Slavutych town community success story. URL: <https://drive.google.com/file/d/1BaOgzfS4CInX9lybCTrfwyuTTGMc-U8h/view?usp=sharing> (дата звернення: 09.10.2024).

4. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Узинської міської територіальної громади на 2022-2024 роки. м. Узин. 2021 р. 45 с. URL: <https://uzmr.gov.ua/docs/1026200/> (дата звернення: 08.10.2024).

5. Савісько М., Гацко В. Проектний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проектних відділів. *Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки*. 2023. 17 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Rekomendatsii---dlya-gromad.-Proyektinii---pidhid.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

6. На Київщині зареєстровані майже 328 тисяч переселенців. *УКРІНФОРМ*: веб-сайт. 14.02.2024 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3826846-na-kiivsini-zareestrovani-majze-328-tisac-pereselenciv.html> (дата звернення: 11.10.2024).

**Артем Вікторович Борщ,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*  
*Державного біотехнологічного університету,*  
*м. Харків, Україна*

**Ліна Вікторівна Козакевич,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*  
*Державного біотехнологічного університету,*  
*м. Харків, Україна*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ**

В посібнику для органів місцевого самоврядування, місцевий економічний розвиток характеризується як «процес взаємодії та синергії дій органу місцевого самоврядування, бізнес-спільноти, інституцій громадянського суспільства та інституційних партнерів, активних мешканців громади з метою сталого соціально-економічного розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців» [1].

Місцевий економічний розвиток залежить від спільної діяльності громад, та пов'язаний з заходами, програмами та проектами, здійснення яких дозволяє підвищити спроможність громади та рівень її економічного розвитку. Сучасна модель місцевого економічного розвитку засновується на капіталі знань та інтелекту та утворює інтегроване поняття «глобалізація – інновація – конкурентоспроможність території». Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. зазначають, що «такий підхід пов'язаний з високими темпами розвитку деяких країн та високим зосередженням капіталу на певній території. Висока мобільність капіталу та природне ринкове прагнення економіки до рівноваги, спричиняють перетік капіталу від одних територій, міст, країн до інших, які були найбільш сприятливі і найбільш готові до зовнішніх інвестицій. В сучасних умовах розвитку світової економіки це стосується всіх країн з ринковою економікою. Проте, кожна країна по різному сприймає впровадження цих процесів, що і визначає рівень розвитку їх економіки» [2].

Місцевий економічний розвиток є фундаментом діяльності для громади, тому в умовах сьогодення пріоритетними завданнями органів місцевої влади є досягнення ефективного управління ресурсами громад (людських, фінансових та інвестиційних ресурсів), створення умов функціонування місцевого і релокованого бізнесу, нових робочих місць, формування передумов щодо збільшення надходжень до місцевих бюджетів [1].

До того ж місцевий економічний розвиток не повинен спиратися на тільки на ситуативний підхід в процесі прийняття рішень, він повинен бути невід'ємним елементом системи стратегічного планування розвитку громади. Сучасні реалії в якості мети діяльності органів місцевого самоврядування визначають відновлення місцевої економіки і сприяння поступового переходу від екстреного реагування до реалізації визначених стратегічних цілей соціально-економічного розвитку громади, зокрема через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку.

До того ж, планування місцевого економічного розвитку залежить від стратегії розвитку громади, а рішення щодо місцевого економічного розвитку є операційними цілями та завданнями згаданої стратегії. Тому планування місцевого економічного розвитку передбачає постановку наскрізних цілей місцевого економічного розвитку в послідовності – Стратегія розвитку громади та План заходів з її реалізації – Програма місцевого економічного розвитку громади – місцеві цільові програми та бюджетні програми. Таке бачення створює наскрізну систему результатів: стратегічні індикатори (стратегічна складова) – показники виконання бюджетних програм (ресурсна складова)[1].

Міщук Є. вважає що «в процесі розробки планів з позиції сталості є дуже важливим партнерство, особливо у мінливому середовищі. Тому, у цьому процесі приймають участь всі зацікавлені сторони (стейкхолдери) – органи влади, громадські організації, асоціації, бізнес-спільноти, підприємці, активісти громади тощо. Під час процесу формування стратегії відбувається досягнення консенсусу між бізнесом, громадою та владою щодо майбутніх очікувань громади. При цьому особливу відповідальність покладено на керівництво органів влади» [3; 4].

Ярема Л. та Замора О. також звертають увагу на важливість стратегічного підходу: «...ефективність системи стратегічного управління переважною залежить від ресурсного забезпечення діяльності органів влади. У цьому контексті також доцільно акцентувати увагу на ресурсному забезпеченні процесу прийняття та реалізації управлінських рішень» [5]. Вони вважають, що «керівництво повинно створювати відповідні умови щодо залучення управлінського персоналу до процесів прийняття та реалізації рішень. Головним завданням здійснення стратегічного керівництва є приведення ресурсів відповідно до реалізованих стратегій за допомогою спеціальних програми, виконання яких має сприяти розвитку управлінських ресурсів». Стратегічне спрямування забезпечить підвищення якості управління на рівні органів місцевого самоврядування, вдосконалення процедури визначення програмних цілей, виміру соціальної результативності і економічної ефективності бюджетних програм, підвищення їх соціальної ефективності; дозволить задіяти

максимальний обсяг резервів надходжень до місцевих бюджетів, створити позитивне електоральне поле та спрямувати дії органів місцевого самоврядування орієнтуючись на кінцевий результат, а не на потребу у фінансуванні лише постійно зростаючих видатків соціального характеру, зупинити «проїдання» бюджету, посилити їх відповідальність» [5].

Необхідною умовою розвитку територіальних громад є відкритість місцевої влади: це систематичне висвітлення громадськості результатів роботи влади на місцях. Тому дієвим напрямом забезпечення відкритості в цьому напрямі є погодження планів або проєктів рішень органів влади територіальних громад з громадськістю, а також висвітлення їх діяльності у засобах масової інформації.

Антонюк Н. та інші акцентують увагу на те, що «корупція є гальмівним фактором соціально-економічного розвитку територіальних громад, як система протиправної діяльності, яка зводиться до використання службовими особами місцевої влади владних повноважень в контексті особистої вигоди. Однозначно, що прояви корупційних діянь на місцевому рівні спостерігаються у всьому світі, але в сучасних українських реаліях інституційних умов надзвичайно важливо, щоб корупція в Україні стала системним явищем» [6]. Тому формування механізму фінансового забезпечення діяльності територіальних громад, вимагає розробки суворих і дієвих інструментів контролю місцевими бюджетними ресурсами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризисні інструменти у воєнний і післявоєнний період. Посібник для органів місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/838/LED.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).

2. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).

3. Міщук Є. В. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. ТОВ «ДКС-центр». №10. 2016. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1010> (дата звернення: 08.10.2024).

4. Міщук Є.В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. №10. Дніпропетровський державний аграрний університет. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5213> (дата звернення: 08.10.2024).

5. Ярема Л.В., Загора О.І. Управління розвитком територіальної громади. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8914> (дата звернення: 08.10.2024).

б. Антонюк Н. А., Процик О. С., Любка В. В., Жеребух Ю.-Д. Р., Савка В.Б. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у сучасних інституційних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36/2023. С. 217-224. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7794831> (дата звернення: 08.10.2024).

**Марина Олександрівна Григорович,**  
*магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ФАКТОР ЇЇ РОЗВИТКУ**

Проведення системних реформ у всіх сферах суспільного життя неможливе без високопрофесійних кадрів. Актуальним стає питання наукового аналізу проблем кадрового забезпечення та управління людським капіталом і у системі публічного управління України. Підходи до здійснення реформ мають бути скориговані з врахуванням завдань збереження і розвитку людського потенціалу, в тому числі територіальних громад [1].

Розвиток територіальних громад науковцями розглядається як процес задоволення основних потреб мешканців. Як правило, члени/мешканці територіальної громади мають різні уявлення про громаду та її майбутнє. Ці бачення різняться від того, що потрібно стати творцем всього доброго для громади, до небажання нічого змінювати у своєму житті.

Основними завданнями, які стоять перед практиками розвитку місцевих громад є: підвищення потенціалу населення (для спільної позитивної діяльності); збільшення повноважень населення (щодо умов життя), перетворення місцевих мешканців із суб'єктів впливу на суб'єкти дій, розвиток демократії участі та залучення мешканців до розвитку території (розширення участі); створення довіри, солідарності, партнерства, взаємоповаги між людьми на місцевому рівні, зміцнення ентузіазму людей до співпраці, формування почуття приналежності, розуміння спільних інтересів, створення соціальних відносин (розбудова соціального капіталу), боротьба з соціальною ізоляцією [2]

Існує багато підходів до розвитку громади, деякі з яких зосереджені на процесах, а інші на результатах/цілях, зокрема:

- розвиток територіальних громад як освітній процес, у якому люди визначають свої потреби, ставлять цілі чи завдання та розробляють адекватні плани їх досягнення;
- розвиток громади як рух, що має на меті підтримку кращого життя в усій громаді за допомогою активної участі та, по можливості, ініціативи громади, але ці ініціативи не повинні виникати самі по собі;
- формування соціального капіталу орієнтоване на переваги співпраці між індивідами та групами;



– розбудова спроможності громади (Community capacity building) спрямована на набуття, збереження та зміцнення здатності визначати та досягати власних цілей розвитку.

Науковець Н. О. Шишпанова акцентує увагу на підходах, які можуть допомогти оптимізувати формування людського потенціалу в сільській місцевості та зробити територіальні громади більш стійкими і конкурентоспроможними в умовах сучасного світу: цифрові технології навчання та розвитку, розвиток підприємництва та інновацій, сприяння соціокультурному розвитку та інтеграції, збалансоване використання ресурсів, створення інфраструктури для віддаленої роботи, програми залучення та навчання молоді [3]. Впровадження цифрових та інформаційних технологій обумовлює потребу постійного підвищення кваліфікації та набуття нових навичок протягом усього трудового періоду для забезпечення конкурентоздатності на ринку праці [4]. Така конкурентна перевага як освітньо-кваліфікаційний потенціал визначається рівнем і якістю освіти, кваліфікації, адаптивних здібностей, а також характеризує спрямованість і рівень мотивації робочої сили [5].

Територіальні громади мають значні можливості для підвищення ефективності використання людського потенціалу у сучасних умовах, хоча багато проблем є загальнодержавними. На основі результатів аналізу потенціалу людських ресурсів територіальних громад в Україні та його використання наковці зробили висновок про наявність, поряд з загальнодержавними проблемами соціально-демографічного характеру, регіональних особливостей людського розвитку з уміцненням проблем на рівні окремих громад. Різний масштаб формування проблем зумовлює необхідність комплексного підходу до їх вирішення: на державному рівні (із врегулюванням національних стратегічних пріоритетів забезпечення людського розвитку та можливостей реалізації територіальною громадою цілей розвитку); на регіональному рівні (з розробкою практичних заходів щодо реалізації регіональних стратегій соціально-економічного розвитку, заснованих на узгодженні загальнодержавних і місцевих цілей); на місцевому рівні (шляхом створення комплексу можливостей забезпечення людського розвитку в громадах, підвищення якості життя через розвиток соціальної інфраструктури та покращення умов зайнятості населення) [6].

Основним пріоритетом підвищення якості життя в місцевій громаді є розвиток соціальної інфраструктури. Управлінські рішення та фінансова підтримка територіальних громад мають бути спрямовані на якнайшвидше вирішення гострих соціальних проблем. Упровадження та реалізація моделі інтегрованої системи соціального захисту населення територіальних громад в Україні відбувається в напрямках інтеграції врядування, інтеграції стратегій та інтеграції процесів [7]. Це забезпечує адресну, якісну, комплексну підтримку незахищених категорій населення.

У період повоєнної відбудови України необхідно розробити відповідну стратегію управління розвитком людського капіталу територіальної громади з метою захисту та відновлення людського потенціалу. Формування такої стратегії

можна здійснити на таких етапах [6]: проведення контролю та оцінки втрат людського потенціалу територіальної громади; поліпшення стратегічного плану розвитку територіальної громади; SWOT аналіз громади (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку); визначення основних соціально-економічних факторів розвитку людського потенціалу територіальної громади; конкретизація цілей і завдань розвитку людського потенціалу територіальної громади; обґрунтування стратегічних цілей розвитку людського потенціалу та засобів їх досягнення; розроблення поточних планів та визначення зон відповідальності; визначення контрольних точок прогресу і варіативності розширеного відтворення людського потенціалу.

Складовою управління людськими ресурсами територіальної громади є і управління кадрами в органах місцевого самоврядування [8]. Його основою має стати вміння: прогнозувати потребу в кадрах та планувати кар'єру посадових осіб органу місцевого самоврядування, організовувати конкурсний відбір на вакантні посади, оцінювати професійну компетентність при прийнятті на роботу працівників, здійснювати ефективний розподіл функцій посадових осіб органів місцевого самоврядування, формулювати загальні та спеціальні вимоги до кандидатів на посади службовців місцевого самоврядування, підвищувати рівень професійної компетентності працівників, визначати показники ефективності виконання службових завдань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Замараєв А. В. Механізми використання людського потенціалу в системі державного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2015. Вип. 2. С. 18-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2015_2_7) (дата звернення: 17.10.2024).
2. Тимечко І. Р. Концептуальні підходи до розвитку територіальних громад. *Проблеми економіки*. №1. 2019. С. 83-88.
3. Шишпанова Н. О. Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8 (266). С. 83-92. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23.\\_topic\\_Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
4. Кухтин О. Б. Інтелектуальний складник людського потенціалу як основа функціонування суспільства в умовах цифрових трансформацій. *Інтелект ХХІ*. 2019. № 4. С. 97-100.
5. Мартинова Л. Б. Підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу у наближенні соціально-економічного розвитку України до країн ЄС. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24, № 1. С. 57-62.
6. Бачинська О.М. Роль людського потенціалу у розвитку територіальної громади. *Інклюзія і суспільство*. 2024. Випуск 1(6). С. 5-11.
7. Вакуленко О. В., Голубенко Т. О., Івженко І. Б. Сучасні здобутки та виклики розвитку соціальних послуг в Україні. *Освітній процес в умовах воєнного стану в Україні* : матеріали всеукр. наук.-пед. підвищення кваліфікації, м. Одеса, 13 чер. 2022 р. Одеса, 2022. С. 848-859. URL:

<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6323/13359-1?inline=1> (дата звернення: 17.10.2024).

8. Гринчишин І. М., Перетятко Л. А. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9555> (дата звернення: 17.10.2024).

**Валерія Олександрівна Гуляницька,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Державного біотехнологічного університету,*  
*м. Харків, Україна*

**Олена Олександрівна Гуторова,**  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*  
*Державного біотехнологічного університету,*  
*м. Харків, Україна*

## **МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Головною метою сталого розвитку сільських територій є створення умов для досягнення добробуту населення, формування в ньому територіальної саморозвинутості та самобутньої соціально-еколого-економічної територіальної системи; протидії антропогенному перевантаженню та деградації ландшафту, збереженні культурних цінностей; забезпеченні відтворення та довгострокового використання природних ресурсів для сільського господарства, місцевої промисловості, ремесел, торгівлі, туризму, відпочинку та інших сфер господарської діяльності [1]. Таким чином, основна мета передбачає комплексну організацію та забезпечення життєдіяльності сільської частини суспільства.

Успіх руху до головної мети залежить від вирішення безлічі самих різних проблем. Можна виділити такі основні стратегічні цілі розвитку сільських територій: підтримка сільського та лісового господарства, туризму, місцевих ремесел та промислів; сприяння розвитку регіонів та органів місцевого самоврядування; охорона та збереження природної та культурної спадщини. Їх реалізація дає змогу забезпечити привабливість сільських територій як самостійного центру життя та господарської діяльності, а також захистити природу, культурні пам'ятки та рекреаційні можливості у сільській місцевості.

Пріоритетність розвитку сільських територій – це, по суті, процес визначення важливості далекоглядних дій з тим, щоб питання, які підлягають пріоритетності, отримували найбільшу частку наявних обмежених фінансових та матеріальних ресурсів, а також підтримку мешканців територіальної громади [2].

Серед пріоритетних напрямів розвитку сільських територій необхідно виділити: 1) створення в сільській місцевості саморозвинутих економічних систем на основі формування економічного обороту місцевих ресурсів в

результаті: а) розвитку конкурентоспроможного і екологічно гармонійного сільського і лісового господарства; б) диверсифікації сільськогосподарського виробництва, підвищення економічної активності населення, відродження традиційного і розвиток нових ремесел і галузей промисловості; в) розвитку сучасної виробничої та інформаційної інфраструктури; г) розвитку місцевої промисловості для переробки сільськогосподарської сировини; д) всебічного розвитку співробітництва між власниками у виробничій, маркетинговій, фінансовій та інших сферах; е) зміцнення ринкового простору і відповідних ланок виробництва і збуту (в тому числі сертифікація продукції тощо); 2) розвиток місцевого самоврядування для формування соціально організованого та відповідального громадянського суспільства на селі; 3) підвищення привабливості проживання в сільській місцевості; 4) підвищення конкурентоспроможності сільських територій.

Еволюція сільських територій по шляху сталого розвитку представляється як послідовний рух від подолання існуючої економічної, екологічної та структурної кризи, а також досягнення політичної рівноваги і громадянської злагоди в суспільстві, формування середнього класу – соціальної основи перехідного періоду і системи державного управління, виходячи з необхідності досягнення цілей сталого розвитку.

Державна політика розвитку сільських територій має ґрунтуватися на таких принципах: принцип гомеостазу, який полягає у розвитку збалансованих, гармонійних відносин між людиною, суспільством і природою в процесі розвитку; принцип диференціації державної політики розвитку сільських територій. Типологія сільських територій і процеси інтеграції України в світову економіку приведуть до виявлення різних типів сільських територій, по відношенню до яких повинні бути сформульовані різні цілі сталого розвитку і сформовані різні заходи по досягненню цих цілей; принцип цілеспрямованого розвитку сільських територій, що передбачає особливу спрямованість фінансових, адміністративних, управлінських, людських та інших ресурсів у сільській місцевості, яка є «полюсами», «локомотивами» розвитку, а також подальше поширення їх досвіду та інноваційної активності на менш розвинені сільські території; принцип «преференції для реформ», тобто вибіркова (грантова) бюджетна підтримка місцевих ініціатив з розвитку сільських територій, заснована на максимальному використанні власних потенціалів та кращих практик; принцип збалансованого розвитку всіх галузей, представлених у сільській місцевості: сільського господарства, лісового господарства та водного господарства, місцевої промисловості, туризму та інших галузей.

Якщо в розвинених країнах проблема сталого розвитку часто асоціюється переважно зі станом навколишнього середовища, то в Україні акцент зміщується в бік розвитку економічної та соціальної сфер з урахуванням екологічних обмежень. Тому в дослідженні сталий розвиток розглядається не як досягнення заданої віхи в стані навколишнього середовища, а як спосіб встановлення збалансованих, гармонійних відносин між людиною, суспільством і природою. Поняття субсидіарності все частіше використовується у світі для розмежування суб'єктів юрисдикції та повноважень між органами державної влади, що діють

на різних територіальних рівнях. Освоєння територій за принципом субсидіарності має на увазі необхідність дотримання принципу «зустрічних потоків» в ієрархії планування територіального розвитку, коли при складанні планів більш високого рівня дотримуються інтереси нижчих, а при плануванні на місцевому рівні враховується регіональна та державна політика.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуторов О. І. Проблеми формування збалансованої системи природокористування у сільському господарстві. *Збалансоване природокористування*. 2014. № 3. С. 5-9.

2. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 234-240.

**Олександр Іванович Гуторов,**  
*доктор економічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник відділу  
геоінформаційних технологій та економічних досліджень  
Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН,  
м. Одеса, Україна*

### **СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Соціально-економічний розвиток сільських територій в Україні формувалася еволюційно різними шляхами. Найбільш поширений підхід реалізується через розробку і реалізацію планів розвитку територій на основі порівняння тих чи інших показників функціонування з певним зразком, «стандартом». Разом з тим, такий підхід передбачав визначені законодавством обмеження повноважень органів влади без урахування соціальних, демографічних, економічних та інших особливостей територій та можливість кардинальної зміни траєкторії їх розвитку. В останні роки пріоритети розвитку територіальних утворень стали будуватися виходячи з ресурсного потенціалу, його масштабів, складу і структури, ефективності використання. Такий методологічний підхід відрізняється більш ємним і адекватним змістом довгострокових орієнтирів, але трактування соціально-економічного розвитку зводилося лише до більш ефективного освоєння ресурсів, відсуваючи на задній план вирішення соціальних проблем і необхідність врахування реалій триваючих перетворень в рівні і якості життя сільського населення.

Питання розробки та реалізації стратегії як економічної категорії є основними в теорії стратегічного управління [1]. Існують дві протилежні точки зору на розуміння стратегії. Перша точка зору розуміння стратегії ґрунтується на наступному процесі. В першу чергу визначається кінцевий стан розвитку, якого необхідно досягти через певний проміжок часу. Далі встановлюється, що

потрібно зробити, щоб вийти на рівень цього кінцевого стану. Потім розробляється план дій з розбивкою на часові проміжки - п'ятирічні плани, роки і квартали, виконання яких повинно привести до досягнення кінцевої, стратегічної мети. Слід зазначити, що таке розуміння стратегії існувало в системах з централізовано плановою економікою.

При такому розумінні стратегія – це конкретний план досягнення конкретної довгострокової мети, а розробка стратегії – це знаходження мети і складання довгострокового плану. При такому підході всі процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі, визначаються і можуть бути повністю контрольовані і керовані. Але ця передумова не справедлива ні для планової, ні для ринкової економіки. В останніх постійно зростає швидкість процесів зміни навколишнього середовища, а також величина додаткових можливостей, які містяться в цих змінах. Тому стратегія поведінки в умовах ринкової економіки повинна перш за все нести в собі можливість отримання вигод від змін.

При другому розумінні, яка використовується в стратегічному управлінні, стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємовідносин всередині нього, а також його положення в навколишньому середовищі, що веде підприємство до поставлених цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм в поведінці підприємства, так як стратегія, визначаючи напрямок до кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням мінливої ситуації. При цьому стратегію в цілому можна охарактеризувати як обраний напрямок, шлях подальшої поведінки в середовищі, функціонування в рамках якого повинно привести підприємство до досягнення поставлених цілей.

Що стосується сільських територій, то слід мати на увазі, що державна політика у сфері сталого розвитку сільських територій здійснюється відповідно до принципів, закладених у проєкті Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, яка спрямована на створення умов для забезпечення стабільного підвищення якості та рівня життя сільського населення на основі переваг сільського способу життя [2]. Реалізація цієї стратегії покликана сприяти збереженню соціально-економічного потенціалу сільських територій та виконанню ними національних функцій – виробничих, демографічних, трудових, просторово-комунікаційних, історико-культурних основ самобутності сільського населення, підтримання соціального та екологічного контролю за розвитком сільських територій.

У міжнародній практиці державні програми розвитку сільських територій спрямовані на: розвиток виробництва місцевих, натуральних продуктів з високою доданою вартістю; стимулювання капіталізації землі та нерухомості; збереження сільського ландшафту та фермерського способу життя; розвиток сфери послуг та зайнятості населення у сільській місцевості; розвиток туристично-рекреаційних послуг; збереження культурного ландшафту.

У сучасних умовах особливе значення по відношенню до сталого розвитку сільських територій має приділятися формуванню ефективних моделей

управління об'єктами масового соціального обслуговування сільського населення – освітою, охороною здоров'я, культурою, соціальним забезпеченням. У зв'язку з ослабленням впливу сільського господарства на розвиток сільських територій в умовах диверсифікації зайнятості в сільській місцевості, формування ринку праці необхідним є пошук і використання нових форм інноваційної та інвестиційної діяльності в соціальній сфері сільських агломерацій. Крім того, при визначенні пріоритетних напрямів стратегій сталого розвитку сільських територій важливо використовувати міцні міжособистісні територіальні зв'язки, оскільки в умовах масової урбанізації та розвитку інноваційних технологій, у тому числі цифрових, люди знову звертаються до села як до психологічно комфортного середовища для життя.

У цій ситуації саме стратегія прогнозування соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу надає такі потенційні можливості для територіального утворення та сільських територій: сприяє покращенню позиціонування територіального утворення у зовнішньому середовищі, інвестиційної привабливості та якості територіального управління; формування, узгодження та затвердження стратегії сприяють консолідації місцевої громади, підвищенню ступеня інформаційної відкритості органів місцевого самоврядування; положення стратегії є основою для розробки документів територіального планування, різноманітних концептуальних, стратегічних та інших програмних і планувальних документів.

Стратегічне планування на рівні територіальних утворень має ряд проблем об'єктивного і суб'єктивного характеру. До них належать: відсутність методології та практичного досвіду розробки прогнозів, планів, концепцій та програм стратегічного характеру; невміння використовувати сучасний методологічний арсенал в аналізі, прогнозуванні та плануванні; вузьке бачення конкретних проблем розвитку без їх систематизації та цілісного викладу. Разом з тим, система методологічного та методичного забезпечення процесу стратегічного планування залишається недостатньо розробленою та не відповідає поставленим цілям і завданням, слабо орієнтована на вдосконалення та реалізацію наукового, інформаційного та інноваційного потенціалу територій.

Послідовність розроблення та затвердження стратегій соціально-економічного розвитку територіальних утворень складається з декількох етапів та регулюється державним законодавством. Перший етап є підготовчим і характеризується формуванням плану підготовки документів стратегічного планування, який, крім стратегії, включає прогноз соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу, план реалізації стратегії соціально-економічного розвитку [3]. На цьому етапі також формується план розробки самої стратегії з визначенням учасників процесу, формуванням необхідних робочих груп.

Другий етап призначений безпосередньо для розробки проекту стратегії соціально-економічного розвитку та включає прогнозування соціально-економічного розвитку, формулювання цілей, визначення комплексу засобів, спрямованих на досягнення цілей, заходів щодо реалізації програмних заходів.

Глобальна мета визначає якісний стан системи в довгостроковій перспективі, а локальні цілі визначають майбутній стан підсистем. Основними цілями можуть бути підвищення рівня життя населення, підтримання соціально-економічного розвитку та стабільності в суспільстві, екологічної безпеки тощо. Загальні цілі мають бути чіткими та лаконічними, ґрунтуватися на кількісних та якісних даних про громаду, бути гнучкими та трансформуватися залежно від змін ситуації та проміжних результатів. Конкретні цілі містять детальні кількісні орієнтири та відповідні критерії, за якими їх можна контролювати. Під критерієм досягнення мети розуміють показник, що визначає міру або ступінь оцінки досягнення мети в порівнянні з іншими можливими варіантами. Мета має кількісну оцінку і спрямована на мінімізацію або максимізацію стану.

Формування тексту проекту стратегії є узагальнюючим етапом, який формулює висновки про цілі соціально-економічного розвитку, фактори і механізм його розвитку, методи управління цим розвитком, виходячи з нових тенденцій розвитку регіону, місцевих особливостей і сучасного етапу розвитку економіки регіону в цілому. У ньому представлені альтернативні стратегії з їх комплексною оцінкою, пріоритетні напрями розвитку регіону, аналіз ресурсів регіону та конкурентні переваги.

Крім визначення бачення, місії та цілей, кожна стратегія включає опис необхідності її розвитку, визначення місця програми в загальній та функціональній стратегіях, виявлення взаємозв'язків підсистем і ресурсів, необхідних для її реалізації. Реалізація стратегії також повинна містити організаційні заходи, включаючи робочі плани та механізми контролю за досягненням очікуваних цілей, а також способи представлення результатів населенню територіальної одиниці та іншим зацікавленим сторонам.

Найбільш поширеними методологічними прийомами в практиці розробки стратегічних параметрів соціально-економічного розвитку сільських територій є методи прямого розрахунку та експертних оцінок. Останнім часом проводяться складні математичні розрахунки з використанням виробничих функцій, економетричних і економіко-математичних моделей. До них відносяться моделі економічного прогнозування на основі виробничих функцій (виробнича функція Кобба-Дугласа, виробнича функція Солоу, модель Тінбергена), методи обґрунтування динаміки і структури ВВП на основі кінцевого попиту (макроекономічна модель Кейнса, модель економічного зростання Харрода-Домара, квартальні моделі США та ін.).

Після етапу розробки стратегії настає етап її обговорення та узгодження з подальшим затвердженням. Однак на цьому стратегічне планування не закінчується, воно продовжується у вигляді аналізу ефективності та результативності, коригування цілей і методів їх досягнення. Цей етап передбачає постійний моніторинг розвитку, порівняння даних аналізу з критеріями, оцінку ефективності їх впровадження та ефективності заходів.

Таким чином, стратегія сталого розвитку сільських територій на сучасному етапі має бути розроблена у вигляді проекту оптимізації механізму державного та регіонального управління сільськими територіями як соціально-економічної та екологічної системи, орієнтованої на підвищення якості та рівня життя



сільського населення. Разом з тим, пріоритет у розвитку сільських територій має надаватися забезпеченню пропорційності та збалансованості у розвитку всіх елементів системи та вдосконаленню її міжелементних взаємодій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуторов О. І. Концептуальні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком сільських територій. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. 2024. № 2. С. 5-15.

2. Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL : <http://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/proekt-strat-rozvytku-silsk2024.pdf> (дата звернення: 18.10.2024).

3. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 234-240.

**Андрій Сергійович Дорогань, Валерій Віталійович Доля,**  
*аспіранти кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

### **ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічний потенціал підприємства є фундаментом його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Ефективне управління цим потенціалом є ключовим завданням як для самих суб'єктів господарювання, так і для держави. У сучасних умовах глобалізації, нестабільності економічного середовища та технологічних змін роль держави в управлінні розвитком підприємств набуває особливого значення.

Економічний потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації. До основних компонентів економічного потенціалу відносять: трудові ресурси (кваліфікація, знання та досвід персоналу), матеріально-технічні ресурси (обладнання, виробничі потужності, технології), фінансові ресурси (капітал, інвестиції, прибуток), інноваційний потенціал (здатність до впровадження новітніх розробок), а також організаційно-управлінські ресурси (система управління та корпоративна культура).

Державне регулювання є необхідним для підтримки стабільності ринку, зменшення економічних диспропорцій та стимулювання інновацій. Основними завданнями державного управління щодо розвитком економічного потенціалу є: забезпечення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка малого та середнього бізнесу, захист внутрішнього ринку, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та розвиток інфраструктури.

Виділяють правові (законодавче регулювання умов ведення бізнесу), економічні (податкові пільги, субсидії, гранти), адміністративні механізми (ліцензування, квотування, стандартизація) та інформаційні (консультаційні служби, платформи для обміну інформацією) механізми державного управління. Інструментами державної політики щодо підтримки підприємств виступають: фінансово-кредитна підтримка (пільгове кредитування та субсидування, державні гарантії для залучення інвестицій, створення спеціальних фондів розвитку), податкова політика (запровадження податкових канікул для новостворених підприємств, зниження податкового навантаження на інноваційні компанії, спрощення системи оподаткування для малого бізнесу), інноваційно-інвестиційна підтримка (фінансування наукових досліджень і розробок, інтеграція науки та виробництва через створення технопарків і бізнес-інкубаторів, розвиток програм співфінансування інноваційних проектів), розвиток інфраструктури (будівництво логістичних центрів і транспортних вузлів, модернізація комунікаційних мереж, забезпечення підприємств доступом до енергетичних ресурсів), а також розвиток людського капіталу (програми перекваліфікації кадрів, підтримка дуальної освіти, професійна орієнтація та адаптація робітників до сучасних умов праці).

Аналізуючи вплив державного управління на економічний потенціал підприємств в Україні, можна виділити певні проблеми, до яких можна віднести: високий рівень податкового навантаження; брак доступу до фінансування для малих і середніх підприємств; недостатній рівень розвитку інноваційних технологій; бюрократичні бар'єри та корупція. У той же час, оптимізація регуляторної політики для зменшення адміністративного тиску, розширення можливостей для залучення іноземних інвестицій та підвищення ефективності антикорупційних заходів, розглядаються як певні напрями вдосконалення відповідних механізмів управління.

Основними напрямками державного управління, яким буде найбільше приділятися увага в умовах глобальних викликів, є:

*Діджиталізація економіки:*

- впровадження електронних послуг для спрощення ведення бізнесу;
- підтримка стартапів у сфері IT-технологій.

*Зелена економіка та сталий розвиток:*

- стимулювання екологічно чистих виробництв;
- фінансова підтримка енергоефективних проектів.

*Антикризове управління:*

- створення фондів для підтримки підприємств в умовах надзвичайних ситуацій;
- розробка програм швидкого реагування на кризові явища.

Таким чином, державні механізми управління розвитком економічного потенціалу підприємств відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного зростання економіки. Вдосконалення регуляторної політики, фінансової підтримки, інноваційних програм та інфраструктурного розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств. Для досягнення цих цілей необхідна тісна взаємодія між державою, бізнесом та науковою

спільнотою. Лише комплексний підхід до управління економічним потенціалом дозволить реалізувати стратегічні пріоритети розвитку країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гудзь Ю.Ф. Механізм державного регулювання розвитку економічного потенціалу переробних підприємств АПК. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 13, частина 1. С. 79-86. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13\\_1\\_2017ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/19.pdf) (дата звернення 29.10.2024).

2. Пілецька, С., Коритько, Т., & Лукаржевська-Мялик, В. (2022). Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34> (дата звернення 29.10.2024).

**Дмитро Андрійович Канівець,**  
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

**Людмила Миколаївна Андрєєва,**  
*магістрант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

### **ІНСТРУМЕНТИ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ ВЛАДИ**

Різноманітні інструменти електронної демократії розвиваються та використовуються в Україні завдяки дедалі глибшому проникненню сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління та місцевого самоврядування. Їх метою є залучення громадян до управління державними справами та справами на рівні місцевого самоврядування.

У місцевому самоврядуванні основним призначенням цифрових технологій є підвищення ефективності місцевого управління за критеріями довіри громадян до органів місцевої влади, відкритості та прозорості їхньої діяльності, ступеню громадської участі в прийнятті рішень, рівнем корумпованості органу місцевого самоврядування. Це сприяє досягненню ще однієї мети – формування стійкого позитивного іміджу органу влади.

Інноваційним цифровим продуктом для рішень громад в Україні є маркетплейс «Дія. Цифрова громада» [1]. Він пропонує громадянам сервіси, за допомогою яких можна оперативно та ефективно вирішувати низку питань не відвідуючи державних установ. Використовуючи цей сервіс, можна створити або

зміцнити зв'язок між владою та мешканцями, адже більшість важливих процесів прийняття рішень стають прозорими, що запобігає чи зменшує корупційні ризики, дозволяє підвищити стандарт життя громадян та рівень їх довіри до влади.

Одним з основних сервісів для безпосередньої взаємодії мешканців громади з місцевою владою є «Електронна демократія та комунікація», що дозволяє заявляти про свої потреби та повідомляти ідеї з питань покращення якості життя в громаді, а також забезпечує участь у громадських обговореннях. З використанням цього сервісу можна очікувати зростання рівня обізнаності та соціальної відповідальності членів громад, визнання значимості влади, зростання рівня довіри до неї. Цей цифровий продукт у місцевій громаді надає її мешканцям такі онлайн-послуги як електронне голосування, електронні заяви, електронний референдум, електронні консультації тощо. Також дозволяє звертатися до органів місцевого самоврядування з проханнями та пропозиціями (це особливо актуально для людей з особливими потребами). Розвиток електронної демократії дозволяє громадянам формувати онлайн-спільноти і ефективно протистояти бюрократії та корупції. Усе це теж формує належний рівень соціальної відповідальності та свідомості членів громад.

В категорії «Державні послуги» до цифрових сервісів платформи «Дія. Цифрова громада» відносимо сервіс «Дія. Бізнес» (сприяння малому та середньому бізнесу), портал «Відкриті дані України» (доступ до публічної інформації у формі відкритих даних), додаток «Дія» (доступ до важливих документів у електронному вигляді, швидкі та якісні окремі види послуг).

Цифрові продукти сервісу «Транспорт» можуть бути використані для оптимізації руху громадського транспорту, його відстеження та допомогти покращити трафік, скоротити час у дорозі тощо.

Платформа «Дія. Цифрова громада» також пропонує 20 сервісів напряму «Електронне врядування». Їх застосування сприятиме доступності послуг та процесів управління як на рівні держави, так і місцевого самоврядування, прозорості та відкритості в процесах.

Поступово в кожній громаді з'являються відповідальні за цифровізацію – заступники з цифрової трансформації, і для них на Платформі «Дія. Цифрова громада» теж розміщено важливий ресурс – систематизована база знань. Вона містить поради щодо запровадження цифрових інструментів, план цифрової трансформації, порядок дій та нормативні документи, як будуть потрібні відповідальним за цифровізацію в роботі для ефективної реалізації їх повноважень [2].

У процесах прийняття публічно-управлінських рішень та цифровізації комунікації в системі місцевого самоврядування увага приділяється також забезпеченню актуальною та достовірною інформацією стейкхолдерів, розбудові довірчих відносин з ними.

Одним із засобів цього, на нашу думку, є публічна онлайн-платформа колективної роботи органів самоорганізації населення (ОСН) у мережі Інтернет що обґрунтована В. М. Кузьменко [3]. Вона може стати новим інструментом

електронної демократії та засобом конструювання сучасного іміджу органів влади, зокрема, місцевого самоврядування. Основною метою її створення є підвищення ефективності, прозорості, відкритості та доступності діяльності ОСН шляхом реалізації ефективної комунікації між ОСН та зацікавленими сторонами системи місцевого самоврядування, обмін між ними публічною інформацією. Онлайн-платформа має бути націлена також на активізацію участі мешканців місцевих громад, інститутів громадянського суспільства, науковців, представників медіа та інших зацікавлених сторін місцевого самоврядування.

Онлайн-платформа на рівні територіальних громад сприятиме реалізації таких комунікаційних цілей: організація віртуального середовища для колективної роботи ОСН та самоврядування населення; оперативний виклад актуальної, повної та достовірної інформації щодо здійснення повноважень ОСН; розбудова спільноти як учасника демократичного управління на рівні громади; підтримка та забезпечення ефективності комунікаційних процесів у взаємовідносинах ОСН та інститутів громадянського суспільства; формування довіри до ОМС та, як наслідок, формування та розвиток стабільних відносин між місцевою владою та громадськістю [4].

До складу онлайн-платформи В. М. Кузьменко пропонує включити сім модулів [3] (табл. 1). Мають бути знайдені комплексні рішення, які поєднуюватимуть наявні інструменти електронного урядування, електронної демократії та комунікації. При цьому необхідно врахувати специфіку діяльності ОСН та функції, які вони реалізують у системах державного управління та місцевого самоврядування. При цьому, публічна онлайн-платформа дозволить взяти до уваги інтереси жителів територіальної громади, представниками якої є ОСН, у процесах взаємодії та прийняття публічно-управлінських рішень [3].

*Таблиця 1*

**Модулі публічної онлайн-платформи колективної роботи органів самоорганізації населення**

Назва модуля	Призначення модуля
1. Модуль колективної роботи	Автоматизація операційних процесів та функцій комунікації, прийняття рішення в процесі публічного управління з боку ОСН
2. Модуль контенту	Управління контентом, викладення, створення сховища даних, вилучення текстових, аудіо- та відеоданих
3. Модуль обговорення та взаємодії	Обмін думками в процесі участі в управлінні справами на місцевому рівні між стейкхолдерами органу місцевого самоврядування
4. Модуль обміну даними	Обмін інформацією в форматі відкритих даних (між державними, місцевими реєстрами та базами даних)
5. Інформаційно-аналітичний модуль	Презентація та візуалізація рівня взаємодії та управління справами органу місцевого самоврядування, їх ефективності
6. Модуль пошуку	Ефективний та зручний пошук розміщеної на платформі інформації
7. Модуль адміністрування	Керування доступом і визначення ролей користувачів онлайн-платформи, резервне копіювання бази даних і вмісту, керування конфігурацією онлайн-платформи

Джерело: [3].

Оскільки завдання створення публічної онлайн-платформи для колективної роботи ОСН має бути вирішено не на місцевому рівні, на початковому етапі місцевими радами може бути використаний досвід міської громади м. Люботин Харківського району Харківської області, на сайті якої є окремий розділ «Органи самоорганізації населення», де розміщується актуальна та достовірна інформація з питань діяльності ОСН [5]. Інформація викладається в рубриках: «Повний перелік документів, які можуть надавати органи самоорганізації населення»; «Дислокація фактично діючих органів самоорганізації населення»; «Інформація щодо діяльності органів самоорганізації населення» (де кожен конкретний ОСН має свою сторінку з розділами: «Об'яви», «Інформація щодо діяльності органу самоорганізації населення», «Матеріали для роботи, «Нормативно-правове регулювання діяльності самоорганізації населення»); «Об'яви»; «Закон України «Про органи самоорганізації населення»»; «Нормативно-правове регулювання діяльності органів самоорганізації населення на території громади».

Розділ «Органи самоорганізації населення» за схожою, адаптованою до потреб конкретної громади, структурою доречно створити на сайті кожної територіальної громади. У ньому можна запропонувати також сторінки «Повідомлення про скликання зборів (конференцій) з питань утворення самоорганізації населення», «Перелік рішень селищної ради, щодо надання дозволів на створення органів самоорганізації населення», форми документів, що супроводжують діяльність ОСН: повідомлення про скликання зборів (конференцій) з питань ініціювання створення ОСН; заяви про надання дозволу на створення ОСН; протоколу зборів (конференції) з питань ініціювання надання дозволу на створення ОСН; списку учасників (уповноважених представників) зборів (конференції) з питань ініціювання створення ОСН. Це вже практикується на офіційному вебсайті Київської міської ради [6].

Таким чином місцеві ради можуть зробити важливий крок до поєднання інструментів електронної демократії та комунікації в процесі реалізації такої важливої форми участі членів територіальної громади у вирішенні окремих питань місцевого значення як ОСН. Це сприятиме формуванню та розвитку стійких взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та громадськістю, довіри до місцевих рад, і, в результаті, зміцнюватиме їх позитивний імідж.

#### **Список використаних джерел:**

1. Використання цифрових сервісів Дія та їхня користь для громад. *Іллінецька територіальна громада. Вінницька область, Вінницький район*. URL: <https://illintsi-mrada.gov.ua/news/49084-vikoristannia-cifrovix-servisiv-diia-ta-yixnia-korist-dlia-gromad> (дата звернення: 20.10.2024).

2. Вебпортал «Дія. Цифрова громада» допомагає регіональній цифровізації. *Золотоніська районна державна адміністрація* : веб-сайт. URL: <https://zolorayon.gov.ua/news/1721885166/> (дата звернення: 20.10.2024).

3. Кузьменко В. М. Публічна онлайн-платформа колективної роботи органів самоорганізації населення як інструмент електронної демократії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне*



управління. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 102-109. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1\\_2020/19.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/19.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).

4. Токарева В. І., Кумачова А. С., Хороших В. В. Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного управління. *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2021. № 9. С. 1-5. [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/3.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).

5. Інформація щодо діяльності органів самоорганізації населення. Люботинська міська громада. *Харківська область, Харківський район*. URL: <https://lubotyngromada.gov.ua/informaciya-schodo-diyalnosti-organiv-samoorganizacii-naselennya-10-42-02-13-06-2024/?p=2> (дата звернення: 20.10.2024).

Самоорганізація населення. *Київська міська рада* : офіційний веб-сайт. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/samoorganizaciya-naselennya> (дата звернення: 20.10.2024).

**Ганна Володимирівна Коваль,**  
*доктор наук з державного управління,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету економіки і технологій,  
м. Кривий Ріг, Україна*

**Олена Миколаївна Калініченко,**  
*аспірант кафедри управління та адміністрування  
факультету соціально-психологічної освіти та управління  
Дніпровського державного університету внутрішніх справ,  
м. Кривий Ріг, Україна*

## **ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасні реформи державного управління в Україні націлені на підвищення якості державної служби та приведення її стандартів у відповідність до європейських [6]. Ключовим фактором ефективного публічного управління є кваліфіковані кадри, які здатні швидко реагувати на виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати надання якісних послуг громадянам [1]. В умовах євроінтеграції Україна потребує професійно підготовлених державних службовців, які б сприяли сталому розвитку країни та зміцненню демократичних інститутів [5].

Недостатність практичної підготовки призводить до того, що багато службовців не можуть ефективно застосовувати здобуті знання в умовах реальних управлінських ситуацій. Наприклад, у процесі управління кризовими ситуаціями або реформами новопризначені службовці часто стикаються з труднощами через брак практичних навичок і досвіду [4]. Також актуальними проблемами залишаються недостатнє фінансування програм навчання, а також обмежена адаптація до потреб сучасного ринку праці [9].

Міжнародний досвід показує, що країни з високою ефективністю державного управління активно інвестують у безперервну професійну підготовку державних службовців [8]. У таких країнах, як Сполучені Штати, Канада, Велика Британія, Німеччина та інші країни Європейського Союзу, державні службовці регулярно проходять спеціалізовані курси з таких питань, як управління проектами, комунікації, лідерство, інновації, антикризове управління [7].

Наприклад, у Канаді існує Canada School of Public Service – національна академія, яка пропонує курси, спрямовані на постійне професійне навчання державних службовців. Вона забезпечує безперервний розвиток навичок у сферах управління, лідерства та впровадження інновацій, що допомагає службовцям адаптуватися до змін у суспільстві та державній політиці [10]. У Сполучених Штатах успішно функціонує система онлайн-навчання для державних службовців, наприклад, через Office of Personnel Management (OPM), де є безкоштовні та платні курси для підвищення кваліфікації. США також використовують SES Development Program (Senior Executive Service), яка охоплює спеціальні програми лідерства для підготовки майбутніх керівників державного апарату. Такі курси охоплюють управління кризами, комунікації та прийняття рішень у складних умовах [11].

Британський приклад включає модель так званого «відкритого уряду», яка передбачає залучення громадян до прийняття рішень та підвищення їхньої прозорості [2].

Досвід країн Європейського Союзу, зокрема, Швеції, Норвегії та Фінляндії, також демонструє важливість мобільності державних службовців, що дозволяє їм накопичувати міжнародний досвід, обмінюватися передовими практиками та створювати нові методи роботи на основі міжнародного співробітництва. Програми обміну та стажування в інших країнах дозволяють службовцям здобувати досвід у міжнародному середовищі. У Швеції, наприклад, службовці мають змогу пройти ротацію на посади в інших міністерствах або агентствах для розвитку більшої гнучкості та обміну найкращими практиками [3].

Головними викликами, які стоять перед системою підготовки державних службовців в Україні, є:

- відсутність комплексного підходу до безперервної освіти. Професійне навчання часто не має систематичної основи та не відповідає сучасним потребам розвитку державного управління;

- недостатність практичної підготовки та прикладних знань. Освітні програми надмірно орієнтовані на теорію, а не на розвиток конкретних управлінських компетенцій, таких як навички прийняття рішень, лідерства, командної роботи;

- недостатнє фінансування та матеріальне забезпечення. Брак інвестицій у сучасні навчальні технології та ресурси обмежує можливості для створення інноваційних навчальних програм;

- відсутність адаптації до міжнародних стандартів. В Україні ще недостатньо розвинені системи, що дозволяють інтегрувати міжнародний досвід в освітні програми державних службовців.



Для вирішення зазначених проблем і підвищення ефективності системи підготовки державних службовців пропонуються наступні заходи:

- реформування освітніх програм для службовців з акцентом на практичні навички. Важливо адаптувати курси до сучасних потреб державного управління, забезпечити орієнтацію на практичні навички, особливо у сферах лідерства, кризового управління, інноваційних технологій та проєктного менеджменту;

- запровадження інноваційних методів навчання. У програми підготовки необхідно включити симуляційні тренінги, кейс-стаді, рольові ігри, які дозволяють службовцям практикуватися в реалістичних умовах;

- підвищення фінансування та покращення інфраструктури для навчання. Важливо інвестувати в розвиток сучасної навчальної бази, включаючи оновлення обладнання, розробку онлайн-платформ для дистанційного навчання та збільшення бюджету на стажування за кордоном;

- залучення фахівців-практиків для викладання. Під час підготовки державних службовців потрібно співпрацювати з фахівцями, які мають практичний досвід у сфері державного управління, для передачі реальних знань і досвіду;

- розвиток міжнародного співробітництва. Рекомендується активізувати обмін досвідом із міжнародними установами, що дозволить українським службовцям запозичувати кращі практики та методики навчання від колег з інших країн.

Отже, ефективна підготовка державних службовців є важливим чинником для забезпечення високої якості публічного управління в Україні. Запозичення досвіду з країн із розвинутою системою державної служби може стати ефективним кроком для вдосконалення системи підготовки. Зокрема, підвищення інвестицій у професійну підготовку, орієнтація на практичні навички, впровадження інноваційних методів навчання, а також залучення фахівців-практиків до навчального процесу можуть значно підвищити якість управління. Це, своєю чергою, сприятиме зміцненню демократичних інститутів, розвитку ефективного та прозорого державного управління та підвищенню довіри громадян до державних органів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bouckaert G., Nemes J., Nakrošis V., Tõnnisson K., & Hajnal G. (2011). Public Management Reforms in Central and Eastern Europe. Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, p.373.

2. Chadwick A. (2011). The Hybrid Media System: Politics and Power. Oxford University Press, p. 272.

3. European Commission. (2021). Public Administration Reform in EU Member State/ URL: <https://op.europa.eu/en/web/about-us/legal-notice/cookie-policy> (дата звернення: 21.10.2024 ).

4. Kickert, W. J. M. (2014). The Contribution of Public Management to Public Sector Reform in Central and Eastern Europe: The Case of Slovakia. Public Administration Review, p. 165-176.

5. Loughlin J., Hendriks F., & Lidström A. (2011). The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe. Oxford: Oxford University Press.

6. Noutcheva, G., & Bechev, D. (2008). The Successful Laggards: Bulgaria and Romania's Accession to the EU. *East European Politics and Societies*, p. 114-144.
7. Report of the organization of economic cooperation and development (OECD). (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing, p.280.
8. Pollitt C., & Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
9. Reichard C., & van der Krogt T. (2014). Training and Development in the Public Sector in Europe. In *Training and Development in the Public Sector: International Perspectives*. Routledge, p. 15-20.
10. Savoie D. J. (2003). *Breaking the Bargain: Public Servants, Ministers, and Parliament*. Toronto: University of Toronto Press, p. 150.
11. US Office of Personnel Management. (2021). *Federal Training and Development*. Washington, D.C.: US OPM, p. 55.

**Тамара Миколаївна Лозинська,**  
*доктор наук з державного управління, професор,*  
*завідувач кафедри публічного управління та адміністрування*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Система стратегічного планування в публічному управлінні України за роки від прийняття Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» зазнала помітних трансформацій. З проголошенням у 1991 р. незалежності України починається формування законодавчої основи для діяльності інститутів, що створювалися і мали забезпечити функціонування господарського механізму в умовах ліберальної економіки. Відмова від командно-адміністративної форми управління і швидка мінімізація державного втручання в господарське життя («шокова терапія») створили умови для безконтрольної приватизації національного багатства, формування корупційних зв'язків, тотального зубожіння населення і розбалансування економіки [1; 2]. Така ситуація досить швидко змусила звернутися до методології планування і в 1997 р. Указом Президента України було встановлено, що найважливіші напрями економічного, політичного і соціального розвитку країни на основі аналізу її внутрішнього і зовнішнього становища визначаються у щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України, який є офіційним документом глави держави [3]. А законодавчим актом, який започаткував становлення системи стратегічного планування в Україні, став Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», який є чинним до сьогоднішніх днів [4].

Вивчаючи нормативно-правову базу періоду 2000-2015 рр., можна стверджувати, що стратегічне планування у цей час було прерогативою вищих органів державної влади та органів регіонального управління [5; 6; 7; 8]. Примітно, що перший стратегічний план економічного та соціального розвитку України [9] розроблялася не адміністрацією президента, а групою провідних учених – академіків, представників науково-дослідних інститутів, переважно економістів за фахом. Очолювали групу розробників Стратегії Радник Президента України, директор Національного інституту стратегічних досліджень, доктор економічних наук, професор А. С. Гальчинський і директор інституту економічного прогнозування НАН України, академік НАН України В. М. Геєць. Однак реалізація Стратегії супроводжувалася політичним протистоянням і вже в 2010 р. Комітетом з економічних реформ при Президентові України була розроблена Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», зміст якої мав стратегічний характер [10]. Перша стратегія регіонального розвитку (на період до 2015 р.) також розроблялася на державному рівні на виконання Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів», який утратив чинність [11]. Так формувалася інституціональна основа стратегічного планування на національному рівні, зміна характеру якої обумовлювався також і впливом зовнішнього експертного середовища. Зокрема, чітко виражена соціальна спрямованість Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки не знайшла належного втілення в Програмі економічних реформ на 2010–2014 роки, яка переслідувала економічні цілі, продиктовані логікою становлення ринкової економіки і намірами підтримки конкурентоспроможності великих товаровиробників, що виходили на зовнішні ринки.

Одночасно розвивалася практика стратегічного планування на регіональному рівні – обласними радами, а також іншими радами, визначеними законодавством, за поданням обласних державних адміністрацій (інших органів виконавчої влади, визначених законодавством) з урахуванням норм, закладених у Державній стратегії регіонального розвитку, спільних інтересів територіальних громад регіонів затверджувалися регіональні стратегії розвитку. Процес становлення стратегічного планування на регіональному рівні детально розглянуто в збірнику матеріалів круглого столу «Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості» [12]. Уже на цьому етапі передбачалося, що державна регіональна політика має бути реалізована через розроблення і виконання регіональних стратегій спільно з місцевими органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування відповідно до їхніх повноважень [там само]. Взаємодія між органами державної влади та органами місцевого самоврядування на той період забезпечувалася на основі підписання угод щодо регіонального розвитку.

З 2015 р. (початку проведення реформи місцевого самоврядування) перші об'єднані територіальні громади, спираючись на розроблені регіональні стратегії, приступили до створення стратегічних планів новостворених громад. Так, скажімо, Білоцерківська сільська об'єднана територіальна громада

Полтавської області почала розробляти власну стратегію розвитку в 2016 р., виходячи з необхідності обґрунтування пріоритетів щодо використання інфраструктурної субвенції; обліку, виявлення стану майна, що перебувало в комунальній власності, та визначення обсягу ресурсів, необхідних для його модернізації; розроблення заходів щодо згуртування мешканців, які до об'єднання жили в інших громадах; окреслення перспектив економічного і соціального розвитку новоствореної громади із врахуванням потреб населення, наявних умов і стратегічного бачення. Процедури стратегічного планування, таким чином, починають використовуватися не лише на національному і регіональному рівнях, а й на рівні територіальних громад, що свідчить про формування трирівневої системи стратегічного планування в публічній сфері. На цю особливість розвитку системи стратегічного планування в Україні, яка складається до 2022 р., звертають увагу експерти Інституту громадянського суспільства: «Із прийняттям у 2022 році змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» в Україні з'являється чітка система трирівневого стратегічного планування (держава-регіон-громада), якими передбачено розробку для всіх територіальних громад власних стратегій розвитку» [13].

Можна з впевненістю сказати, що в даний час більш інтенсивні процеси удосконалення методико-методологічного забезпечення стратегічного планування спостерігаються саме на первинному рівні місцевого самоврядування – в територіальних громадах. Так, у 2022 р. Кабінетом Міністрів України були затверджені Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, а також представниками експертного середовища в рамках зарубіжної технічної допомоги для територіальних громад підготовлено ряд рекомендацій з питань стратегічного планування. У цьому зв'язку вищі вимоги мають висуватися до якості розроблення як Державної стратегії регіонального розвитку, так і до стратегій регіонального розвитку, які визначають орієнтири для розвитку територіальних громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Біла С. О. Досвід ліберального реформування української економік (1991-2005 роки). URL: <https://www.libr.dp.ua/text/uij20066dl.pdf> (дата звернення: 27.10.2024).
2. Україна на роздоріжжі. Уроки з міжнародного досвіду економічних реформ; пер. з англ. В. Шимановський; за ред. А. Зіденберга і Л. Хоффмана. Київ: Фенікс, 1998. 477 с.
3. Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України : Указ Президента України від 09.04.1997. № 314/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314/97#Text> (дата звернення: 27.10.2024).
4. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-ІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 27.10.2024).

5. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету від 26 квітня 2003 р. № 621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п#Text> (дата звернення: 27.10.2024).

6. Про підготовку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки : Розпорядження Президента України від 21.12.2001 № 372/2001-рп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2001-рп#Text> (дата звернення: 27.10.2024).

7. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 № 504-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-р#Text> (дата звернення: 27.10.2024).

8. Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки : Указ Президента України від 28.04.20094 № 493/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004#Text> – втратив чинність (дата звернення: 27.10.2024).

9. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки). Шляхом європейської інтеграції. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень; Інститут економічного прогнозування НАН України; Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України, 2004. 416 с. URL: [https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online\\_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0001330](https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0001330) (дата звернення: 28.10.2024).

10. Про Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : Указ резидента України від 27.04.2011 № 504/2011. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5042011-13078> (дата звернення: 28.10.2024).

11. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> – втратив чинність (дата звернення: 28.10.2024).

12. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості : збірник матеріалів «круглого столу» / за ред. С. О. Білої. Київ : НІСД, 2011. 88 с.

13. Стратегічне планування розвитку територій: Інститут розвитку громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini/> (дата звернення: 28.10.2024).

**Іван Петрович Лопушинський,**  
*завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
м. Івано-Франківськ, Україна*

## **ПРОЗОРИСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ З ГРОМАДОЮ**

Як відомо, прозорість місцевої влади – це рівень розвитку комунікації влади з громадою, при якому громада має публічний доступ до інформації про діяльність органів місцевої влади в обсязі, передбаченому законодавством, розуміє, як, коли і щодо якого питання ухвалюються відповідні рішення. Прозорість – показник, коли кожен громадянин має право знати, що відбувається в громаді, брати участь в ухваленні рішень, впливати на процеси, ефективно долучатися до розвитку своєї громади. Крім того, прозорість та підзвітність місцевої влади дозволяє мінімізувати простір для корупції та робить її незручною.

Зважаючи на такі обставини, 07 грудня 2021 року народні депутати України Лозинський Р. М., Безгін В. Ю., Аліксійчук О. В. та ін. внесли до парламенту України законопроект за № 6401 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» [2].

У Пояснювальній записці до проекту Закону [2] народні депутати України зазначають, що документ спрямовано на вдосконалення реалізації прав громадян на участь у місцевому самоврядуванні. Ці зміни покликані збільшити рівень залученості громадян до місцевого самоврядування та підвищити довіру громадян до місцевих рад.

Цей законопроект [2] було спрямовано на підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування, оскільки така довіра є ключовим чинником згуртованості громад, що особливо важливо під час війни. Норми, що запроваджуються відповідно до законопроекту, дозволять більш ефективно забезпечити права громадян на участь у місцевих справах, а отже – мобілізувати зусилля всієї громади на досягнення стійкості, на відновлення та розвиток.

Нормами проекту Закону [2] пропонувалося: закріпити обов'язковість публікації додатків до рішень і проектів рішень рад, а також порядків денних постійних комісій; обов'язковість онлайн-трансляцій сесій місцевих рад; створюється відкритий реєстр об'єктів права комунальної власності територіальної громади; кожні п'ять років проводиться суцільна інвентаризація всіх об'єктів права комунальної власності територіальної громади; учасники сесій ради мають доповідати державною мовою; закріплюються гарантії прав депутатів місцевих рад; усувається колізія щодо кворуму на засіданнях постійних комісій місцевих рад [2].

Закон [1] було ухвалено Верховною Радою України 22 лютого 2024 року. Документ спрямовано на розширення можливостей для громадян брати участь у процесах місцевого самоврядування, а депутатів місцевих рад, керівників рад та працівників виконавчих органів рад ефективно здійснювати свої повноваження. Після ухвалення законопроекту громадяни зможуть отримувати інформацію з Реєстру об'єктів права комунальної власності громади – ця інформація буде корисною в роботі органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Також законопроект конкретизує гарантії доступу громадян до інформації про засідання органів місцевого самоврядування.

13 травня 2024 року Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до Закону України від 22 лютого 2024 року № 3590-IX «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» [1].

Законом запроваджується: відеофіксація пленарних засідань місцевих рад і засідань їх постійних комісій; транслявання пленарних засідань місцевих рад і засідань їх постійних комісій у мережі Інтернет в режимі реального часу (після завершення або скасування правового режиму воєнного стану); оприлюднення відеозаписів засідань у частині, що транслювалася на офіційному веб-сайті ради чи в інший спосіб; збереження відеозаписів засідань не менше п'яти років; висвітлення проєктів порядків денних засідань постійних комісій ради, висновків і рекомендацій, а також протоколів її засідань, що містять результати поіменного голосування; обов'язковість використання державної мови депутатами, посадовими особами місцевого самоврядування, іншими доповідачами під час сесій рад; оприлюднення на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування публічної інформації щодо об'єктів права власності територіальних громад, регулярне оновлення такої інформації, у тому числі інформації за результатами інвентаризації. [1].

При цьому абзац третій підпункту 2 пункту 1, абзац третій пункту 2 (у частині здійснення відеофіксації, зберігання та оприлюднення відеозаписів) розділу I цього Закону [1] набрали чинності через три місяці з дня його опублікування (14 серпня 2024 року), а абзац другий підпункту 2 пункту 1, абзац третій пункту 2 (у частині проведення трансляцій) розділу I цього Закону [1] набирають чинності через 30 днів з дня припинення чи скасування воєнного стану в Україні. Органи місцевого самоврядування в тримісячний строк з дня набрання чинності цим Законом мають привести свої нормативно-правові акти відповідно до нього.

Передбачається, що Закон [1] дозволить ефективно реалізовувати повноваження місцевого самоврядування в інтересах громад міським, сільським, селищним головам, депутатам місцевих рад, працівникам виконавчих органів місцевих рад. Мешканці громад отримають гарантії реалізації вже передбачених законами прав на участь у місцевому самоврядуванні, що підвищить авторитет органів місцевого самоврядування і довіру до них.

Отже, запропоновані Законом [1] норми дозволяють більш ефективно використовувати ресурси громади та місцевої ради, оперативно доводити до

відома мешканців ухвалені рішення та актуальну інформацію про життєдіяльність громади, її активи та ресурси, що сприятиме розвитку та зміцненню громади. Упровадження норм Закону [1] матиме позитивний вплив на спроможність, прозорість та підзвітність органів місцевого самоврядування, дозволить розвантажити ради від запитів на предмет аргументованості ухвалених рішень, сприятимуть залученню громадян до вирішення місцевих справ, мешканці громад отримають гарантії реалізації вже передбачених законами прав на участь у місцевому самоврядуванні, що підвищить авторитет органів місцевого самоврядування та довіру до них.

### **Список використаних джерел:**

1. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22 лютого 2024 року № 3590-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text> (дата звернення: 05.11.2024).

2. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : проект Закону України, внесений народними депутатами України Лозинським Р. М., Безгіним В. Ю., Аліксійчуком О. В. та ін., зареєстрований у Верховній Раді України 07 грудня 2021 року за № 6401. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/38493> (дата звернення: 05.11.2024).

**Вікторія Юріївна Медвідь,**  
*докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

**Ірина Ігорівна Житченко,**  
*здобувачка вищої освіти ОПП «Зв'язки з громадськістю»  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ВІДНОВЛЕННІ ТА ВІДБУДОВІ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Повномасштабна війна Росії проти України завдала значних руйнувань інфраструктурі, економіці та соціальній сфері країни. Відновлення та відбудова зруйнованих територій є одним з найважливіших завдань, що стоять перед Україною. Успіх цього процесу значною мірою залежить від активної участі громадськості. У сучасному світі участь громадськості відіграє важливу роль у розвитку територій, а у процесах відновлення територій займає основне місце та дає можливість населенню бути активно залученими до ухвалення та



обговорення рішень і втілення різних проєктів. Слід зазначити, що участь населення може сприяти розширенню можливостей і варіантів ідей, які є досить важливими для формування та реалізації продуктивних програм відбудови та відновлення територій.

Мета наукового дослідження – проаналізувати роль громадськості у відновленні та відбудові України, визначити основні виклики та можливості, а також запропонувати рекомендації щодо посилення громадської участі.

Існує низка різних видів залучення населення, зокрема, ними можуть бути публічні обговорення, проведення анкетувань серед мешканців певної території, громадські збори, діяльність громадян у громадських організаціях, тощо. Важливість та потреба у громадській участі полягає у тому, щоб враховувати думки та інтереси різних людей, що, в свою чергу, гарантує доцільність та якісність процесу ухвалення рішень.

Населення має право висловлювати особисті думки та погляди, це допомагає зменшити кількість виключень і забезпечити можливість на участь зацікавлених осіб. Тісна співпраця населення та органів влади забезпечує закріплення взаємодії між людьми, владними органами і зацікавленими особами, також забезпечує проведення спільної ефективної діяльності над проблемними питаннями місцевого значення [1, с. 232].

Незважаючи на технічну забезпеченість процесу підготовки і реалізації різних програм повоєнної відбудови територій держави, результат здебільшого має залежність від кількості фінансових ресурсів та від органів влади і активних громадян. Саме від ініціативності громадян залежить який проєкт будуть реалізовувати в першу чергу та на якій території це буде проводитися, адже виконання програм і проєктів також задовольняє потреби мешканців визначеної території та покращує їх рівень життєдіяльності. Тож в умовах сучасності активне населення має можливість не тільки піддавати гострій критиці діяльність владних органів, а також впливати на їх функціонування, зокрема і при прийнятті рішень загального значення, і при розробці програм та проєктів повоєнного відновлення територій України [2].

Слід зазначити, що задля того, щоб забезпечити відкритий і результативний процес відбудови держави, Міністерство розвитку громад та територій України разом з Коаліцією громадських організацій RISE Ukraine, працюють над формуванням та втілення цифрової екосистеми управління відбудовою інфраструктури – DREAM. Дана екосистема вміщує всі етапи розробки та реалізації проєктів повоєнного відновлення територій, тобто від закріплення обсягу збитків та виявлення потреб і до формування структури проєктів, проведення громадських слухань, закупівель, потім будівництва та контролю [3].

Зокрема, ця платформа покликана вирішити ряд критичних проблем, пов'язаних з відновленням:

*Централізація даних.* DREAM об'єднує в єдину систему дані про масштаби руйнувань, потреби громад, а також інформацію про проєкти відновлення. Це дозволяє отримати повну картину ситуації та приймати більш обґрунтовані рішення.

*Залучення громадськості.* Платформа передбачає механізми широкого залучення громадян до процесу відновлення. Мешканці можуть брати участь у обговоренні проєктів, висловлювати свої думки та пропозиції. Це не лише підвищує легітимність прийнятих рішень, але й забезпечує більшу зацікавленість громад у результаті.

*Прозорість процесів.* DREAM забезпечує повну прозорість всіх етапів відновлення, від планування до реалізації. Громадяни можуть відстежувати хід виконання проєктів, витрачання коштів та контролювати якість робіт.

*Ефективність управління.* Платформа дозволяє оптимізувати процеси управління проєктами, скоротити бюрократичні процедури та підвищити ефективність використання ресурсів.

*Міжнародна співпраця.* DREAM може стати інструментом для залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Прозора і ефективна система управління проєктами підвищує довіру міжнародних партнерів.

Також, варто зауважити, що задля результативного втілення проєктів повоєнного відновлення територій, зменшення можливостей нецільового застосування фінансових ресурсів, зниження рівня корупційних правопорушень та підтримки серед громадян важливо та вкрай потрібно гарантувати високу залученість зацікавленого та активного населення до самої діяльності стосовно відбудови. Задля досягнення даної мети формується модуль електронної демократії eDem, що зможе надати можливість населенню мати вплив безпосередньо на опрацювання та вибір проєктів повоєнного відновлення, здійснювати контроль за їх реалізацією та інше. Формування та реалізацію модуля електронної демократії eDem контролює та забезпечує Центр розвитку інновацій [3].

Досить важливим є спроможність органів місцевої влади залучати мешканців визначеної території та внутрішньо-переміщених осіб до розгляду, аналізу та ухвалення рішення відносно формування та реалізації проєктів повоєнного відновлення.

Аналізуючи дані дослідження Центру розвитку інновацій щодо рівня залучення зацікавлених осіб до процесу відбудови, можна зробити такі висновки:

- значна частина населення взагалі не брала участь у розгляді та обговоренні проєктів, тобто за даними на рівні області близько 72% не долучилися до розгляду проєктів, на рівні територіальної громади даний показник складає 25% від загальної кількості населення;

- із 100 % громадян, що брали участь в опитуванні, лише чверть були обізнані щодо розгляду проєктів відновлення територій на рівні області, а на рівні територіальної громади даний показник трішки менший, що складає близько 20%;

- на рівні області лише 4% громадян активно долучилися до розгляду та обговорення проєктів відновлення, проте на рівні територіальних громад даний показник є вищим майже у чотири рази, що свідчить про те, що населення в межах територіальної громади є досить зацікавленим у ефективній діяльності щодо відбудови територій [3].

Результативна та відносно швидка відбудова значно залежить і від прозорості діяльності органів влади, і від ступеню залучення населення. Громадяни нашої держави мають велике бажання бути залученими до діяльності щодо відновлення територій, проте через низьку обізнаність своїх можливостей, більшість з них нічого для цього не робить. Через високий рівень залученості населення в діяльності місцевої влади на початку війни, велика кількість громадян можуть якісно працювати в команді, розуміються на швидкому врегулюванні криз та партнерства, тож такі навички є досить важливими у відновленні територій.

### **Список використаних джерел:**

1. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. 667 с.

2. Роль громад та громадськості у повоєнному відновленні URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3714133-rol-gromad-ta-gromadskosti-u-provoennomu-vidnovlenni.html> (дата звернення: 17.10.2024).

3. Прозора та демократична участь громадськості у процесі відбудови URL: [https://lb.ua/blog/cid\\_center/580254\\_prozora\\_demokratichna\\_uchast.html](https://lb.ua/blog/cid_center/580254_prozora_demokratichna_uchast.html) (дата звернення: 17.10.2024).

**Світлана Петрівна Поліщук,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування  
та міжнародної економіки  
Білоцерківського національного аграрного університету,  
м. Біла Церква, Україна*

**Ольга Володимирівна Білик,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування  
та міжнародної економіки  
Білоцерківського національного аграрного університету,  
м. Біла Церква, Україна*

## **ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Планування регіональної політики спрямоване на економічний розвиток громад, їх потужність і саме ефективно розроблена державна політика дозволить досягти цих цілей, використовуючи інструменти європейської політики згуртованості.

На даний час потрібно враховувати низку викликів, які значно впливатимуть на розвиток України, регіонів і територіальних громад після

війни. 329 громад окуповані або перебувають у зоні бойових дій; втрата суттєвої частини населення; зниження ВВП, руйнування інфраструктури, зростання безробіття та інфляції; вимушене переміщення людей, збільшення числа біженців, потреба в житлі, медичній допомозі та підтримці для постраждалих; складнощі в управлінні країною, виклики у забезпеченні демократичних процесів та боротьба з корупцією; забруднення, руйнування екосистем внаслідок бойових дій, що потребує термінових заходів для відновлення; постійна загроза військових дій, анексія територій та потреба у зміцненні обороноздатності; залежність від зовнішніх постачань енергії, пошук альтернативних джерел та розвиток відновлювальної енергетики; ослаблення органів влади та ОМС на всіх рівнях через відтік кадрів. Ці питання мають бути вирішені, використовуючи можливості, що відкриваються з набуттям Україною статусу кандидата до ЄС. Основою всіх політик ЄС, куди інтегрується Україна, є саме територіально-орієнтований підхід, адже він забезпечує гармонійний розвиток усіх територій Європейського Союзу завдяки підтримці розвитку найменш розвинутих регіонів [1].

Стратегічне планування регіонального розвитку – це процес визначення цілей і пріоритетів розвитку певного регіону, а також розробки планів і заходів для досягнення цих цілей. Це включає аналіз ресурсів, потреб і можливостей регіону, а також залучення зацікавлених сторін. Удосконалення управління в різних регіонах країни призведе до більш ефективних соціально-економічних змін, спрямованих на європейський рівень, зменшуючи нерівномірність регіонального та місцевого розвитку. Головне у визначенні можливості відновлення територій залежить від спроможностей громад прогнозувати і стратегувати своє майбутнє, і в цьому їм має бути надана державна та міжнародна допомога.

Враховуючи сьогоднішнє, на різних рівнях влади та в громадянському суспільстві постійно виникають дискусії про відбудову, відновлення, розвиток регіонів і громад, розробку планів відновлення і пріоритетні сфери відновлення. Фактично, ці питання розглядаються ще з початку війни росії проти України – тобто з 2014 року. Вже тоді Україна була змушена працювати над відновленням населених пунктів, які росія знищувала. Державна політика відновлення територій постійно потребує змін та вдосконалень і на це є ряд об'єктивних причин, а саме:

- зміна політичної ситуації в країні після Революції Гідності та курс до ЄС;
- початок низки реформ, у тому числі реформи децентралізації;
- відсутність певного досвіду ведення війни та тимчасової окупації територій;
- відсутність досвіду системної співпраці з міжнародними партнерами

Зокрема, змінювалися підходи від відбудови виключно інфраструктурних об'єктів і реалізації тимчасових проєктів до розробки планувальних документів з чітко визначеними цілями для розвитку громад [2].

Відновлення регіонів – це процес, спрямований на відновлення і розвиток територій, які постраждали від криз, конфліктів, природних катастроф або економічного занепаду. Він включає в себе комплекс заходів, що забезпечують

соціальну, економічну та екологічну стабільність. Основними етапами відновлення є:

1) оцінка шкоди (аналіз впливу катастрофи або кризи на регіон, визначення потреб населення та стану інфраструктури);

2) розробка стратегії оновлення (формулювання цілей і пріоритетів, визначення ключових сфер, які потребують відновлення: житлове будівництво, інфраструктура, освіта, охорона здоров'я);

3) залучення ресурсів (пошук фінансування з державних, міжнародних та приватних джерел, співпраця з неурядовими організаціями та міжнародними структурами);

4) втілення плану дій (реалізація конкретних проектів: ремонт, будівництво нових об'єктів, соціальні програми; забезпечення прозорості та підзвітності у використанні ресурсів);

5) моніторинг і оцінка (встановлення системи моніторингу прогресу відновлення, аналіз ефективності заходів та коригування стратегій при необхідності).

За підтримки Програми USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА») в рамках ініціативи «Забезпечення функціонування Муніципального центру відновлення Асоціації міст України» в Україні стартував проект Муніципального центру відновлення. Проект спрямований на підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування та забезпечення їх підзвітності перед громадою. Його реалізація має на меті створення сприятливих умов для розвитку місцевих громад, поліпшення якості надання публічних послуг та забезпечення прозорості управління. Також, в рамках співпраці з Центрами, заплановані навчання та обмін практиками для посадовців органів місцевого самоврядування. Муніципальний центр відновлення працюватиме на всій території України з акцентом на 10 наступних областях: Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська та Чернігівська [3].

20 липня 2024 року Кабінетом Міністрів були затверджені порядки визначення територій відновлення, а також розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад. Місцеві органи влади повинні розробити чіткий план відновлення, що включає пріоритети щодо відновлення інфраструктури, житлових та соціальних об'єктів, а також екологічних заходів. Згідно із затвердженням Порядком територіальна громада відноситься до території відновлення за умови наявності хоча б одного з таких критеріїв:

- на території громади відбувалися бойові дії;
- територія громади або її частина була тимчасово окупована;
- на території територіальної громади наявні руйнування об'єктів інфраструктури, житлового фонду внаслідок бойових дій та/або обстрілів;
- територія громади характеризується значним переміщенням населення до інших регіонів та/або інших держав та різким погіршенням рівня соціально-економічного розвитку тощо [4].

Важливим питанням залишається визначення об'єктів, які не будуть відбудовуватися. Цим питанням мають займатися відповідні служби з урахуванням засад управління місцевої влади, враховуючи результати громадських обговорень всіх проблем на певній території. Громади, що постраждали від наслідків війни, можуть потрапити під дію спеціальних державних програм, спрямованих на відновлення регіонів, зокрема через державні гранти, позики чи субвенції для відновлення критичної інфраструктури. Пріоритет може бути наданий тим громадам, де військові дії закінчились і є стабільний доступ для відновлення.

Для успішного відновлення територій необхідно застосовувати механізми удосконалення Державної стратегії регіонального розвитку, базуючих на принципах євроінтеграції і, як результат, оновлення політики згідно потреб громад та регіонів. Місцева влада має бути головним ініціатором планів, базуючись на механізми та принципи відновлення, визначених державою [5].

Проект Стратегії розроблявся таким чином, щоб узгоджувати ключові пункти з Ukraine Facility (інструмент підтримки України Європейським Союзом) та рамкою RDNA (Оцінка потреб України у відновленні, яка розроблена Урядом спільно зі Світовим Банком, Єврокомісією та ООН). Це зроблено для того, щоб синхронізувати систему мультирівневого урядування в Україні з наявними інструментами міжнародної підтримки та оцінки потреб [6].

Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки територіально орієнтована, враховує виклики сьогодення та завдання євроінтеграції, спирається на реальні потреби регіонів та громад. Це важливий крок з наближення державної регіональної політики до ключової політики Європейського Союзу – політики згуртованості. Пропозиції щодо вдосконалення Стратегії також надавалися партнерами представництва Європейського Союзу в Україні, Організації економічного співробітництва та розвитку, а також Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування регіонального розвитку та містобудування, асоціаціями органів місцевого самоврядування, експертами та громадськими діячами [7].

Отже, планування відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад повинно бути комплексним і інтегрованим, спрямованим на задоволення потреб населення та забезпечення сталого розвитку. Важливими елементами є співпраця з усіма стейкхолдерами, активна участь місцевих спільнот, прозорість процесів та підтримка з боку держави і міжнародних партнерів. Важливо реалізовувати стратегії, орієнтуючи їх на сталий розвиток і покращення якості життя населення.

### **Список використаних джерел:**

1. Підсумки круглого столу «Планування відновлення громад і регіонів у контексті євроінтеграції і воєнних викликів». URL: <https://decentralization.ua/en/news/17548> (дата звернення: 14.10.2024).
2. Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати? URL: <http://surl.li/hyeiqv> (дата звернення: 14.10.2024).

3. В десяти найбільш постраждалих від війни регіонів планується відкриття Муніципальних центрів відновлення. URL: <http://surl.li/edffbt> (дата звернення: 14.10.2024).

4. 20 липня набрала чинності урядова постанова щодо відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/221029\\_20-lipnya-nabrала-chinnost-uryadova-postanova-shchodo-vdnovlennya-ta-rozvitku-regonv--teritorialnikh-gromad](https://jurliga.ligazakon.net/news/221029_20-lipnya-nabrала-chinnost-uryadova-postanova-shchodo-vdnovlennya-ta-rozvitku-regonv--teritorialnikh-gromad) (дата звернення: 14.10.2024).

5. Уряд затвердив порядки з питань відновлення та розвитку регіонів і громад. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-poriadky-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-hromad> (дата звернення: 14.10.2024).

6. Міністерство відновлення презентувало проєкт оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35052.html> (дата звернення: 14.10.2024).

7. Уряд затвердив зміни до Державної стратегії регіонального розвитку. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-zminy-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku> (дата звернення: 14.10.2024).

**Тетяна Вікторівна Сокольська,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки  
Білоцерківського національного аграрного університету,  
м. Біла Церква, Україна*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИЙ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Історично так склалося, що сільські території в Україні здавна відігравали і продовжують відігравати важливу соціо-економічну роль для країни, зберігаючи її матеріальну та нематеріальну сільську спадщину. Вони є основою у вирішенні екологічних проблем, надаючи екосистемні послуги для пом'якшення негативного впливу на навколишнє середовище та зміни клімату, забезпечуючи продовольчу безпеку, сприяючи збереженню біорізноманіття, унікальних культурних ландшафтів, а також розвиток економіки замкнутого циклу, а отже і сприяння сталому розвитку.

Починаючи з 2014 року в Україні намітилися позитивні практики сприяння сталому розвитку, проте після початку повномасштабних військових дій перед агросферою постало ряд проблем, зокрема щодо її матеріально-технічного та фінансового забезпечення. За даними прес-служби Верховної ради України станом на 23 лютого 2024 року внаслідок повномасштабного вторгнення найбільшою категорією збитків є пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка, що становить 5,8 млрд дол. США або 56,7% від усіх збитків. Загалом частково або повністю пошкоджено близько 181 тисячі одиниць сільськогосподарської техніки та устаткування. Втрати від знищення та крадіжки

виробленої продукції експерти оцінюють у 1,97 млрд дол. США, від зруйнованих потужностей, зокрема пошкодження зерносховищ – 1,8 млрд дол. США, завдані багаторічним насадженням – 398 млн \$, тваринництву – 254 млн дол. США, аквакультури та рибальству – 35 млн. дол. США [1-2].

Через війну в Україні 25 % сільськогосподарських домогосподарств зупинили або зменшили обсяги виробництва продукції, у прифронтових областях – 38 % [3], 84 % аграрних підприємств, що перебувають у тимчасовій окупації, призупинили свою господарську та виробничу діяльність.

При цьому на тлі наведених економічних проблем додаються екологічні. За даними Державної служби з надзвичайних ситуацій близько 30% території України (176 тисяч км<sup>2</sup>) забруднено вибухонебезпечними предметами та потребує заходів з розмінування. Через прохід важкої техніки відбувається ущільнення ґрунтового покриву, а отже, руйнування родючого шару та порушення процесів повітро- та вологообміну. Шкідливі відходи від металевих уламків снарядів (містять в тому числі сірку та мідь), потрапляють до ґрунту і можуть мігрувати до ґрунтових вод і в результаті потрапляти до харчових ланцюгів, катастрофічно впливаючи як людей так і на тварин. Як результат, екологічна катастрофа набуває глобального масштабу.

У ситуації що склалася, говорити про стійкий розвиток сільських територій надто важко. Весь час пам'ятаючи про його складові вважаємо за доцільне нині зосередити увагу на людському капіталі, який є критично важливим для села оскільки служить основою економічного зростання, інновацій, соціальної стійкості та екологічної збалансованості проте, потребує нового підходу для формування і реалізації публічної політики, зокрема, щодо вирішення демографічної кризи на селі, яка поглиблюється через міграційні процеси, мобілізацію чоловіків, низьку народжуваність та високу смертність.

Погоджуємось з думкою провідних вчених [4], що через відсутність простого відтворення населення, стрімкі міграційні процеси зумовлені війною, неефективною державною політикою, дієвих механізмів публічного управління в органах публічної влади, демографічна ситуація на селі сягнула катастрофічних меж. Причому, ще до війни, демографічна ситуація в Україні була настільки складною, що ООН визнала Україну однією з країн, які найбільше постраждали від стрімких темпів скорочення населення. Якщо в 1991 році Україна займала 22 місце в списку найбільш густонаселених країн, то зараз вона посідає 41 місце і незабаром може назавжди приєднатися до групи країн, які борються з дефіцитом населення до такого ступеня, що гальмує відбудову та всебічний розвиток країни [5].

Через зменшення державної підтримки при народженні дітей, падіння рівня життя і девальвацію гривні, політичну кризу та виснажливу російську агресію в Україні відчутно знизилась народжуваність серед сільського населення. У 2021 р. було зафіксовано найнижчу у новітній демографічній історії кількість народжень у селах – 96,7 тис осіб [6]. За даними Міністерства юстиції України у 2023 році народилось на третину менше ніж до повномасштабного вторгнення, а Тексту та відмічають, що так мало дітей на території нашої країни не народжувалося щонайменше три століття.



Незважаючи на дещо схожість ситуації в Європі, в Україні знайшли свій прояв особливі чинники. Зокрема, За майже 2,5 роки повномасштабної війни населення України скоротилося більш ніж на 10 мільйонів, причому майже п'ять мільйонів людей перебувають на територіях, які зараз окуповані росією. Набула загрозливих масштабів для громад міграція як внутрішня до західних кордонів, так і зовнішня. За даними ООН, станом на грудень 2023 року кількість українців, які опинилися за кордоном через війну, становила 6,3 млн осіб. Ситуація ускладнюється тим, що зростає кількість вдів і вдівців, самотніх людей похилого віку, сімей, у яких дітей виховує один із батьків, і сімей, у яких діти живуть без батьків. Загострюються проблеми дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування: стає більше дітей, батьки яких загинули, зникли безвісти, примусово депортовані тощо. Крім того, війна має руйнівний вплив на психічне здоров'я українців, оскільки вона спровокувала низку психічних проблем, таких як депресія та посттравматичний стресовий розлад, посилила схильність до зловживання психоактивними речовинами та зробила їх більш сприйнятливими до інших залежностей. Ще у 2022 році Всесвітня організація охорони здоров'я підрахувала, що кількість осіб із ризиком розвитку психічних розладів в Україні може сягнути 10 мільйонів [7].

За прогнозами Центру економічної стратегії, після припинення дії воєнного стану і відкриття кордонів Україну можуть залишити 88-155 тис чоловіків. Таким чином країна може втратити значні обсяги освітнього та трудового потенціалу найближчим часом разом з економічними втратами, які можуть становити 3,9-6,3% від довоєнного ВВП щорічно [8].

Відтак, динаміка післявоєнної відбудови України та її сталого розвитку залежатиме не лише від рівня витрат на відбудову, а й від чисельності населення країни, його вікової структури та загального рівня охорони здоров'я та освіти. На тлі вкрай песимістичних прогнозів скорочення чисельності населення (до 30 мільйонів осіб і менше) і того факту, що пенсіонери, інваліди, поранені, хворі та травмовані особи становитимуть основну частину українського суспільства, демографічна чинник обмежить перспективи розвитку країни.

Разом з тим, історія розвитку нашої держави наводить безліч несподіваних подій. У найважчі часи та критичні моменти наш народ проявляє неабияку стійкість, волю та здатність повернути певні процеси, які здавалися неминучими. І це особливо проявляється сьогодні, селяни в надзвичайно важких умовах під постійні сигнали тривоги і навіть обстріли обробляють землю, виявляють тверду віру в свої сили, з оптимізмом дивляться в майбутнє та налаштовані на постійне приєднання до західного цивілізаційного простору.

Нині держава має створити всі найкращі умови для поліпшення демографічної ситуації. Одним із основних напрямів публічної політики щодо повернення наших громадян повинні стати створення в аграрному секторі нових інституційних форм – диверсифікованих сільськогосподарських організацій, що функціонують на основі кооперації, інтеграції та диверсифікації. Для стимулювання народжуваності, необхідно забезпечити гідні зарплати, реальні можливості мати житло і фінансово підтримувати народження особливо другої і третьої дитини, до набуття кожною повноліття.

Вважаємо, що робота над досягненням сталого розвитку громад є обов'язком публічної влади, щоб забезпечити достойне майбутнє для прийдешніх поколінь, на належному екологічному, соціальному та економічному рівнях. На цьому етапі влада має точно оцінити наслідки війни та затяжної економічної й екологічної кризи на життя місцевих громад, вплив політики управління органів місцевого самоврядування.

Основним завданням державної, регіональної та місцевої влади має стати підтримка товаровиробників, захист довкілля, підтримка комплексних проєктів розвитку сільської інфраструктури. При цьому акценти слід розставляти не на кількісних, а на якісних параметрах соціально-демографічного відтворення українського села. Реалізація нових будівельних проєктів і програм енергоощадливого житлового будівництва разом зі створенням нових робочих місць будуть стати потужним стимулом для розвитку сіл, зокрема для забезпечення житлом переселенців, потерпілих внаслідок війни, а також як мотивація для відновлення об'єктів соціальної сфери, покращання інфраструктури та відродження поселенської мережі в цілому.

Розвиток смарт-поселень в 100-км смузї довкола великих міст, створення розгалуженої мережі публічних (громадських) просторів і розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури та комунікацій стримуватимуть відтік населення з сільської місцевості.

І в цьому напрямі, ми особливо наголошуємо на ролі освіти, одного із головних чинників ефективної реалізації наявного потенціалу сільських територій. Держава має підтримати навчальні заклади аграрної освіти, що готують фахівців здатних створити простір для формування людського капіталу засобом його інтелектуалізації, що надасть великі можливості та конкурентні переваги сільським територіям у реалізації стратегічних цілей їх інноваційного розвитку. Саме регіональні університети мають стати драйверами успішного розвитку ТГ та сільських територій. Взаємоузгодження та координованість навчальних закладів та громад у забезпеченні інтелектуального капіталу, дозволять досягти взаємовигідного синергічного ефекту для їх розвитку.

Що стосується демографічної проблеми, то для стимулювання народжуваності, в першу чергу, необхідно забезпечити гідні зарплати, реальні можливості мати житло, отримати освіту, якісні медичні послуги і фінансово підтримувати народження особливо другої і третьої дитини, до набуття кожною повноліття.

### **Список використаних джерел:**

1. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналітична доповідь / за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad\\_realsektor-2023.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf) (дата звернення: 19.10.2024).

2. Петруньок Д. С., Тегіпко С. М. Функціонування агрохолдингів в умовах військового стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 2 (74), 2024. С.70-76.

3. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/015c3049-4fc9-4706-87aa-abe4eca64a19/content> (дата звернення: 17.10.2024).

4. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, Е. М. Лібанова, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький ; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с.

5. Гузман М. Демографічна трагедія України: другий голодомор? *Економічна правда*. 28 червня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/28/688487> (дата звернення: 17.10.2024).

6. Гукалова І. В. Демографічні та соціальні чинники розвитку сільської місцевості в Україні: тенденції змін. *Український географічний журнал*. 2023, 2 (122). URL: [https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/UGZ\\_2023\\_02\\_3\\_3.pdf](https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/UGZ_2023_02_3_3.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).

7. Rogoża J. Ukraine in the face of a demographic catastrophe. Centre for eastern studies. Number 524 11.07.2023. URL: <https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW%20Commentary%20524.pdf> (дата звернення: 17.10.2024).

8. Новікова О.Ф., Шамілева Л.Л., Хандій О.О. Оцінювання розбалансованості трудової сфери в умовах воєнного стану і можливості її подолання. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 17-54.

**Микола Іванович Сьомич,**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

**Віктор Євгенович Булат, Максим Олександрович Малько,**  
*здобувачі вищої освіти СВО Магістр*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Інструменти взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства є ключовими механізмами для побудови ефективної співпраці з метою вирішення нагальних питань громад. Такі механізми дозволяють забезпечувати взаємодію між владою та громадськістю, залучати жителів до ухвалення рішень, які впливають на їхнє життя, і сприяти підвищенню довіри до місцевої влади. Для ефективності кожен з цих інструментів повинен бути чітко прописаний у локальних нормативно-правових актах. Це забезпечує прозорість, зрозумілість ролей і повноважень усіх учасників процесу, а також їхню відповідальність.

Одним із найпоширеніших механізмів взаємодії є громадський або партисипативний бюджет (бюджет участі). Це інструмент, за допомогою якого жителі можуть подавати власні проекти для реалізації за кошти місцевого бюджету, проводити адвокаційну кампанію і брати участь у голосуванні. Такий механізм значно підвищує активність громади, сприяє прозорості розподілу бюджетних коштів і зміцнює довіру до влади.

Грантові програми стали ще одним важливим інструментом такої взаємодії. Спільна участь у грантових ініціативах дозволяє об'єднувати ресурси, досвід і експертизу для вирішення конкретних проблем громади. Така співпраця є взаємовигідною, адже дозволяє залучити додаткове фінансування, впровадити інноваційні ідеї, а також створити умови для довгострокового партнерства.

Одним із ефективних інструментів співпраці між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства є спільна організація заходів. Зокрема, проведення зустрічей, форумів, конференцій, громадських обговорень та опитувань дозволяє налагодити діалог, обмін інформацією та ідеями між цими двома сторонами. Такий формат взаємодії сприяє підвищенню прозорості у прийнятті рішень та залученню громади до вирішення важливих питань [1].

Інструменти співпраці між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства є основою для побудови сильної, ефективної та прозорої системи управління на місцевому рівні. Вони дозволяють враховувати потреби громади, залучати громадськість до прийняття рішень і підвищувати довіру до місцевої влади. З метою підвищення результативності взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства органами місцевого самоврядування повинні забезпечувати громадським організаціям доступ до актуальної інформації про механізми залучення, правила подачі проектів, оформлення документації та звітування.

Важливо переглянути чинні правила фінансування, дозволивши громадським організаціям отримувати частину коштів авансом, щоб уникнути потреби покривати витрати за власний рахунок. Також варто дозволити включення гонорарів до кошторисів проектів, реалізованих за бюджетні кошти, та спростити процедури роботи з казначейством. Доцільно збільшити обсяги фінансування окремих проектів, що дозволить реалізовувати масштабні ініціативи. Зняття обмежень на придбання матеріальних ресурсів для довгострокових проектів також сприятиме кращій реалізації ініціатив.

Органи місцевого самоврядування мають забезпечити якісне обслуговування громадських організацій, зокрема шляхом покращення комунікації та запровадження принципів сервісного підходу, подібного до роботи ЦНАПів. Необхідно навчати службовців ефективної комунікації, включаючи управління конфліктами. Вчасне повідомлення громадських організацій про дати, час і порядок денний засідань міських рад чи профільних комісій допоможе організаціям краще підготуватися до участі та висловлення своїх позицій. Інтеграція роботи міських рад через оперативний обмін інформацією між департаментами сприятиме швидкому вирішенню проблем. Таке узгодження допоможе уникати дублювання функцій і забезпечить прозорість.

Питання громадської участі має бути на пріоритетному рівні. Важливо стимулювати активність мешканців у процесі прийняття рішень, щоб враховувати їхні реальні потреби. Громадські організації потрібно розглядати як союзників у вирішенні місцевих проблем, а не як опонентів. Такий підхід сприятиме налагодженню довготривалого співробітництва. Громадські організації, зі свого боку, також мають оптимізувати власну діяльність для ефективнішої взаємодії з міськими радами [2].

Ефективна співпраця між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства базується на взаєморозумінні, конструктивному діалозі й спільному бажанні розвивати громади. Розширення інструментів співпраці та вдосконалення механізмів залучення сприятимуть довірі між сторонами й зміцненню громадянського суспільства.

### **Список використаних джерел:**

1. Скляр І.В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства : методичні рекомендації у сфері відкритого урядування / за заг. ред. О. В. Слобожана. Київ : Асоціації міст України, 2023. 55 с. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66\\_vidkryte\\_uryaduvannya\\_2023\\_metod.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66_vidkryte_uryaduvannya_2023_metod.pdf) (дата звернення 30.10.2024).

2. Пирагова Д. Львів: як взаємодіють органи міської влади і громадянське суспільство. *MISTOSITE* : веб-сайт. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/lviv-iak-vzaiemodiiut-orhany-miskoi-vlady-i-hromadianske-suspilstvo> (дата звернення 30.10.2024).

**Марина Андріївна Тур,**

*магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

На сучасному етапі розвитку, коли в Україні відбуваються докорінні зміни в системі вищої освіти, питання подолання корупції набувають особливої гостроти та актуальності. Негативний вплив корупційних діянь на формування громадянського суспільства в Україні стає дедалі відчутнішим і нині становить серйозну загрозу національній безпеці держави. Тому протидія корупції в системі вищої освіти є надзвичайно актуальною проблемою.

Корупція відноситься до числа найбільш серйозних проблем глобального характеру, що загрожують соціально-економічному та політичному розвитку країни. Однак на цей час немає точної інформації про масштаби хабарництва у вищій школі, в першу чергу тому, що корупція – явище приховане за своєю суттю. На думку вчених, подолати корупцію у вищій освіті набагато важче, аніж усунути тіньову економіку. Корупція підвищує дисбаланс у доступі до вищої освіти, пригальмовує процес акумуляції людського капіталу та має негативний

вплив на економічне зростання та соціальний розвиток.

Корупція у системі вищої освіти – це негативне явище, яка призводить до отримання або надання неправомірної вигоди під час виконання посадових обов'язків, пов'язаних з наданням саме освітніх послуг [1].

Дане явище згубно впливає на виховання молодого покоління, спричиняє знецінення суспільних ідеалів, зниження якості освіти й науки в цілому. Протидія корупції у системі вищої освіти – це складне, але вкрай важливе завдання, оскільки від її вирішення залежить якість освіти, довіра до освітніх закладів та рівність можливостей для всіх студентів.

Насамперед пропонуємо проаналізувати основні форми корупції в освіті в цілому. Варто відмітити, що корупційні дії можуть відбуватися на всіх рівнях освітньої системи.

Основними види корупції у вищій освіті України, є:

- фальсифікація даних досліджень;
- плата для складання іспитів або за високі оцінки;
- незаконне присвоєння вчених звань і ступенів;
- плагіат і купівля наукових робіт;
- корупція у сфері стипендій та грантів;
- неправомірне освоєння бюджетних коштів.

Подолання цих форм корупції потребує системного та комплексного підходу, прозорості, цифровізації процесів документування в управлінській діяльності, контролю за процесами взаємодії між відділами державних структур, ефективних санкцій та виховання доброчесності серед студентів і працівників закладів освіти. Важливо підтримувати систему професійних стандартів у вищих навчальних закладах, незалежно від їх форми власності, що сприятиме підвищенню внутрішньої ефективності та якості освіти.

Протидія корупції у системі вищої освіти є важливим кроком до забезпечення якості освіти та справедливості у навчальному процесі. Університети мають бути не тільки центрами знань, але й прикладом чесності та етичних норм, адже від цього залежить довіра суспільства до освітніх закладів та якість підготовки спеціалістів.

Розглянемо основні заходи, що можуть допомогти знизити рівень корупції у системі вищої освіти:

- відкритість і прозорість в процесі вступу до вищих навчальних закладів значно знижує можливості для корупції. Це включає автоматизовані системи для реєстрації абітурієнтів і чіткі, однозначні критерії відбору;
- прозоре оцінювання знань студентів з використанням об'єктивних критеріїв та систем автоматизованого оцінювання знижує ймовірність упередженості з боку викладачів;
- перехід на електронний документообіг і автоматизовані системи управління процесом навчання (наприклад, електронні журнали оцінок) знижує можливість для махінацій;
- онлайн-платформи для подачі документів і оплати навчання можуть зменшити особисті контакти, що є одним з основних факторів виникнення корупційних схем;

- важливою частиною є впровадження антикорупційних правил і кодексів честі у закладах вищої освіти. Кодекс честі може допомогти студентам та викладачам усвідомити важливість чесності та поваги до етичних норм;
- створення внутрішніх антикорупційних органів у вищих навчальних закладах для розслідування потенційних випадків корупції та інформування студентів і викладачів про відповідальність за порушення;
- потрібно організовувати тренінги та лекції щодо важливості академічної доброчесності та наслідків корупційних дій для всіх учасників навчального процесу;
- інформування про процедури повідомлення про порушення та можливості захисту від негативних наслідків для тих, хто повідомляє про корупцію, допомагає знизити рівень замовчування таких ситуацій;
- вироблення чіткої системи санкцій, яка включає як попередження, так і відрахування чи позбавлення акредитації, може стати потужним стримуючим фактором;
- залучення громадських організацій, студентських рад та незалежних експертів до моніторингу роботи освітніх закладів може сприяти зменшенню корупційних ризиків;
- проведення незалежного аудиту та оцінювання освітньої діяльності закладу може виявляти та усувати корупційні схеми [3].

Впровадження комплексного підходу до протидії корупції у системі вищої освіти дозволить забезпечити справедливість, відкритість та якість освітнього процесу. Слід зазначити, що корупція у закладах вищої освіти є серйозною проблемою, яка негативно впливає на якість освіти, академічну доброчесність та довіру до системи вищої освіти в цілому. Для зниження корупційних ризиків доцільно запровадити жорсткі дисциплінарні санкції, серед яких можуть бути відрахування з числа здобувачів вищої освіти без права на поновлення в вищій навчальній заклад. Даний вид подолання корупції в системі вищої освіти допоможе на практиці показати, які наслідки чекають на порушника та сформують атмосферу відповідальності та доброчесності в системі вищої освіти [3].

Отже, боротьба з корупцією у закладах вищої освіти є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Ефективне вирішення проблем корупції вимагає комплексного підходу, включаючи підвищення прозорості процесів, впровадження цифрових технологій, посилення контролю, підвищення фінансування та створення антикорупційної культури в університетах. Лише системний підхід із залученням сторінок усіх освітніх процесів допоможе мінімізувати корупційні ризики та забезпечити справедливість і якість вищої освіти.

### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко О. С. Корупційні ризики у вищій освіті: види, прояви та протидія. *Вісник асоціації кримінального права*. 2023. № 1. С. 226-237.
2. Лазаренко С. Ж. Запобігання та протидія корупції як напрям стратегічного розвитку національної освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 86-89.

3. Усик В. І., Схулухія Ю. В. Корупція у вищій освіті як загроза академічній доброчесності. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 65-67.

**Ангеліна Олександрівна Юр'єва,**  
здобувач вищої освіти ступеня Магістр,  
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

У сучасному світі стратегічне планування стало необхідним інструментом для органів державної влади, що прагнуть досягти визначених цілей і забезпечити сталий розвиток суспільства. Проте, в процесі розроблення стратегічних планів виникає ряд проблем, які можуть суттєво знизити ефективність реалізації таких документів. Серед основних проблем варто виділити невідповідність між стратегічними цілями та реальними потребами суспільства, недостатню участь зацікавлених сторін у процесі планування та відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності стратегічних планів.

По-перше, невідповідність між стратегічними цілями та реальними потребами суспільства є серйозною перешкодою на шляху до досягнення бажаних результатів. Часто державні органи формулюють цілі, які не відповідають актуальним проблемам і викликам, з якими стикаються громадяни [4, с. 80]. Це може бути наслідком недостатнього аналізу соціально-економічної ситуації, а також відсутності механізмів збору та обробки інформації про реальні потреби населення. В результаті стратегічні плани можуть залишитися декларативними, не приносячи жодної користі для суспільства.

По-друге, недостатня участь зацікавлених сторін у процесі планування значно обмежує можливості для створення ефективних стратегій. Громадськість, експерти та інші стейкхолдери мають важливе значення для формування комплексного бачення розвитку. Якщо їхня думка не враховується, стратегічні плани можуть бути недосконалими і не відповідати очікуванням [5, с. 77]. Справжня участь зацікавлених сторін у процесі планування дозволяє виявити додаткові ідеї, погляди та пропозиції, що можуть збагачувати процес і робити його більш прозорим.

По-третє, відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності стратегічних планів та механізмів контролю створює додаткові труднощі в їх реалізації. Без належних індикаторів та показників, які дозволяють вимірювати прогрес, неможливо оцінити досягнуті результати та вчасно виявити проблеми. Це призводить до того, що стратегії можуть виконуватись без належного моніторингу, що, в свою чергу, може призвести до неефективного використання ресурсів і невиправданих затрат [2, с. 103].



Отже, для досягнення успішних результатів у процесі розроблення стратегічних планів необхідно звернути увагу на вищезгадані проблеми. Важливо, щоб стратегічні цілі були адекватними реальним потребам суспільства, передбачали активну участь зацікавлених сторін і мали чіткі критерії оцінки ефективності. Лише так державні органи зможуть забезпечити сталий розвиток і покращити якість життя громадян.

Згідно тверджень дослідників І. Белкін, Р. Логоша та С. Трапаїдзе, реалізація стратегічних планів стикається з низкою серйозних проблем, які можуть суттєво ускладнити їх виконання [1, с. 73]. Серед основних труднощів варто виокремити недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення, внутрішні конфлікти в державних органах, а також вплив зовнішніх чинників.

Недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення реалізації стратегічних планів є однією з найбільших перешкод на шляху до їх успішного виконання. Часто державні органи отримують обмежене фінансування, що не відповідає масштабам запланованих заходів. Це призводить до неможливості реалізувати навіть найнеобхідніші ініціативи, а в результаті стратегічні плани залишаються лише на папері. Брак фінансових ресурсів заважає забезпечити належну інфраструктуру, провести необхідні дослідження чи залучити кваліфікованих спеціалістів, що призводить до зниження ефективності та якості виконання стратегій.

Внутрішні конфлікти в державних органах можуть значно вплинути на реалізацію стратегічних планів. Різні міністерства та відомства можуть мати суперечливі інтереси та цілі, що призводить до конкуренції за ресурси і вплив. Це часто викликає затримки в ухваленні рішень, неузгодженість дій та навіть саботаж ініціатив. Внутрішні конфлікти заважають створенню єдиної стратегії, що може призвести до фрагментації зусиль і недосягнення запланованих результатів [3, с. 66].

Зовнішні чинники, такі як економічні, політичні та соціальні фактори, також впливають на реалізацію стратегічних планів. Економічні кризи, зміни в політичній ситуації, соціальні конфлікти чи нестабільність можуть суттєво заважати виконанню стратегій. Наприклад, економічна рецесія може призвести до зменшення бюджетних видатків, а політичні кризи – до відтермінування чи скасування важливих ініціатив. Ці зовнішні чинники можуть змінити пріоритети держави і знизити ефективність стратегій [6, с.38].

Отже, для успішної реалізації стратегічних планів необхідно враховувати вищезгадані проблеми. Важливо забезпечити належне фінансування та ресурси, усунути внутрішні конфлікти через налагодження діалогу між різними державними органами, а також адаптувати стратегії до зовнішніх умов.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белкін І., Логоша Р., Трапаїдзе С. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. № (13). С. 72-77.
2. Головка Л.О. Роль громадської думки в контексті розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Demography and social economy*. 2022. Т. 48. №. 2. С. 95-107.

3. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки* : матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2023. С. 64-70.

4. Ілік В., Кубіцький С. Рекомендації щодо оптимізації процесів управління в місцевих органах влади : матеріали конференції МЦНД, м. Луцьк, 07.06. 2024 р.. Луцьк, 2024. С. 75-82.

5. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. №. 2. С. 76-82.

6. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. 2023. Т. 1. №. 1. С. 36-40.

### СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Володимир Григорович Бульба,**

*доктор наук з державного управління, професор, професор  
кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції,  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна*

**Віктор Вікторович Литвинов,**

*здобувач наукового ступеня доктора філософії  
з публічного управління та адміністрування  
кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції,  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна*

#### ГОЛОВНІ ГРУПИ УЧАСНИКІВ ТА ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КЛАСТЕРУ

Соціальний кластер відноситься до соціальної сфери, яка є частиною економіки, що безпосередньо пов'язана з кінцевими потребами людини, їх задоволенням, отриманням доходів, споживанням благ і послуг. Перераховані потреби насамперед пов'язані з матеріальним виробництвом. Що стосується соціального кластеру, то тут робиться акцент на необхідності пов'язати процес економічного розвитку й матеріального виробництва з нематеріальними чинниками (морально-етичними, релігійно-ментальними, естетично-ландшафтними, історико-культурними тощо) [1; 4]. Як стверджують В. Савченко і Т. Шестаковська, соціально орієнтовані кластери дозволяють «підвищити якість послуг, що надаються населенню, знизити навантаження на бюджети всіх рівнів за рахунок створення конкурентного середовища в даному державному секторі економіки та залучення різнобічних учасників – держави, бізнесу, громадськості, закладів науки і освіти» [2]. Автори наголошують, що такі кластери призводять до трансформації базових завдань державної соціальної політики.

Зважаючи на те, що функціонування соціального кластеру спрямовано на його основний кінцевий продукт – соціальну послугу, можна виокремити головні групи учасників кластерного утворення. Ними можуть бути:

– базові інституції соціальної сфери, що, зазвичай, складають «ядро» кластеру – галузеві заклади, установи, організації, підприємства, які безпосередньо надають соціальні послуги;

– органи публічного управління – органи державної влади, органи місцевого самоврядування;

- некомерційні, громадські та міжнародні організації, партнери;
- наукові, науково-дослідні, освітні установи, представники малого і середнього бізнесу;
- допоміжні об'єкти – фінансові, страхові, юридичні тощо.

В цілому, структуру кластеру складають чотири сегмента: ядро; постачальники соціальних послуг; споживачі цих послуг; підтримуюча інфраструктура. Кожна з груп здійснює соціальний захист населення, забезпечує технічну, технологічну, юридичну, інвестиційну, інноваційну, консультативну, складську, транспортну, логістичну та інший вид підтримки [3]. Учасники об'єднані спільними інтересами та цілями щодо соціально-економічного розвитку території, модернізації соціально значимих інфраструктурних елементів, що впливають на підвищення якості життя місцевого населення. Звичайно, що наведені групи є умовними та у будь-який час можуть змінюватись, зокрема, доповнюючись новими учасниками як з державного, так і недержавного сектору. Однак слід зазначити, що на практиці дуже важко об'єднати роботу державних і недержавних організацій в одному великому соціальному кластері, наприклад, на рівні регіону. Набагато простіше сформуванати декілька взаємопов'язаних кластерів, утворених у різних галузях соціальної сфери, наприклад, освітній (освітньо-науковій), охороні здоров'я, культурній, соціального захисту, житлово-комунальній та ін.

Формування кластерного утворення має відбуватися за єдиними підходами – принципами – загальноприйнятими правилами, яких мають дотримуватись всі учасники соціального кластеру. Наведемо перелік загальних принципів, які є першочерговими в процесі кластеризації, та стисло розкриємо їх зміст:

- добровільність – означає, що учасники кластеру утворюють його та беруть участь у прийнятті рішень на добровільній основі, досягають домовленостей за їх взаємною згодою, безперешкодно виходять з кластеру;
- взаємна довіра – учасники кластеру вільно обмінюються інформацією, ідеями; впевненість у порядності й доброзичливості всіх сторін; готовність взаємодіяти один з одним заради досягнення поставлених цілей;
- взаємовигідність – кожний партнер бере участь у виробленні чи наданні соціальних послуг, отримує нематеріальний прибуток (наприклад, підвищення рівня освіти, культури, здоров'я працівників, населення; соціальне захист вразливих верств населення та ін.); розмежування та зниження потоків витрат, підтримка ділової репутації; вироблення єдиної системи цінностей, правил поведінки;
- відкритість, прозорість, публічність – забезпечення вільного доступу до інформації щодо діяльності кластеру, прозорість і публічність прийняття і виконання управлінських рішень, наявність каналів і механізмів зворотного зв'язку з отримувачами соціальних послуг, безперешкодне контактування з партнерами і населенням;
- інноваційність – передбачає відкритість кластеру до змін; істотна зміна завдань соціального кластеру, мети, змісту, форм, методів управління; впровадження нових технологій;

- системність – передбачає встановлення між партнерами зав'язків, які забезпечують цілісність функціонування соціального кластеру;
- єдність цілей – вимагає поєднання цілей соціального кластеру, його учасників, окремих залучених партнерів, осіб;
- зв'язність – розкриває зв'язки між учасниками кластеру, які передбачають взаєморозуміння, взаємо підтримку та довіру учасників;
- послідовність – передбачає безперервний перехід від однієї цілі до іншої, від розв'язання однієї проблеми до іншої;
- довгостроковість – передбачає підтримку репутації кластеру на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту соціальних послуг з метою забезпечення довгострокової стійкості кластерної діяльності у змінних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища;
- ефективність – визначення оптимальної структури соціального кластеру, джерел формування фінансових, матеріальних і людських ресурсів, визначення напрямків їх раціонального використання з метою забезпечення соціально-економічного розвитку території та добробуту населення;
- урегульованість – встановлення норм, правил поведінки учасників кластеру; організація суспільних відносин, що заснована за певними правилами;
- мотиваційність – бажання кожного учасника спільно вирішувати проблеми розвитку; готовність учасників робити фінансові та інші внески;
- активність – прагнення досягати поставленої мети в межах заданого часу;
- фінансова участь – участь у виробленні фінансових рішень, здійснення фінансових внесків;
- високотехнологічність – використання високих технологій для забезпечення та спрощення процесу надання соціальних послуг;
- адаптивність – здатність поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації, динамічно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах, поліпшувати організацію виробництва та надання соціальних послуг.

Хоча нами наведено доволі широкий спектр загальних принципів формування соціального кластеру, розуміємо, що соціальна сфера у широкому розумінні охоплює перелік послуг не тільки духовних, а й матеріальних потреб людини, тому кожне кластерне утворення може мати певні індивідуальні особливості (тип, цілі, масштаб, місце розташування, структура, кластерна стратегія), тож можуть бути виокремлені й специфічні, додаткові принципи. Наприклад:

- принцип адекватності розміру кластеру (чим більше за розміром кластер, тим складніше їм управляти);
- принцип відповідності моделі формування соціального кластеру наявним умовам (пристосування сформованої моделі до конкретних умов чи до реалізації поставлених цілей, використання ситуативного підходу, що спирається на всебічну оцінку наявної ситуації);
- принцип взаємодії кооперації й конкуренції (учасники кластеру не тільки взаємодіють між собою у виробленні та наданні соціальних послуг, але й

конкурують між собою, пропонуючи більш ефективні рішення в рамках соціального кластеру);

– принцип мінливості кордонів кластерних утворень (часто кластерне утворення не має чітко окреслених кордонів, він відкритий до партнерства, тож постійно відбувається процес входження нових учасників або їх вибуття з кластеру);

– принцип гармонічного інтегрування соціального кластеру в регіональну або національну соціально-економічну сферу (при створенні соціального кластеру потрібно враховувати наявні соціально-економічні стратегії, програми, плани, цілі, визначені на регіональному чи національному рівні; соціальний кластер має виступати допоміжним інструментом в реалізації соціальної політики держави/регіону) та ін.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок, що соціальний кластер є складним багаторівневим утворенням, що не виникає швидко й не передбачено. Його формування відбувається на певних принципових засадах і закономірностях. Кожне кластерне утворення є унікальними та має свою історію, структуру, місію. Процес створення та розвитку соціального кластеру відбувається послідовно, поетапно.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бульба В. Г., Поступна О. В., Литвинов А. О. Переваги соціально орієнтованої кластеризації в забезпеченні продуктивної зайнятості як важливого фактору забезпечення національної безпеки країни. *Наукові інновації та передові технології: журнал. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. Київ, 2024. № 7 (35). С. 61-75. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12927/12989> (дата звернення: 27.10.2024).

2. Савченко В. Ф., Шестаковська Т. Л. Особливості формування соціально орієнтованих кластерів в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1(5). С. 47.

3. Bulba V., Lytvynov A. The Conceptual Foundations of Research on the Theory of Cluster Development. *«Global Scientific Trends: Economics and Public Administration»*. 2024. Vol. 3, № 3 (2024). P. 48-58. ULR: <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/20/20> (дата звернення: 27.10.2024).

4. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. (2023). Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine*. Contributions to Political Science. Springer, Cham. P. 151-166.

**Микола Олександрович Бутко,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності  
281 Публічне управління та адміністрування  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ УЧАСТІ МОЛОДІ В ЕКОНОМІЧНІЙ, ПОЛІТИЧНІЙ І СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРАХ ЖИТТЯ ГРОМАДИ ЧЕРЕЗ КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧІ ОРГАНИ**

Участь молоді є важливим елементом у формуванні активних та інклюзивних громад. Залучення молодих людей до економічної, політичної та соціальної сфер життя громади забезпечує різноманітні перспективи та інноваційні рішення поточних викликів. Молодіжні ради є важливими консультативно-дорадчими органами, що забезпечують структуровану платформу для активної участі молодих людей у розвитку громади. У цій тезі досліджується важливість створення умов, які сприяють участі молоді через дорадчі органи, та висвітлюються потенційні переваги як для молоді, так і для їхніх громад.

Дорадчі органи є ключовим механізмом сприяння розвитку громади. Вони є формальними структурами, що забезпечують діалог між членами громади та особами, які приймають рішення, та надають можливість для колективного обговорення різних питань. У цьому контексті молодіжні ради позиціонуються як дорадчі органи, спеціально створені для залучення молодих людей до процесів формування політики та розвитку їхніх громад. Інституціоналізуючи участь молоді, ці ради сприяють розвитку культури інклюзивності та розширення прав і можливостей, що вкінцевому підсумку сприяє позитивним змінам.

Залучення молодих людей до економічної, політичної та соціальної сфер може мати значний вплив на розвиток громади. В економічному плані участь молоді може стимулювати місцеву економіку, сприяючи розвитку підприємництва та інновацій. У політичному плані вона заохочує демократичну взаємодію, гарантуючи, що політика відображає потреби та прагнення молодих поколінь. У соціальному плані вона сприяє соціальній згуртованості та емпатії, оскільки молоді люди привносять свіжі перспективи та кидають виклик існуючим стереотипам. Таким чином, створення умов для участі молоді є не лише корисним для неї самої, але й має вирішальне значення для цілісного розвитку та процвітання громад.

Успішні приклади діяльності молодіжних рад демонструють відчутний внесок, який молодь може зробити у розвиток громади. Наприклад, молодіжна рада в місті Львові відіграла ключову роль в адвокації рішень щодо доступного житла, що призвело до змін у політиці, спрямованих на подолання житлової кризи. [1, с. 17]. Аналогічно, зусилля молодіжної ради Тернополя у сфері захисту довкілля призвели до реалізації ініціатив зі сталого міського планування [2, с.

19]. Ці приклади ілюструють спроможність молодіжних рад просувати значущі зміни та покращувати якість життя у своїх громадах.

Незважаючи на потенційні переваги, молодіжні консультативно-дорадчі органи стикаються з низкою викликів, серед яких обмеженість ресурсів, брак визнання та інституційний опір. Для подолання цих перешкод вкрай важливо впроваджувати стратегії, які підвищують ефективність молодіжних рад. Забезпечення належного фінансування та ресурсів, розвиток партнерства з місцевими організаціями та забезпечення того, щоб голоси молоді дійсно цінувалися в процесах прийняття рішень, є ключовими кроками у подоланні цих викликів. Крім того, навчальні програми, що розвивають лідерські навички та громадянську освіту, можуть розширити можливості молодих людей брати активну участь та робити свій внесок [3, с. 16].

Збільшення участі молоді через дорадчі органи має довгострокові наслідки для розвитку громади. Постійно залучаючи молодь до процесу прийняття рішень, громади можуть отримати вигоду від циклу інновацій та оновлення. Крім того, сприяння залученню молоді розвиває у майбутніх лідерів почуття власності та відповідальності, що веде до сталого розвитку та позитивних соціальних змін [4, с. 15]. Вплив участі молоді виходить за межі безпосередніх результатів, прокладаючи шлях до інклюзивних та стійких громад, які процвітають у світі, що швидко змінюється.

Отже, створення умов для участі молоді в економічній, політичній та соціальній сферах життя громади є одночасно і необхідністю, і можливістю. Молодіжні ради, як консультативно-дорадчі органи, є платформою для молодих голосів, які формують свої громади та сприяють сталому розвитку. Вирішуючи проблеми, з якими стикаються ці ради, та впроваджуючи ефективні стратегії, громади можуть використати потенціал участі молоді для довготривалих позитивних змін. Зрештою, інвестиції в залучення молоді – це інвестиції в майбутнє процвітання та добробут громад по всьому світу.

### **Список використаних джерел:**

1. Бородін Є. Запровадження системи підготовки фахівців з молодіжної роботи в Україні. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)». Київ : 2023. 35 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/898/Recommendation\\_Report.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/898/Recommendation_Report.pdf).
2. Іванов, С. (2015). Розвиток молодіжної проектної діяльності в Україні. Київ : Видавничий дім «КМ Академія». 78 с.
3. Кравченко, О., Литвиненко, І., Шевченко, Т. (2018). Молодіжна культура: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ : Науковотовариство імені Шевченка. 69 с.



**Владислав Олександрович Вільховий,**  
*здобувач вищої освіти СВО Магістр*  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЙОГО ЯКІСТЬ

На якість психологічного мікроклімату в органах публічної влади мають вплив безліч чинників, зокрема: загальне та локальне макросередовище, фізичний мікроклімат, задоволеність працею, характер основної діяльності, організація діяльності в групі та психологічна сумісність. За допомогою даних таблиці 1 розглянемо більш детально ці чинники [1].

*Таблиця 1*

### Чинники, що впливають на якість психологічного клімату в колективі органу публічної влади

Чинник впливу	Опис чинника впливу
1	2
<i>Загальне макросередовище</i>	Мова йдеться про глобальні соціальні процеси, такі як економічні, соціальні, політичні та культурні умови, про обстановку в соціумі. Саме стабільність у всіх цих сферах сприяє психологічному, емоційному здоров'ю та забезпечує соціальне благополуччя кожного громадянина та окремої групи (організації). Побічно загальна обстановка в країні впливає на соціально-психологічний клімат в органах публічної влади.
<i>Локальне макросередовище</i>	Стан організації в цілому, частиною якої є конкретний колектив. Ієрархія в організації, її розмір, кількість проблем, конфліктів і протиріч при розподілі функцій і ролей, рівень централізації влади характеризують мікроклімат на цьому рівні. Важливими показниками його стану також є ступінь залученості персоналу в планування діяльності, в управління кадровим складом підрозділів, в облік і розподіл ресурсів.
<i>Фізичний мікроклімат</i>	Гігієнічні та санітарні умови праці. Серед факторів ризику: гул і шум, недостатнє освітлення, задуха. У багатьох людей від фізичного дискомфорту підвищується дратівливість та схильність до сварок і з'ясування стосунків, конфліктів. Побічно це впливає на настрій у відділі і та в публічному органі в цілому. Завдяки ергономіці простору, продуманому комфорту робочих місць, задовільних санітарних умовах можна покращити емоційний і фізичний стан співробітників. Як наслідок – підвищується ступінь задоволеності роботою в цілому, що позитивно позначається на створенні психологічного клімату в колективі
<i>Задоволеність працею</i> : суттєве значення для поліпшення СПК має ступінь інтересу людини до своєї справи. Важливо зрозуміти, наскільки співробітникам подобаються їхні завдання, вважають вони їх цікавими або нудними, творчими або рутинними. Задоволеність роботою залежить також від наявності потенціалу для зростання, від можливості реалізувати кар'єрні завдання і досягти професійної майстерності.	

1	2
<i>Матеріальні фактори</i> відіграють не останню роль: це рівень оплати праці, моральне і фінансове стимулювання, програми підтримки, графік відпусток і розклад роботи. Співробітники звертають увагу на якість інформаційної інфраструктури, на рівень професіоналізму, етики та компетентності колег.	<i>Особисті очікування</i> співробітника від роботи, можливість реалізувати персональні амбіції, інтереси впливають на ступінь задоволеності роботою. У співробітників компанії зазвичай існує кілька груп потреб, які їм важливо задовольняти: матеріальні потреби (відмінні умови праці і адекватний ринку рівень фінансової оплати); дружба і відносини з колегами на міжособистісному рівні; успіх, який виражається в можливості впливати на ситуацію, на співробітників, що супроводжується певними досягненнями, визнанням їх з боку колег і керівництва; особистісний розвиток, що відбувається через творчість і рішення цікавих завдань, реалізація потенціалу та професійний зростання.
<i>Характер основної діяльності</i>	Ключовими характеристиками є ризик, відповідальність, монотонність роботи. Емоційна насиченість і високий рівень стресу також мають значення. Ці фактори можуть негативно позначитися на формуванні атмосфери у підрозділі чи в цілому органі.
<i>Організація діяльності в групі</i>	Мікроклімат усередині публічного органу залежить від того, як розподіляються повноваження, чи є загальна мета у в органі публічної влади і кожного підрозділу. Формальна структура, психологічна та емоційна несумісність здатні посилювати напругу в групі. Факторами ризику й причинами суперечок (конфліктів) можуть стати взаємна залежність без чіткого визначення зони відповідальності кожного співробітника.
<i>Психологічна сумісність</i>	Психологічна сумісність легко досягається, якщо в відділ підбираються люди зі схожим особистісним профілем. Їм простіше налагодити роботу і вибудувати взаємодію без конфліктів і напруги. Подібність характерів дозволяє співробітникам відчувати віру в себе, поліпшити самооцінку, відчувати себе в безпеці.

Під соціально-психологічним кліматом (СПК) колективу ми маємо на увазі наступне:

- сукупність соціально-психологічних характеристик групи;
- домінуючий і стійкий психологічний настрій колективу;
- характер взаємин у колективі;
- інтегральна характеристика стану колективу.

Соціально-психологічний клімат всередині колективу органу публічної влади може бути як сприятливим, так і навпаки – несприятливим.

Для сприятливого соціально-психологічного клімату характерними є: оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки та комфорту, взаємна підтримка, теплота й увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, упевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуальне та професійне зростання, робити внесок у розвиток організації, припускати помилок без страху на покарання тощо.

Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і

конфліктність стосунків у групі, невпевненість, страх помилитися або справити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля у спільний продукт, у розвиток колективу й організації загалом, незадоволеність тощо.

Таким чином, на якість соціально-психологічного клімату як сукупності соціально-психологічних характеристик групи мають вплив такі чинники, як загальне макросередовище, локальне макросередовище, фізичний мікроклімат, задоволеність працею, характер основної діяльності, організація діяльності в групі та психологічна сумісність. Соціально-психологічний клімат всередині колективу публічного органу може бути сприятливим чи несприятливим.

### **Список використаних джерел:**

1. Жданов О. Соціально-психологічний клімат у колективі: за матеріалами HR liga-спільноти кадровиків і фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=12806> (дата звернення: 01.11.2024).

**Юлія Сергіївна Малько,**

*кандидат наук з державного управління,  
експертка з питань місцевого самоврядування,  
м. Полтава, Україна*

## **СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАД**

Після повномасштабного вторгнення в Україну роль інститутів громадянського суспільства (ІГС) в громадах суттєво посилилася. Проте співпраця з органами місцевого самоврядування (ОМС) налагоджена не завжди.

В межах дослідження, яке нещодавно виконане Фондом «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» за підтримки ІСАР Єднання, визначено ключові бар'єри налагодження співпраці ОГС та ОМС для відновлення та розвитку громад [1, с. 11]. Це взаємний брак довіри; брак розуміння зі сторони ОМС, яким чином ОГС можуть посилити їхню діяльність; попередній негативний досвід взаємодії; брак розуміння сфер відповідальності та діяльності одне одного; брак ефективного інформування одне одного про потреби та можливості для взаємодії.

На підтвердження цих тез, аналітичний звіт «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни» акцентує увагу, зокрема на питаннях комунікації представників ОМС під час обговорення питання взаємодії з громадськістю й громадою [2, с. 21]. ОМС комунікацію частіше підміняли інформуванням, коли поширення публічної інформації відбувалося на сторінках у соціальних мережах – у телеграмі, фейсбуку, а також на офіційних сайтах органів влади.

У той же час серед факторів, що визначають успішну взаємодію органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства дослідники виокремлюють, зокрема чіткий розподіл відповідальності та обов'язків; взаємну довіру та відповідальність; прозорість та підзвітність.

В умовах повномасштабної війни значна частина ОГС перепрофілювалася з «розвиткового» напрямку діяльності на гуманітарний (надання гуманітарної допомоги вразливим групам населення, забезпечення базових потреб ВПО тощо). З часом більшість організацій доповнили свої «типові сфери діяльності» впровадженням проєктів для посилення спроможностей різних груп жінок та чоловіків в умовах кризи (покращення ментального здоров'я, навчання з питань домедичної допомоги, мінної небезпеки, психосоціальної підтримки тощо) та проєктів для відновлення та розвитку громад.

Проєктна діяльність для значної частини громад стала додатковим джерелом фінансових ресурсів при суттєвому обмеженні бюджетних надходжень. При цьому більшість міжнародних програм та донорів надають перевагу співпраці з ОГС, а не з місцевою владою, що, подекуди, створює певне напруження.

Ефективна співпраця ОМС та ОГС є вкрай важливою для системної роботи в громадах та досягнення сталих результатів (в яких зацікавлені і громада, і донори). Наприклад, громадська організація впроваджує проєкт, який передбачає діяльність притулку для ВПО або прихистку для постраждалих від домашнього насильства. Проєкт закінчується – фінансування припиняється, отримувачі послуг залишаються сам на сам з їх проблемами. Тому для уникнення таких ситуацій та забезпечення кращих результатів частина ОГС в період підготовки проєктної пропозиції заручається підтримкою ОМС (наприклад, шляхом отримання листів підтримки). Для донорів це може бути свідченням того, що ОГС розуміє проблему та її масштаб та готова спільно з ОМС для її вирішення. Наприклад, в Плані відновлення громади чи Стратегії розвитку громади зазначено як нагальну потребу проведення тих чи інших дій, відповідно ОГС є тією структурою, яка залучає фінансування на важливу для громади ініціативу.

В значній частині громад ОГС беруть в роботу ті напрямки діяльності, які не можуть бути охоплені представниками органів влади, наприклад, через брак кадрів чи законодавче регулювання. Так, для невеликих громад однією з актуальних проблем є мала кількість кваліфікованих психологів, які можуть працювати з дорослими, що постраждали від війни, зокрема військовими та членами їх сімей. ОГС в межах проєктної діяльності залучають зовнішніх фахівців, які працюють в громадах або навчають місцевих психологів.

В сучасних умовах ОГС впроваджують різні проєкти – так звані «м'які», в яких кінцевий результат сам по собі не є матеріальним активом, а передбачає зміну в людях (зміна обізнаності, ставлення, зміна поведінки, цінностей, рольових моделей тощо), та «тверді», в яких кінцевим результатом є відносно унікальний матеріальний продукт. Переважна більшість ОМС мають більшу зацікавленість у впровадженні «твердих» проєктів, бо вони є «видимими» –

дитячі майданчики, облаштовані укриття, закуплена техніка тощо. Проте без зміни освітніх проєктів, експертного супроводу та інших прикладів «м'яких» проєктів, в громадах може суттєво нічого не змінитися. Бо відновлення – це не завжди про відбудову, а, в першу чергу, про зміну підходів, поведінки, усвідомлень в нових умовах сьогодення.

Цікавими з точки зору результатів є проєкти, що підтримують самоорганізацію місцевого населення. Так, Український Жіночий Фонд вже більше 8 років впроваджує підхід мобілізація громад задля розширення прав та можливостей в різних регіонах України. Через організацію груп самодопомоги, навчальну програму, зокрема проєктному менеджменту, місцеві жителі, переважно з сільських населених пунктів стають активними членами суспільства, налагоджують діалог з владою та допомагають вирішувати місцеві проблеми, з якими стикаються вразливі групи населення, зокрема жінки.

Ще одним прикладом успішної співпраці ОМС, донорів та громадськості є створення в громадах Офісів відновлення та розвитку як платформи для комунікації, спільного прийняття рішень. Такі Офіси відновлення облаштовані за кошти ПРООН, але кожна громада вирішує сама, яким чином налагодити співпрацю всіх зацікавлених сторін.

В умовах війни громади мають ряд викликів, наприклад безпекові питання, погіршення демографічної ситуації – збільшилася кількість осіб пенсійного віку, порівняно з людьми працездатного віку, частина місцевого населення переїхала в більш безпечні громади чи за кордон, в громаду приїхали ВПО та ін. Відповідно ці тенденції мають бути враховані під час планування життєдіяльності в громаді. Тут помічними є проєкти, що передбачають навчання та експертний супровід для розробки Стратегій розвитку, Планів відновлення, місцевих цільових програм тощо. Для підвищення ефективності управління на місцевому рівні значна увага з боку донорів приділяється гендерного підходу в плануванні та бюджетуванні, що сприяє більш адресному та якісному впровадженню місцевих політик.

Крім навчальної складової проєкти можуть бути спрямовані на обмін досвідом між представниками громад. За відсутності чи обмеженості фінансування відряджень, участь в навчальних проєктах для значної частини представників ОМС є можливістю побачити чи почути про успішні практики інших громад, налагодити контакти для майбутніх ініціатив тощо.

В громадах є запит на допомогу у впровадженні ветеранської політики, зокрема облаштуванні ветеранських просторів, навчання фахівців, які надаватимуть послуги ветеранам та членам їх сімей. Вже зараз кілька донорів готові підтримати ІГС в цьому напрямку, наприклад, Програма реінтеграції ветеранів IREX. Проте, в невеликих громадах, зокрема сільських, не завжди є місцеві громадські організації, які можуть отримати фінансування на реалізацію таких проєктів.

Попри можливості для діяльності ОГС в реагуванні на виклики, пов'язані з війною, та підтримку їх діяльності донорами, варто пам'ятати, що громадські об'єднання фізичних та юридичних осіб діють для захисту прав і свобод, задоволення суспільних інтересів. ОГС не мають перебирати на себе обов'язки

органів влади, зокрема ОМС, які здійснюють свої повноваження в межах та у спосіб, визначений законодавством.

### **Список використаних джерел:**

1. Відверто про відновлення результати якісного дослідження. URL: [https://ednannia.ua/attachments/article/12730/Відверто%20про%20відновлення\\_до\\_слідження%20\(травень-червень%202024\).pdf](https://ednannia.ua/attachments/article/12730/Відверто%20про%20відновлення_до_слідження%20(травень-червень%202024).pdf) (дата звернення: 11.11.2024).

2. Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни. Аналітичний звіт URL: <https://ucipr.org.ua/ua/publikatsii/doslidzhennia/zasadi-stijkosti-ta-osnovni-vikliki-dlya-gromad-pid-chas-vijni-analitichnij-zvit> (дата звернення: 11.11.2024).

**Катерина Віталіївна Мануїлова,**

*доктор наук державного управління, доцент,  
доцент кафедри права та публічного управління*

*Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка,  
м. Суми, Україна*

**Віталій Вікторович Мартиненко,**

*магістр кафедри права та публічного управління*

*Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка,  
м. Суми, Україна*

## **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Актуальність соціальної політики для українських громад у період війни є незаперечною. Кожна громада країни зараз постає перед глибокими викликами, що вимагають негайного перегляду підходів та адаптації до безпрецедентних умов. Війна руйнує інфраструктуру, обмежує доступ до ресурсів, ізолює населені пункти та порушує шляхи для доставки необхідної допомоги.

За даними Міністерства відновлення, станом на кінець жовтня 2024 року знищено понад 25 тисяч кілометрів доріг, а також 344 мости та мостові переходи, що створює серйозні труднощі для логістики та обмежує доступ до соціальних послуг у постраждалих регіонах [1]. У багатьох громадах гуманітарна допомога, навіть найнеобхідніша, стає важкодоступною або затримується, адже зруйновані транспортні шляхи в буквальному сенсі відрізають людей від підтримки.

У критичний період для України тиск на державний бюджет ускладнює розширення або навіть утримання соціальних програм. Бюджет за 2022-2024 роки зазнав значних змін через воєнний стан та економічні виклики. У 2022 році доходи склали 1,79 трлн грн, видатки – 2,71 трлн грн, а дефіцит досяг 0,92 трлн грн. Основними пріоритетами стали оборона, соціальний захист і охорона здоров'я. У 2023 році доходи зросли до 2,67 трлн грн, видатки сягнули 4,01 трлн грн, а дефіцит становив 1,33 трлн грн, з акцентом на фінансування оборони, підтримку економіки та соціальних програм. У 2024 році прогнозуються доходи

на рівні 1,77 трлн грн і видатки – 3,36 трлн грн, що призведе до дефіциту в 1,57 трлн грн [2]. Основні пріоритети залишаються зміцнення обороноздатності, соціальний захист, підтримка ветеранів та відновлення економіки.

У той час як потреба у допомозі зростає, фінансування стискається, і громади змушені шукати нові шляхи, щоб підтримати своїх мешканців. Вони вчаться знаходити силу в єдності, мобілізуючи ресурси та власні зусилля, аби подолати випробування і зберегти людську гідність у найважчі часи.

У цьому контексті правові основи соціальної політики в умовах воєнного стану стають критично важливими. Законодавство України визначає ключові напрями підтримки населення, передбачаючи забезпечення житлом, фінансовою допомогою та медичним обслуговуванням. Прийняття додаткових нормативних актів і корегування існуючих законів дозволяє державі оперативно реагувати на виклики війни, надаючи необхідну підтримку й захищаючи права громадян у цей критичний час. В умовах воєнного стану соціальна політика України спрямована на підтримку населення, передбачаючи житлову, фінансову та медичну допомогу для громадян. Адаптація законодавства дозволяє оперативно надавати допомогу тим, хто цього потребує, та захищати права людей, що опинилися в складних життєвих обставинах через війну. У березні 2022 року місцевим громадам було рекомендовано переглянути підходи до організації соціальних послуг, аби забезпечити термінову підтримку вразливих груп населення.

Ці рекомендації передбачають, що допомога надаватиметься максимально швидко, без затримок та зайвих процедур, зосереджуючи ресурси там, де вони найпотрібніші. Для осіб, які потребують постійного догляду, пропонується організувати спільне проживання, що забезпечить їхні потреби. У критичних ситуаціях передбачено екстрене розміщення людей похилого віку та осіб з інвалідністю в спеціалізованих установах, що гарантує їм необхідний догляд і захист у безпечних умовах. Усі заходи мають на меті зберегти гідність та безпеку кожної людини, незалежно від обставин, у яких вона опинилася [3].

Соціальна політика стає не просто частиною державного управління, а основою людяності та єднання. Ця політика, адаптована до умов воєнного стану, є життєво важливою для підтримки тих, хто залишився без дому, без засобів для існування, чиї життя назавжди змінилися через втрати й тривоги.

Соціальна політика в умовах війни стикається з численними викликами, що вимагають термінового реагування. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб та сімей, що втратили свої домівки та засоби для існування, створює істотний тягар для місцевих бюджетів і інфраструктури. Ситуація є складною і вимагає оперативних дій, оскільки потреби населення зростають, а ресурси залишаються в обмеженій кількості.

Психологічна підтримка стала критично важливою в умовах, коли зростає рівень стресу, втрат і психологічних травм серед населення. Ефективні психосоціальні послуги можуть відігравати вирішальну роль у покращенні загального стану здоров'я громади, сприяючи відновленню морального духу і соціальної згуртованості.

Обмеженість ресурсів місцевих громад ускладнює ситуацію. У цей складний період громади змушені шукати додаткові джерела фінансування, включаючи міжнародну допомогу. Залучення зовнішніх ресурсів не тільки

покращує фінансову спроможність, а й відкриває можливості для впровадження нових ініціатив і програм, спрямованих на підтримку населення.

Таким чином, соціальна політика в умовах війни потребує комплексного підходу, що поєднує термінове реагування на виклики з пошуком стійких рішень для відновлення і розвитку громад. Цей процес включає не лише державні зусилля, але й активне залучення міжнародних партнерів і громадськості, що разом можуть створити ефективну систему підтримки для тих, хто найбільше цього потребує.

Пріоритетними напрямками соціальної політики в громадах є забезпечення базових потреб населення, таких як надання тимчасового житла, гуманітарної допомоги, продуктів харчування, одягу та медикаментів. Ключовим також є забезпечення зайнятості та працевлаштування шляхом створення нових робочих місць і підтримки малого бізнесу та підприємництва. Не менш значущою є освітня та соціально-культурна підтримка, що включає організацію доступу до освіти для дітей і дорослих, а також збереження культурних традицій, що сприяють соціальній реабілітації та підвищенню морального духу.

Інноваційні підходи до управління соціальною політикою в умовах війни також набувають важливості. Діджиталізація соціальних послуг, зокрема впровадження цифрових платформ для надання допомоги, спрощує доступ до соціальних послуг і реєстрації переселенців. Залучення громадськості, зокрема волонтерських організацій і активістів, має суттєве значення в процесах надання допомоги, формуванні соціальної політики та контролю за її реалізацією.

Роль міжнародної допомоги та співпраці є незамінною в контексті підвищення ефективності соціальних програм. Інтеграція допомоги міжнародних організацій і країн-партнерів забезпечує додаткові ресурси та дозволяє залучити передовий досвід у сфері кризового управління.

У майбутньому, після завершення військових дій, громади потребуватимуть комплексної програми відновлення, що включатиме реінтеграцію переселенців, психосоціальну підтримку, відбудову інфраструктури та довгострокову стратегію соціальної стійкості.

Соціальна політика в умовах воєнного стану є ключовою для забезпечення життєдіяльності громад і підтримки населення. Для підвищення її ефективності важливо впроваджувати комплексний підхід, що поєднує державну підтримку, децентралізацію, залучення громадськості та міжнародної допомоги.

### **Список використаних джерел:**

1. Виклики та стійкість: як війна трансформувала дорожнє будівництво в Україні. Юрій Шумахер, RDS про стратегії компанії та ключові проекти – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/ru/leadership/vikliki-ta-stiykist-yak-viyna-transformovala-dorozhne-budivnitstvo-v-ukraini-yuriy-shumakher-rds-pro-strategii-kompanii-ta-kluchovi-proekti-29102024-24354> (дата звернення: 04.11.2024).

2. Державний бюджет України (2008-2024). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 04.11.2024).



3. Рекомендації громадам щодо організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану | Асоціація міст України. Новини | *Асоціація міст України*. URL: <https://auc.org.ua/novyna/rekomendaciyi-gromadam-shchodo-organizaciyi-nadannya-socialnyh-poslug-v-umovah-voynenogo> (дата звернення: 04.11.2024).

**Вікторія Юріївна Медвідь,**  
*докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

**Віктор Сергійович Рекунов,**  
*здобувач вищої освіти,  
ОПП «Зв'язки з громадськістю»,  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ**

Соціальне підприємництво в Україні набуває все більшої актуальності в контексті сучасних викликів. Воно є ефективним інструментом для вирішення багатьох соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, нерівність та екологічні питання. Крім того, соціальні підприємства сприяють розвитку громадянського суспільства, створюють нові робочі місця та стимулюють економічне зростання. Особливо важливу роль соціальне підприємництво відіграє в умовах відновлення України після збройних конфліктів та пандемії COVID-19. Воно допомагає створювати стійкі громади, інтегрувати внутрішньо переміщених осіб та розвивати сільські території. Крім того, соціальне підприємництво відповідає сучасним трендам глобальної сталого розвитку та є важливим елементом європейської інтеграції України.

Необхідно зазначити, що в Україні соціальне підприємництво ще не має чіткого правового статусу, проте його популярність стрімко зростає. Соціальні підприємці фокусуються на вирішенні суспільних проблем, відрізняючись від традиційного бізнесу, для якого пріоритетом є отримання прибутку.

Соціальні аспекти підприємництва досліджували вчені О. Архипчик, М. Баталіна, В. Бобров, Г. Осовська, Д. Розенберг, О. Сандакова та ін. Але феномен соціального підприємництва в українській економічній системі розглянуто недостатньо, тому виникає потреба у більш детальному вивченні питання соціального підприємництва [1].

Початком історії соціального підприємництва можна вважати унікальну програму мікрокредитування в Бангладеш. Її суть полягала в наданні кредитів найбільшим верствам населення для створення власного бізнесу. Ця ініціатива не лише допомогла зменшити бідність, але й стала основою для розвитку

концепції соціального підприємництва, яка нині пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку ООН [2].

З початку повномасштабної війни Україна зіткнулася з масштабними викликами, які перевищили можливості державних інституцій. У цей складний період соціальне підприємництво стало важливим інструментом для надання допомоги постраждалим, вирішення гуманітарних проблем та відновлення країни. На відміну від традиційного бізнесу, який фокусується на прибутку, соціальні підприємства ставлять за мету створення соціальної цінності. В умовах нестабільної економіки та безлічі викликів – соціальне підприємництво є дієвим механізмом для допомоги незахищеним категоріям суспільства та посилення спроможності країни в цілому.

Також, сьогодні в Україні є низка державних та приватних програм та ініціативи, що допомагають підприємцям запустити та розвинути соціальний бізнес. Також активно інвестують у стартапи міжнародні організації та фонди [3].

Соціальні підприємці в Україні працюють, здебільшого, за трьома моделями:

– *модель перерозподілу доходу чи прибутку*. Ця модель передбачає, що частина прибутку від комерційної діяльності підприємства спрямовується на вирішення соціальних проблем. Тобто, соціальний вплив досягається через перерозподіл ресурсів. Прикладом може бути компанія, яка виробляє екологічно чисту продукцію і частину свого прибутку інвестує в екологічні проекти або благодійні фонди;

– *модель виготовлення або надавання соціально значущих товарів чи послуг*. У рамках цієї моделі соціальні підприємства створюють і пропонують товари або послуги, які задовольняють соціальні потреби. Це можуть бути, наприклад, продукти харчування для людей з особливими дієтичними потребами, послуги з догляду за літніми людьми або освітні програми для соціально незахищених верств населення;

– *модель працевлаштування соціально вразливих людей або ж об'єднання двох чи трьох моделей*. Ця модель фокусується на створенні робочих місць для людей з інвалідністю, ветеранів, бездомних та інших соціально вразливих категорій населення. Соціальні підприємства надають таким людям можливість професійної реалізації та інтеграції в суспільство [4].

Якщо бізнес працює за третьою моделлю, він має враховувати вимоги Закону України «Про соціальні послуги» [5]. До вразливих груп населення належать люди, які через різні обставини (вік, здоров'я, соціальні умови) мають підвищений ризик потрапити в складні життєві ситуації. Зокрема, особи, які страждають від хронічних захворювань, інвалідності, безробіття, насильства, стихійних лих або перебувають у скрутних соціальних умовах, часто виявляються вразливими до негативного впливу зовнішніх факторів.

Соціальне підприємництво поєднує в собі бізнес і благодійність. На відміну від благодійних організацій, які фінансуються за рахунок пожертвувань, соціальні підприємства прагнуть до самоокупності та стійкого розвитку. Вони відрізняються від соціально відповідального бізнесу тим, що соціальна місія є їхньою першочерговою метою, а не додатковою функцією.

Наприклад, кафе, яке вирішило стати соціально відповідальним, може регулярно надавати безоплатні обіди для певних верств населення та організувати інші проекти для громади, однак основна мета її діяльності – отримання прибутку, а не вирішення проблем певних груп населення.

Соціальне кафе насамперед створюється для вирішення конкретної соціальної проблеми, це фіксується в її установчих документах, тобто надання безоплатних соціальних послуг буде інструментом отримання прибутку, який спрямовуватиметься для вирішення соціальних цілей.

У цьому ж напрямку варіантом створення соціального кафе може бути її створення для працевлаштування соціально вразливих людей.

Міжнародні організації відіграють важливу роль у розвитку соціального підприємництва в Україні, надаючи фінансову, технічну та консультаційну підтримку соціальним підприємствам та вразливим групам населення, таким як внутрішньо переміщені особи. Ця підтримка спрямована на вирішення актуальних соціальних проблем та сприяння створенню більш стійких та справедливих громад. Програми міжнародних організацій спрямовані на вирішення актуальних соціальних проблем в Україні, таких як безробіття серед ВПО, розвиток сільських територій та підтримку малого бізнесу. Зокрема, надається фінансова допомога, консультації та сприяється створенню партнерств для розвитку соціальних підприємств [6].

Таким чином, соціальне підприємництво – це результат співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства. Завдяки підтримці міжнародних організацій та активності соціальних підприємців, Україна отримує можливість вирішувати складні соціальні проблеми та досягати європейських стандартів. Варто також зауважити, що світові й локальні організації допомагають усвідомленим бізнесам консультаціями, неформальною освітою та лобіюванням інтересів. Але не менш важливим є те, щоб держава та місцева влада стимулювали соціальне підприємництво визнанням, фінансовою підтримкою та навчанням. Соціальне підприємництво – це не просто тренд, а необхідність для сучасної України. Воно є інструментом для побудови більш справедливого, стійкого та процвітаючого суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Збірник наукових праць «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 6, частина 2. 2016. С. 129-132.

2. Усе про соціальне підприємництво. URL: <http://surl.li/vmxwhe> (дата звернення: 23.09.2024).

3. Як створити соціальне підприємство під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/9/713485/> (дата звернення: 24.09.2024).

4. Що таке соціальний бізнес і чому він потрібен Україні. URL: <http://surl.li/avdxdr> (дата звернення: 24.09.2024).

5. Про соціальні послуги: Закон України від 20.09.2024 р. № 2671-VIII. ВВР. 2019. № 18. С. 73.

6. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. URL: <http://surl.li/cqskyt> (дата звернення: 23.09.2024).

**Олена Сергіївна Москвічова,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва  
Національного університету біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна*

**Куценко Ірина Володимирівна,**  
*магістр кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва  
Національного університету біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна*

## **ВЗАЄМОДІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ: СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ**

Місцеве самоврядування – ключовий інститут, який забезпечує представництво інтересів громади та реалізацію її потреб через прийняття рішень на місцевому рівні. Ефективна комунікація між органами місцевого самоврядування та громадою допомагає виявляти проблеми та потреби населення, а також спрощує доступ до інформації про послуги.

В умовах сучасного суспільства важливо, щоб громади мали змогу брати участь у процесах прийняття рішень, що стосується їх життя. Дослідження взаємодії може сприяти покращенню демократичних практик.

Теоретико-соціальні аспекти взаємодії місцевого самоврядування та громади досліджували вчені Баранець В.А., Бобровська О.В., Бондаренко В.О., Дорошенко С.І., Задорожний І.В., Костенко А.В., Костюк А.М., Кузьменко Н.С., Міщенко І.В., Пархоменко Т.М., Станіславська Л.В., Тарасов А.М., Шаповал О.С. та інші [2, с. 34].

Ефективна взаємодія між місцевим самоврядуванням і громадою має значний вплив на соціальне середовище, зміцнення спільноти та розвиток територій. З метою визначення основних напрямів розвитку держави та досягнення сталого зростання у 2020 році Кабінетом Міністрів України була затверджена Національна стратегія розвитку України на 2020-2025 роки. Дана стратегія передбачає розробку соціальних програм, які мають на меті покращення якості життя населення. Це включає освітні, медичні та культурні ініціативи, які реалізуються на місцевому рівні. Також даний документ підтримує децентралізацію, що сприяє розширенню повноважень місцевих

органів влади та дозволяє громадам більше впливати на прийняття рішень, адаптуючи політику до місцевих потреб. Встановлення тісніших зв'язків між місцевим самоврядуванням та громадами дозволяють краще враховувати інтереси населення. Тому місцеві органи влади можуть отримувати більше можливостей для залучення громадян до процесу ухвалення рішень.

Іншими важливими документами, які стосуються соціальних аспектів взаємодії місцевого самоврядування та громади в Україні є:

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.), Концепція державної політики регіонального розвитку на 2021-2027 роки (2021 р.), Закон України «Про соціальні послуги» (2019 р.) тощо. Ці документи допомагають формувати стратегії взаємодії між місцевими органами влади та громадами, зосереджуючи увагу на соціальних аспектах розвитку.

Взаємодія місцевого самоврядування та громади в Київській області відбувається через різні механізми, такі як громадські слухання, консультації, участь жителів у прийнятті рішень та реалізації проєктів. Зазвичай, місцеві ради намагаються залучити жителів до обговорення важливих питань, що стосуються розвитку громади, бюджету та реалізації соціальних проєктів.

Вагомим прикладом взаємодії місцевого самоврядування та громади є зустрічі та форуми, де обговорюються актуальні питання, як-от розвиток інфраструктури, благоустрій територій або питання соціальної політики. Ці заходи сприяють покращенню комунікації між владою та громадою, що, в свою чергу, підвищує довіру та залученість жителів до процесів місцевого самоврядування [3, с. 19].

Один з яскравих прикладів – це впровадження проєктів бюджету участі. У 2023 році в багатьох громадах Київської області мешканці мали змогу пропонувати і голосувати за ідеї, які стосуються покращення інфраструктури, соціальних послуг або екологічних ініціатив. Це дозволяє громаді безпосередньо впливати на використання бюджетних коштів та реалізацію проєктів, що відповідають їх потребам. Також у минулому році в одному з населених пунктів області відбулися громадські слухання, на яких обговорювалися плани з реконструкції місцевого парку. Місцева влада запросила жителів поділитися своїми ідеями та побажаннями щодо покращення території. Громадяни висловили свої думки про нові елементи інфраструктури, такі як дитячі майданчики та спортивні зони. В результаті врахування пропозицій громади, проєкт реконструкції був доопрацьований, що підвищило рівень задоволеності мешканців і зміцнило взаємодію між місцевим самоврядуванням та громадою.

Соціальна взаємодія місцевого самоврядування та громади може включати спільні ініціативи, такі як акції з озеленення або прибирання території, де місцеве самоврядування надає ресурси, а громада активно долучається до виконання робіт. Це дозволяє місцевій владі врахувати інтереси мешканців, а громаді – брати активну участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього життя.

Однією з основних форм участі громадян у вирішенні місцевих проблем є добровільні організації. До них відносяться будинкові, вуличні, квартальні та дільничні комітети. Згідно Закону України «Про органи самоорганізації

населення» (2001 р.) – органи самоорганізації населення мають статус самостійних одиниць місцевого самоврядування, які можуть вирішувати питання, що стосуються соціального, економічного та культурного життя громадян. Вони також мають право брати участь в управлінні місцевими справами, в тому числі у роботі органів самоорганізації населення; уповноважені брати участь у видачі довідок про місце проживання, складанні характеристик домогосподарств, підготовці актів обстеження житлово-побутових умов громадян, обстеженні та відборі будинків для проведення поточного та капітального ремонтів у житловому фонді комунальної власності тощо [4].

Згідно останніх даних, органи самоорганізації населення Київської області включають близько 854 районних комітети, 336 вуличних комітетів, 1 983 будинкових комітетів та 75 комітетів мікрорайонів.

Керівники органів самоорганізації населення в Київській області активно взаємодіють з місцевими мешканцями, знають їхні потреби та проблеми, що дозволяє ефективно передавати важливу інформацію. 15 жовтня 2023 року в Київській області було проведено семінар, присвячений темі доступу громадян до безоплатної вторинної правової допомоги (БВПД) та діяльності місцевих центрів з надання БВПД. На даному заході начальник відділу взаємодії з суб'єктами надання правової допомоги Київського місцевого центру з надання БВПД Іваненко Олена ознайомила присутніх з порядком звернення до центрів, пояснила процедури отримання допомоги, а також надала контактні дані для подальшого звернення. Учасники семінару отримали відповіді на запитання та дізналися про можливості отримання правової підтримки у своїх громадах [1].

Можна сказати, що подібні заходи не лише інформують населення, але й зміцнюють правову та соціальну свідомість, що є основою для більш активного громадянського суспільства. Важливо продовжувати такі ініціативи, щоб забезпечити кожному громадянину можливість отримати необхідну правову допомогу та соціальну підтримку.

Отже, взаємодія місцевого самоврядування та громади – це систематичний процес співпраці, заснований на відкритому діалозі та взаємних зобов'язаннях, що включає активну участь громадян у управлінні, підтримку соціальної справедливості та розвиток інфраструктури з метою покращення якості життя населення і забезпечення соціальної стабільності на місцевому рівні.

Місьцеве самоврядування забезпечує механізми для участі громадян у процесах прийняття рішень, що може включати громадські слухання, консультації та інші форми залучення. Відкритість і доступність інформації сприяють довірі та активній участі громадян у житті громади.

Органи місцевого самоврядування повинні враховувати інтереси різних соціальних груп, зокрема, молоді, пенсіонерів, людей з обмеженими можливостями, що сприяє соціальній справедливості. Дані органи можуть впроваджувати програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем, таких як безробіття, бідність, екологічні питання. Також взаємодія між місцевим самоврядуванням та громадою може включати залучення ресурсів від громадян (волонтерство, благодійність) для реалізації соціальних проєктів тощо.

Громадяни, беручи участь у місцевих справах, розвивають почуття відповідальності за своє оточення, що веде до більшої соціальної згуртованості.

### **Список використаних джерел:**

1. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66\\_vidkryte\\_uryaduvannya\\_2023\\_metod.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/66_vidkryte_uryaduvannya_2023_metod.pdf) (дата звернення: 11.10.2024).
2. Гаврилук І.О. Соціальні аспекти місцевого самоврядування в Україні. Київ: Вид-во «Наукова думка». 2018. №14. С.32-38.
3. Кравченко О.В. Громадська участь у процесах місцевого управління. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2019. №35. С. 18-25.
4. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

**Олександр Анатолійович Наконечний,**  
*здобувач вищої освіти СВО Магістр  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА НАВЧАННЯ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Жодна організація, жоден орган публічної влади не зможе працювати, якщо їх персонал не буде зацікавленим у продуктивній праці.

Здійснивши аналіз національного законодавства, варто зауважити, що принцип лояльності отримав своє нормативне вираження у Розділі VI «Про правила етичної поведінки» Закону України «Про запобігання корупції» [1].

Згідно Закону сутність лояльності як етичного принципу виражається у таких складниках:

1) пріоритет інтересів, тобто представляючи державу чи територіальну громаду, діяти виключно в їх інтересах;

2) політична нейтральність, що вимагає дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;

3) компетентність та ефективність публічних службовців, тобто сумлінно, компетентно, вчасно, результативно та відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускати зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності [1].

Рівень емоційно-психологічної та практичної залученості співробітників до життя органу публічної влади цілковито впливає на визначеність та

послідовність їх вибору та прихильності, адже чим менше публічний службовець цікавиться життям публічного органу (або ж ця зацікавленість є суто формальною) та включений в його активну діяльність, тим більш безсистемними, пасивними, нестійкими будуть і його погляди («Мені байдуже, в якому органі влади я працюю – тут чи в іншому місці мене нічого не тримає, окрім влади»).

В межах організаційної культури органу публічної влади можна створити атмосферу інтенсивної діяльності самовіддачі і задоволеності. Добре, якщо в цих умовах вдасться сформувати мотивуючу поведінку, спрямовану на ефективність праці, особисті та групові досягнення, і при цьому цілеспрямовано ускладнюється залученість співробітників до соціальних дій, що не мають стосунку до виконання основних обов'язків (наприклад, кулуарні обговорення, виплескування незадоволеності та обурення в приватних розмовах тощо).

Далі механізм спрацьовує миттєво: в результаті усіх цих змін співробітники вчаться висувати значущі цілі, виконувати покладені на них обов'язки якомога ефективніше, адекватно сприймати об'єктивний зворотний зв'язок. І, найголовніше, у них суттєво зміцнюється мотивація. Більш того, службовці самі починають шукати ситуації, що дозволяють їм отримати задоволення, що є результатом включеності в таку поведінку. Умовами для створення особливого середовища є:

1. Надання інформації.
2. Надання «інструментів».
3. Створення стимулів.
4. Забезпечення співробітників необхідними знаннями тощо.

Дійсно, якщо цілі, місія органу публічної влади чітко виокремлені, то вже на етапі підбору персоналу можна з'ясувати, наскільки цінності співробітника співпадають з цінностями задекларованими в цьому органі, і в подальшому вплив на нього в цьому середовищі буде найбільш ефективним.

Частково саме завдячуючи чіткості, прозорості та дієвості організаційної культури вдається залучати талановитих посадовців, утримувати їх та домагатися від них високої продуктивності та відданості праці.

Такі популярні компоненти, як символіка, організаційні традиції та заходи, – це всього лише поверхневі, зовнішні показники. На жаль, на думку багатьох HR-фахівців, деякі організації або підмінюють зміст формою, або взагалі не займаються розробкою організаційної культури.

Таким чином, кваліфіковано вибудована система навчання та розвитку персоналу в органах публічної влади є одним із небагатьох напрямів HR-діяльності, що дозволяє вирішити доволі широкий спектр задач управління людськими ресурсами, у тому числі й лояльністю персоналу органів публічної влади, спільно з керівництвом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#n26> (дата звернення: 14.10.2024).



**Анна Максимівна Нечитайло,**  
*здобувачка вищої освіти СВО Магістр*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

## **РЕФРЕЙМІНГ ЯК ПРИЙОМ САМОМОТИВУВАННЯ В САМОМЕНЕДЖМЕНТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Самоменеджмент є достатньо новим напрямком у менеджменті, що займається безпосередньо особистістю людини. Сучасний самоменеджмент сфокусований не лише на питаннях самоорганізації та самодисципліни, проте й навколо інших складових, таких, як ефективне використання власного часу (тайм-менеджмент), управління власною активністю, управління ресурсом платоспроможності, управління ресурсом освіченості.

Самоменеджмент – це цілеспрямоване та послідовне виконання функцій, а саме:

- самомотивація, включаючи постановку мету (здійснюється аналіз та формуються особисті цілі);
- планування своєї діяльності (розробляються плани, розглядаються альтернативні варіанти власної діяльності);
- прийняття рішень (приймаються рішення щодо запланованих справ);
- реалізація та організація (складається розпорядок дня та впорядковується особистий трудовий процес);
- контроль (здійснюється самоконтроль і контроль підсумків, за необхідності – коригуються цілі);
- відбувається інформування та налагоджуються комунікації (навколо цієї функції об'єднуються основні функції, адже комунікації як обмін інформацією є вкрай важливою на всіх фазах самоменеджменту).

Процес самоменеджменту починається із самомотивації. Самомотивація – це важливий компонент досягнення особистого успіху, рушійна сила, що просуває публічного службовця до досягнення цілей і служить підтримкою на шляху їх досягнення. Без самомотивації не вистачає прагнення та рішучості, необхідних для подолання перепон і досягнення бажаних результатів. Саме тому публічним службовцям важливо зрозуміти важливість самомотивації та способів її розвитку.

Існують різноманітні способи розвитку навичок самомотивації. Серед яких особливо цікавим є рефреймінг. Рефреймінгом – це спеціальний прийом, що дозволяє побачити ситуацію, факт, дію або подію з іншого боку. [1]. Прикладом може добре відома ситуація, за якої оптиміст бачить стакан води напівзаповненим, песиміст вважає його напівпорожнім.

Рефреймінг може будуватися публічним службовцем за такими принципами:

- переформулювання повідомлень на основі позитивного досвіду;
- пошук сильних сторін у будь-якій ситуації чи в рисах людини, коли використовується сполучник «проте»;

- факт чи ситуація демонструється з вигідного для порівняння боку;
- побудова синтаксичних конструкцій із використання контрастів, тобто сурядних сполучників «чи» («або»).

Варіанти використання рефреймінгу в роботі публічним службовцем наведено за допомогою даних таблиці 1.

Таблиця 1

### Варіанти використання рефреймінгу в роботі публічним службовцем

Ситуація	Спосіб застосування
1	2
1. Рутинна робота (аналітична, така, що вимагає уваги до деталей тощо) для творчої людини, яка любить «політ» думки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Справжньому професіоналу все під силу, навіть те, що не подобається.</li> <li>– Кар’єрне зростання потребує універсальності вмінь (чи чогось іншого відповідно до карти мотиваторів співробітника).</li> <li>– Креатив можна віднайти навіть тоді, коли виконуєш рутинну роботу (продемонструвати конкретно). Це ніби робити виклик самому собі: «А чи слабо це для мене?»</li> </ul>
2. Ситуація за якої, керівник міркує за принципом: «Простіше зробити самому, ніж навчити співробітника».	<ul style="list-style-type: none"> <li>– З-поміж завдань керівника є те, що стосується досягнення цілей на основі використання ресурсів інших людей, а не власних.</li> <li>– Це ніби інвестувати в часу: навчивши зараз, можна зекономити власний час у майбутньому (якщо завдання повторюється).</li> <li>– За допомогою наставництва керівник може підвищити власний авторитет в очах підлеглих.</li> <li>– Навчивши підлеглого, далі можна сконцентруватися на тій роботі, що до вподоби.</li> <li>– Для багатьох людей потужним мотиватором є довіра з боку керівника, що підвищує їхню лояльність.</li> </ul>
3. Висока завантаженість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Для того, щоб більше встигати, - необхідно то більше працювати.</li> <li>– Після напруженої роботи більше цінується відпочинок.</li> <li>– Після напруженої роботи набагато краще вдається планувати свій час.</li> <li>– За умови виникнення завантаження як тимчасового явище, можна думати про те, що скоро настануть більш спокійні та вільні від роботи часи</li> <li>– Чим більшим є завантаження, ти більше зростає заробітна плата.</li> <li>– Чим більшим є навантаження, ти більше підлеглий тренується, демонструючи високий професійний рівень.</li> <li>– Час аби порівняти власний рівень навантаження з кимось, у кого завантаження є ще більшим</li> </ul>
4. Тяжкий відвідувач	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Це чудова нагода для тренінгу професіоналізму, відпрацювання конкретних навичок.</li> <li>– Тяжкі клієнти з часом стають більш лояльними, ніж ті, хто спочатку був позитивно налаштованим.</li> <li>– Це чудовий урок на майбутнє, коли розвиваєш в собі Почуття терпимості, що потім стане в нагоді в житті.</li> <li>– Конкретний варіант позитивного використання сполучника «зате»: наприклад, зате при грошах, зате спілкуватися доводиться з ним не так і часто.</li> <li>– Насправді таких клієнтів у світі не так і багато.</li> <li>– Привід віднайти щось кумедне в цій ситуації.</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Таких людей можна пожаліти, вони – як правило, люди з комплексами чи серйозними проблемами.</li> <li>– Вам довіряють і Вас цінують як досвідченого співробітника, коли доручили працювати з тяжким клієнтом.</li> <li>– Буде нагода хоч чимось похвалитися перед колегами.</li> <li>– «Завоювавши» важкого клієнта, можна завоювати й авторитет і повагу керівництва.</li> </ul>
5. Необхідність частих відряджень.	<p>Нагода поїхати у відрядження – це нагода і для подорожі; різноманітність, що дозволяє і «підзаробити».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Час, проведений у дорозі, дозволяє зробити багато того, на що, як правило, часу не вистачало (почитати, подивитися фільми чи серіали тощо).</li> <li>– Під час відряджень можна зав'язати приємні та корисні знайомства.</li> <li>– Відрядження дозволяє провести весело час із клієнтами.</li> <li>– Відрядження надає можливості влаштувати особисте життя.</li> <li>– Відрядження звільняє на короткий проміжок від «домашніх обов'язків».</li> <li>– Відрядження звільняє від ведення домашнього господарства.</li> </ul>
6. Необхідність виступати публічно	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чудовий мотиватор, поштовх до кар'єрного зростання.</li> <li>– Можна продемонструвати свої кращі сторони перед великою кількістю людей.</li> <li>– Приходить приємне усвідомлення того, що тебе цінують – адже публічні виступи не всім довірять.</li> <li>– Необхідно затрачений на презентацію час використати не даремно. Отже необхідно обміркувати нюанси того, як зробити виступ успішним.</li> </ul>
7. Робота серед публічних службовців, більшість з яких значно досвідченіші, компетентніші.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– З'являється нагода безкоштовно повчитися, потренуватися в досвідчених, компетентних колег.</li> <li>– З'являється можливість для демонстрації високого рівня здатності до навчання, потренуватися в сильнішій команді.</li> <li>– Ти ніби робиш виклик самому собі: «Чи зможу я?»</li> </ul>
8. Часті зміни.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Це нагода для розвитку гнучкості і креативності. – За таких обставин не буде часу нудьгувати</li> <li>– Зміни дозволяють легше проявити себе.</li> <li>– Зміни -це найлегший спосіб продемонструвати лояльність.</li> <li>– Зміни можуть принести дивіденти чи додаткові бали.</li> <li>– Кар'єрне зростання відбувається частіше за все в умовах змін.</li> </ul>
9. Вимогливий керівник.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Це дозволяє швидко навчатися.</li> <li>– Вимогливість – це прекрасний орієнтир стосовно того, що необхідно робити.</li> <li>– Можна зайвий раз переконатися, що похвала дійсно заслужена, адже керівник вимагає не лише від вас, тож ображатися нема за що.</li> <li>– Розставлені всі точки над «і», – все зрозуміло, все чітко.</li> <li>– Можна констатувати, що є доволі непогані результати.</li> </ul>

Використання рефреймінгу – це не самообман, адже всі факти, що характеризують іншу сторону події, явища чи характеристик людини, обов'язково повинні відповідати дійсності. Практика річ вперта: публічні

службовці, які регулярно користуються цим прийомом, є більш задоволеними та щасливими, і не лише в професійній діяльності, проте й в особистому житті.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чупир О. М., Бутенко О. П. Рефреймінг як інструмент самомотивації та запорука здійснення успішної управлінської діяльності : *The XIV international scientific and practical conference «prospects for the development of science and the environment»*, м. Helsinki, 10-12 квіт. 2023 р. Helsinki, 2023. С. 173-176.  
URL: <https://eu-conf.com/ua/events/prospects-for-the-development-of-science-and-the-environment/> (дата звернення 17.10.2024).

**Олена Вікторівна Поступна,**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна*

### **СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ОДНА З ГЛОБАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СВІТОВОГО РІВНЯ**

Соціальні практики, які розглядаються як патерни поведінки, різноманітні дії, що здійснюють окремі особистості та групи у суспільстві в певному культурному контексті, мають широкий спектр людської діяльності (формальну й неформальну поведінку, звичаї, традиції, процедури, святкові й спортивні заходи тощо), динамічні у часі, пов'язані зі світосприйняттям суспільства, його історією та пам'яттю. На їх зміни й розвиток впливають різноманітні процеси, що притаманні певному історичному періоду.

Щодо сучасного інформаційного суспільства, то на зміни соціальних практик впливають такі процеси, як глобалізація, технічний і технологічний прогрес, соціальні рухи та ін. Відповідно до Конвенції ООН [3], соціальні практики формують повсякденне життя та знайомі всім членам суспільства, незалежно від того, чи всі беруть у них безпосередню участь. Їм притаманні різноманітні форми (церемонії, ритуали, моделі розселення, промисли та ін.), вирази та фізичні елементи (жести, слова, одяг, їжа, напої, співи, танці тощо). Відтак, соціальні практики та накопичений досвід у вирішенні суспільних проблем дає змогу зрозуміти суспільні цінності, норми та моделі поведінки людей у конкретному контексті. Ми погоджуємось із французьким соціологом П. Бурдьє, який стверджує, що соціальні практики глибоко вкорінені у соціальних структурах, формуються у людей набором установок, знань і прагненням змінити щось на краще, тому виступають фундаментом для відтворення і трансформації соціальних систем [2].

Враховуючи вище зазначене можна стверджувати, що забезпечення неперервності соціальних практик вимагає від суспільства мобілізації великої чисельності людей, політичних, правових і соціальних інститутів, відповідних

механізмів, методів і заходів публічного управління для вирішення нагальних проблем суспільства, зокрема щодо підвищення ефективності в організації соціальної роботи з вразливими категоріями населення, серед яких є в тому числі люди похилого віку. Особлива роль у цій роботі відводиться органам місцевого самоврядування, до функцій яких належить організація ефективної соціальної роботи з людьми похилого віку (соціальної терапії, соціального догляду, захисту, допомоги, підтримки літніх людей).

За даними ООН частка людей похилого віку (вікова група від 65 років і старше) на Землі у порівнянні з іншими віковими групами постійно збільшується. Така негативна тенденція відбувається внаслідок падіння народжуваності та підвищення середньої тривалості життя людини, що спричиняє втрату здатності суспільного світового організму до самовідтворення населення у досягнутій кількості та якості. Ці зміни різняться й у залежності від статі. Так, у 2019 році у світі очікувана тривалість життя жінок перевищила тривалість життя чоловіків на 5,4 роки, у 2022 році розподіл між жінками і чоловіками віком 65 років і старше становить 55,7 % на користь жінок, а до 2050 року очікується, що ця частка дещо знизиться та складе 84,5 %. В цілому прогнозується, що частка людей похилого віку до 2050 року збільшиться настільки, що перевищить чисельність дітей у віці до 5 років та практично зрівняється з чисельністю дітей у віці до 12 років [4].

Останнім часом відбувається щорічне зростання чисельності мешканців планети, яким більше 60 років, приблизно на 3 %. Це означає, що в 2050 році цей показник може сягнути 1,6 млрд людей у віці 60+ років, що складе понад 16 % населення всієї планети. Найвищу частку людей похилого віку мають Європа та Північна Америка разом узяті, більшість з них це жінки. Вони, як правило, живуть довше чоловіків, найчастіше залишаються самотніми (вдовіють), рідше виходять у цьому віці заміж. Саме жінки літнього віку частіше є економічно незахищеними, хоча також, як і чоловіки, отримують економічні державні трансферти через державні накопичувальні пенсії. Жінки найчастіше перебувають за межею бідності. Наприклад, у Європі 17 % від усієї кількості людей похилого віку знаходяться за межею бідності і це жінки. Серед європейських країн лідерами за рівнем бідності серед людей похилого віку є:

- Латвія (53,8 %);
- Естонія (51,3 %);
- Болгарія (36 %);
- Литва (34,6 %);
- Хорватія (27,6 %);
- Швейцарія (27,4 %);
- Кіпр (25,9 %);
- Мальта (24,1 %);
- Румунія (23,5 %);
- Ірландія (18,3 %) [19].

Безсумнівно, економічна поведінка людей протягом працездатного віку в майбутньому суттєво впливає на рівень якості життя у досягнення ними пенсійного віку. Згідно з міжнародними дослідженнями, умови життя людей

похилого віку різняться як у залежності від регіону, так й статі. 22 % жінок 65+ років та 11 % такого ж віку чоловіки живуть самі. Найбільша кількість людей похилого віку, які живуть наодинці або з партнером (у своєму будинку та без інших членів сім'ї), налічується у Швейцарії (90 %), США (75 %) та Греції (74 %). Таке незалежне життя підтримується накопиченими впродовж трудового життя активами та програмами соціального захисту (пенсійне, медичне забезпечення), що діють в цих країнах. З онуками найчастіше живуть у Домініканській Республіці, Гаїта та Гондурасі. Доволі невеликий відсоток (3 %) людей похилого віку у віці від 65+ років проживають у колективних житлових приміщеннях (будинках для літніх людей), серед них 3,2 % – це жінки та 2,7 % – чоловіки. Якщо брати людей у віці старше 80 років, то їх частка проживання у будинках для літніх людей збільшується на 2,5 % [4].

Число людей старше 80 років у світі зростає швидше, ніж число людей 65+ років. Прогнозується, що їх кількість до 2050 року збільшиться майже втричі та становитиме близько 459 млн (у 2021 році становила 155 млн). Країнами з найстарішим населенням у світі є: Республіка Корея (40 %); Японія (30 %); Швеція (16 %) [5].

Це, зазвичай, люди, які потребують медичного догляду та допомоги соціальних працівників, які б допомагали по господарству, готували їжу, доглядали за літньою людиною. Якщо раніше частину догляду за літньою людиною брали на себе члени сім'ї (діти, онуки – неформальний, безоплатний догляд), то сьогодні все більше зростає роль формального обслуговування, тобто за рахунок суспільних грошей. Потреба у стаціонарному обслуговуванні, особливо клінічному, людей старше 80 років далі буде лише зростати, а це означає, що все більше число активних громадян буде працювати в секторі послуг (доглядальниці, соціальні працівники, медичний догляд за літніми людьми та ін.). Така тенденція змушує світове суспільство вже сьогодні проводити модернізацію соціальної політики, реорганізацію сектору послуг, створювати додаткові нові робочі місця у цій сфері, що відповідатиме запиту суспільства у майбутньому.

Проблематика зі старіння населення на міжнародному рівні вперше була порушена у 1982 році. Тоді Генеральна Асамблея ООН скликала у м. Відень Всесвітню асамблею з проблем старіння. Було підготовлено Віденський міжнародний план дій щодо старіння. Розглядалися такі питання, як здоров'я, харчування, захист споживачів похилого віку, житло, навколишнє середовище, сім'я, соціальний захист, гарантія доходу і у разі необхідності працевлаштування та освіта. На міжнародному рівні розроблений план конкретних дій в рамках проблеми старіння.

Наступними знаковими етапами можна назвати:

– 1991 рік, коли було прийнято «Принципи Організації Об'єднаних Націй для людей похилого віку» – документ, у якому перелічені права людей похилого віку, що стосуються незалежності, догляду, участі, самореалізації, гідності (пізніше, в 1992 році було ухвалено «Прокламацію про старіння» в рамках Плану дій);

– 1999 рік – проголошення Міжнародним роком людей похилого віку (привертання уваги світового суспільства до проблеми старіння);

– 2002 рік – в рамках Другої Всесвітньої асамблеї з питань старіння, що проходила у м. Мадриді, прийнято «Політичну декларацію та Мадридський міжнародний план дій щодо старіння», у якій прозвучав заклик до всіх урядів країн змінити ставлення, політику і практику, щоб реалізувати потенціал старіння у новому ХХІ столітті – надати можливість розвитку, зміцненню здоров'я, забезпечення благополуччя людям похилого віку та створення для цього сприятливого середовища.

Отже, на міжнародному рівні визнано старіння як глобальну проблему та організовано різнобічне її дослідження. З'ясовано, що недостатня кількість соціальних зав'язків людей похилого віку спричиняє соціальну ізоляцію, при цьому широко поширеною формою є самотність, яка викликає соціальний біль внаслідок відсутності зав'язку. З метою більш глибокого аналізу цієї проблематики в 2023 р. ВООЗ створила Комісію для розвитку соціальних зав'язків. Головною метою цієї Комісії є вирішення проблеми самотності як гострої загрози здоров'ю, просування соціальних зав'язків як пріоритет і прискорення поширення рішень у країнах з будь-яким рівнем доходу.

Вважаємо, що необхідно здійснювати постійний моніторинг ситуації, що склалась із людьми похилого віку, як на рівні держави, так і на рівні територіальної громади. Також необхідна активізація й мобілізація ініціативних груп серед членів громади, формування волонтерських або інших добровільних організацій, налагодження взаємозв'язку з молодим поколінням; підвищення рівня поінформованості суспільства про проблему самотності людей похилого віку та розроблення стратегії подолання цього соціального явища у суспільстві.

### **Список використаних джерел:**

1. У яких країнах пенсіонери живуть за межею бідності. *Слово і діло. Аналітичний портал*. 3 липня 2021 р. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/03/infografika/svit/yakux-krayinax-pensionery-zhyvut-mezheyu-bidnosti> (дата звернення: 14.10.2024).
2. Bourdieu P. *Esquisse d'une théorie de la pratique. Précédé de Trois études d'ethnologie Kabyle*. Éditions du Seuil, février 2000. P. 15-46.
3. Social practices, rituals and festive events. *UNESCO's 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. Article 2 : Definitions*. URL: <https://ich.unesco.org/en/social-practices-rituals-and-00055> (дата звернення: 14.10.2024).
4. *World Population Prospects 2022. Summary of Results*. United Nations. New York, 2022. 52 p. URL: [https://www.un.org/development/desa.pd/files/wpp2022\\_summary\\_of\\_results.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf) (дата звернення: 16.10.2024).
5. *World Social Report 2023: Leaving No One Behind In An Ageing World*. United Nations. Department of Economics and Social Affairs, 2023. 161 p. URL: <https://social.desa.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/WorldSocialReport2023.pdf> (дата звернення: 14.10.2024).

**Віктор Сергійович Рекунов,**  
*здобувач вищої освіти СВО Магістр*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МАЛОЗАБЕЗПЕЧЕНИХ ВЕРСТВ НАСЕЛЕННЯ**

Соціальний захист населення – один з найголовніших пріоритетів державної соціальної політики, який посідає пріоритетне місце у розвитку суспільства.

Він виник ще в Стародавньому Сході (Вавилон, Індія, Китай, Єгипет), і був спрямований на захист воїнів та членів їх сімей. А саме, держава забезпечувала викуп воїнів, які потрапляли в полон та забезпечувала землею родини, члени яких ставали інвалідами.

В Середньовіччі соціальним захистом займалися члени сімей, а також корпорації (церква, орден, сільська громада). А вже в ХІХ столітті, з розвитком промисловості, соціальний захист перейшов до держави, яка на законодавчому рівні стала забезпечувати захист працівників на випадок хвороби, інвалідності, старості тощо [1, с. 239-247].

Зараз Україна, як і інші країни, стикається з багатьма соціальними викликами: бідністю, безробіттям, дискримінацією, проблемами дітей і сім'ї. Виникають нові виклики та можливості для розвитку соціальної сфери. Сучасність соціального захисту в незалежній Україні відображається у багатьох важливих аспектах. Одним з них є розширення і розвиток соціальних послуг населенню. Україна активно працює над реформуванням системи соціального захисту, зокрема, шляхом створення нових соціальних служб і центрів, які надають допомогу у вирішенні соціальних проблем.

Вагомий внесок у висвітлення аспектів становлення та розвитку соціального захисту, які виникають у сфері соціального захисту зробили у своїх працях такі українські та зарубіжні науковці, як Л. Федяєва, О. Макарова, І. Лук'янова, М. Мельник, Т. Лисенкова, О. Яценко, М. Кравчук, В. Шевченко, В. Олійник, А. Фурман, М. Підгурська, В. Николаєва, О. Матрос. Вони проаналізували проблеми та виклики, з якими стикаються верстви населення та запропонували свої шляхи їх подолання [2].

Соціальний захист малозабезпечених верств населення є важливою функцією будь якої країни, але в умовах війни кількість людей, які потребують соціальної підтримки та захисту значно зростає. Дуже багато людей отримали інвалідність, втратили свої домівки і змушені переміщуватися у більш спокійні регіони, втратили роботу, втратили годувальників тощо. Цих людей має захищати держава і забезпечувати їм соціальні послуги та гарантії для нормального існування.

Тому основними напрямками діяльності держави у сфері соціального забезпечення є:

- забезпечення прожиткового мінімуму;



- гарантування мінімальної заробітної платні та регулювання доходів населення;
- боротьба з бідністю, адресна допомога;
- забезпечення зайнятості населення і надання допомоги на випадок безробіття;
- індексація фіксованих доходів і захист грошових заощаджень населення (вклади у банках, державні облигації, страхові поліси);
- забезпечення соціального захисту учасників воєнних дій, ветеранів та внутрішньо-переміщених осіб;
- створення умов для реалізації здатностей до праці (вільний вибір професії, сфери і місця праці; одержання освіти; матеріальна підтримка і перекваліфікація тимчасово непрацюючих осіб);
- охорона здоров'я населення незалежно від рівня доходів;
- створення екологічно та соціально безпечних умов життя тощо [3].

Питаннями соціального захисту малозабезпечених верств населення в Україні займаються як державні органи (Пенсійний фонд, Державна служба зайнятості населення, територіальні громади, органи місцевого управління тощо), так і неурядові організації (волонтери, Червоний хрест, благодійні фонди тощо). Державні органи відповідають за розробку та реалізацію соціальної політики, забезпечення соціального захисту, надання соціальних послуг та контроль за виконанням соціальних програм.

Неурядові організації (громадські організації) – це неприбуткові організації, які діють незалежно від держави з метою вирішення соціальних, екологічних, культурних та інших суспільних проблем. Вони відіграють важливу роль у розвитку громадянського суспільства, захисті прав людини, наданні соціальних послуг, екологічному захисті та багатьох інших сферах. Здебільшого вони надають конкретну гуманітарну допомогу, підтримують громадян під час надзвичайних ситуацій та сприяють захисту життя та гідності постраждалих.

Державні організації (міністерства, департаменти та установи соціального захисту) розробляють та реалізують соціальні програми, закони та політики, спрямовані на соціальний захист малозабезпечених верств населення, забезпечують фінансову підтримку соціальним службам та центрам, створюють стандарти та регулюють діяльність соціальних працівників. А неурядові організації відіграють доповнюють зусилля держави. Надають додаткові соціальні послуги, допомогу у вигляді консультацій, навчання та психологічної підтримки. Вони здебільшого спеціалізуються на певних групах населення чи конкретних проблемах, що дозволяє їм ефективніше реагувати на потреби спільноти [4].

Ключовим аспектом у соціальному забезпеченні малозабезпечених верств населення є партнерство між урядовими і неурядовими організаціями, бо тільки спільними зусиллями та співробітництвом можна досягти значних успіхів у сфері соціальної роботи та покращити якість життя людей.

Таким чином, через війну в Україні значно збільшилася кількість людей, які потребують соціального захисту. Державні та неурядові організації

спрямовують свою діяльність на допомогу вирішення соціальних проблем, забезпечують більш широкий спектр послуг та підвищують якість соціального захисту малозабезпечених верств населення.

Незважаючи на значні досягнення за останні роки, система соціального захисту в Україні стикається з численними викликами, такими як нерівність доходів, соціальна ізоляція окремих верств населення та необхідність подальшого вдосконалення законодавчої бази. Важливе розширення співпраці з міжнародними організаціями, впровадження інноваційних підходів до надання соціальних послуг та посилення ролі громади в процесі соціальної роботи [5].

Важливим напрямом розвитку соціального захисту є посилення ролі неурядових організацій, які активно сприяють вирішенню соціальних проблем та формуванню сприятливого середовища для розвитку громадянського суспільства. Після введення воєнного стану їхня діяльність є невід'ємною частиною системи соціальної роботи, яка спрямована на реалізацію конкретних програм та лобювання інтересів різних соціальних груп.

#### **Список використаних джерел:**

1. Утвенко В.В. Система соціального забезпечення та соціальної підтримки : навчальний посібник. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 248 с.
2. Холостова Є.І. Соціальна робота в Україні: історія, теорія і практика. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 258 с.
3. Грибіденко І.Ф. Соціальний захист населення України. *Теорія та практика державного управління*. 2009. № 12. С. 184.
4. Осетрова О. Соціальна робота в Україні: основні напрями, проблеми та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Дніпро, 28 квітня 2016 р. Дніпро : ДНУ, 2016. 147 с.
5. Вахович, І., & Смолич, Д. (2022). Неурядові організації: сутність поняття, ознаки, цілі та функції. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-31> (дата звернення: 21.10.2024).

**Таїсія Валеріївна Роменська,**  
*аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

### **СОЦІАЛЬНА РОБОТА З ВІЙСЬКОВИМИ ВЕТЕРАНАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

Тривалі воєнні дії на території України, починаючи з 2014 р., серйозно вплинули на демографічну ситуацію в територіальних громадах: значна частина населення, переважно чоловічої статі, у віці 25-60 років були призвані до Збройних Сил України (ЗСУ); частина населення – в основному жінки з дітьми, виїхала у більш безпечні для життя місцевості або за кордон; скоротилася народжуваність, зросла смертність, збільшилася частка людей з інвалідністю,

зокрема, дітей, з'явилася така категорія населення, як внутрішньо переміщені особи (ВПО). Кожна людина, насильницьким способом виштовхнута із свого звичного соціального оточення, відчувається деякий час безпорадною, самотньою, психологічно уразливою. Так само важким є повернення до цивільного життя людей, що повернулися з фронтів, особливо тих, хто зазнав важких поранень і, крім соціальної адаптації, потребує ще й серйозної фізичної реабілітації. Тож соціальна робота в громадах, спрямована на підтримку військових ветеранів, набуває все більшої актуальності, особливо зважаючи на відсутність комплексної ветеранської політики.

Така політика, на думку аналітиків Cedos [1], має охоплювати усі сфери життя ветеранів, сприяти їх реінтеграції до цивільного життя та забезпечувати узгодженість дій різних профільних органів влади [2]. Проте налагодження систематичної, професійної, багатопрофільної роботи з військовими ветеранами потребує часу, а допомога конкретним людям потрібна вже зараз. Одним з прикладів взаємодії різних неурядових організацій і органів влади, яка має на меті полегшити життя ветеранам і допомогти їм швидше адаптуватися в місцях їхнього проживання, є співпраця експертів Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) з територіальними громадами, Всеукраїнською асоціацією центрів надання адміністративних послуг та Департаментом соціального захисту Міністерства у справах ветеранів України у напрямі надання методичної допомоги фахівцям, що надають адміністративні послуги в громадах [3].

У Полтавській міській територіальній громаді відкрито комунальний заклад «Ветеранський центр Полтави» Полтавської міської ради, на створення якого були залучені грантові кошти. Центр націлений на створення єдиного простору для воїнів, які повертаються з госпіталів, фронту, їх родин, родин загиблих і здійснює свою роботу за принципом кейс-менеджменту, тобто забезпечення супроводу ветерана від моменту його звернення за допомогою до розв'язання проблеми [4]. Особливої уваги потребують ветерани з інвалідністю, яким має бути забезпечене протезування і тривала реабілітація.

В Україні функціонує загальна програма для будь-яких категорій осіб з інвалідністю, а для військових програма пропонує ще й забезпечення виробами підвищеної функціональності – біонічними протезами, вартість яких сягає за 2 млн грн, а тому, при обмеженні бюджету, ветеранам приходится чекати і у цей період вони потребують психологічної допомоги. Ветеранам може знадобитися допомога у той період, коли після отримання необхідних лікарняних документів, він має звернутися за протезуванням (зараз помічники ветеранам уже призначаються). За протезуванням військовий ветеран може звернутися до ЦНАПу або управління соціального захисту в громада, але набагато зручніше, коли всі необхідні процедури і оформлення документів будуть здійснюватися в одному місці, такому, як Ветеранський центр. Хоча відмітимо, що з 2024 р. обслуговування ветеранів з інвалідністю щодо протезування дещо спростилося, для них з'явилася можливість напряму звернутися до територіального відділення Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю. А для осіб, які перебувають у реабілітаційних відділеннях, таке звернення може бути направлено через

соціального працівника цього відділення, або через працівника територіального відділення Фонду соціального захисту [5].

Попри готовність громад якомога краще забезпечити ветеранів соціальними послугами, є ряд обставин, які ускладнюють цей процес. Насамперед, слід зазначити, що громади відрізняються фінансовою спроможністю та наявністю інфраструктури надання соціальних послуг. Крім того великі міські громади мають гіршу поінформованість щодо кількості військовослужбовців, що потребують допомоги через соціальну відокремленість. Гостро не вистачає фахівців: психологів, реабілітологів, соціальних працівників, а також транспортних засобів (у багатьох громадах частина транспорту була відправлена на фронт, який конче цього потребує). Погіршуються фінансові можливості громад і не кожна громада спроможна створити центри для ветеранів, очевидно у цьому напрямі має розвиватися співробітництво громад. Оскільки частина військових ветеранів потребуватиме допомоги протягом усього життя (і їх кількість збільшується), в громадах необхідно буде збільшувати штати соціальних служб, що теж обмежується як розмірами місцевих бюджетів, так і рівнем заробітної плати соціальних працівників.

Зрозуміло, що кадрове, матеріально-технічне, методичне забезпечення надання соціальної допомоги військовим ветеранам на рівні громад не можливе без участі держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт аналітичного центру Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/> (дата звернення: 03.11.2024).
2. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Назаренко Ю. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/> (дата звернення: 03.11.2024).
3. Надання адміністративних послуг ветеранам. Особливості реалізації проекту «Я – Ветеран». URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/10/04-vidpovid-na-zapytannya-minvet-vin-upd.pdf> (дата звернення: 03.11.2024).
4. Допомога з документами, навчання, працевлаштування та активності для жінок: Ветеранський Центр Полтави офіційно відкрився. URL: <https://poltavawave.com.ua/p/dopomoga-z-dokumentami-navchannia-pratsevlashtuvannia-ta-aktivnosti-dlia-zhinok-veteranskii-tsentr-poltavi-ofitsiino-vidkrivsia-849920> (дата звернення: 03.11.2024).
5. У Мінсоцполітики розповіли, як відбувається протезування військових, цивільних і дітей. URL: <https://suspilne.media/662012-u-minsocpolitiki-rozpozvili-ak-vidbuvaetsa-protezuвання-vijskovih-civilnih-i-ditej/> (дата звернення: 03.11.2024).

**Кирило Ігорович Христенко,**  
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

**Олександр Вікторович Дорофєєв,**  
*доктор економічних наук, професор  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Соціальна згуртованість територіальних громад є важливим чинником сталого розвитку суспільства. Рівень згуртованості громади може бути визначений за такими критеріями: участь у громадських заходах, рівень взаємодії і співпраці, рівень довіри, відчуття приналежності й ідентифікація, лідерство та співробітництво, участь у прийнятті рішень, співпраця в управлінні ресурсами [1, с. 49-50].

Лідерство, як інструмент об'єднання громади, здатне забезпечити ефективну взаємодію між членами громади, стимулювати їх до співпраці та активної участі у прийнятті рішень. Лідерство у громадах проявляється через здатність лідера об'єднувати різні соціальні групи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільної мети. Лідер може виконувати роль медіатора, ініціатора змін та джерела натхнення для громади. Він створює умови для діалогу між різними соціальними групами, сприяє вирішенню конфліктів, запобігаючи їх ескалації, а також підтримує цінності солідарності, взаємної підтримки та довіри.

Соціальна згуртованість визначається рівнем довіри, взаємодії та спільної відповідальності у громаді. Ефективний лідер сприяє залученню громади до колективної діяльності, стимулюванню почуття приналежності до спільноти та формуванню культури взаємодопомоги. До чинники успішного лідерства у територіальних громадах можна віднести:

- лідер повинен завоювати й підтримувати довіру громади, його діяльність має бути прозорою та відкритою;
- лідеру необхідно мати розвинені комунікативні навички, він повинен бути здатним ефективно доносити інформацію та слухати інших;
- лідер повинен добре розумітися у сфері своєї діяльності, знати, як ефективно управляти ресурсами громади;
- лідеру необхідно мати власне бачення щодо напрямку розвитку громади.

Децентралізація створює нові можливості для розвитку територіальних громад, але також вимагає ефективних лідерів, які можуть адаптувати громаду до нових умов, залучати зовнішні ресурси, ініціювати інноваційні підходи до управління. Соціальну згуртованість через лідерство можна зміцнити за допомогою таких інструментів, як проведення регулярних громадських слухань і дискусій, реалізація соціально важливих проєктів, спрямованих на об'єднання громади, організація культурних та освітніх заходів, а також використання цифрових технологій для залучення громади до прийняття рішень.

Для того, щоб вирішити такі нагальні проблеми реалізації лідерського потенціалу у територіальних громадах як низький рівень активності населення, обмеженість фінансових і людських ресурсів, а також недостатність освіти у сфері лідерства та управління для лідерів громади, необхідно здійснювати підготовку лідерів через навчальні програми, тренінги та семінари, створювати платформи для обміну досвідом між громадами, залучати молодь до управлінських процесів, впроваджувати грантові програми для підтримки ініціатив громади.

Лідери в місцевому самоврядуванні мають керуватись принципами, визначеними у ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а саме: законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; народовладдя; судового захисту прав місцевого самоврядування [2].

Магновський І.Й. приходить до висновку, що «... реалізація лідером окреслених принципів сприятиме постійному підвищенню якості роботи суб'єктів місцевого самоврядування, реалізації завдань територіальної громади, залученню жителів громади до формування та реалізації політики на місцевому рівні. Окрім того, принципи належного врядування за своєю суттю покликані сприяти встановленню партнерських відносин між лідером місцевого самоврядування, інших суб'єктів місцевого самоврядування та жителів територіальної громади із метою реалізації потреб територіальної громади та задоволення потреб жителів громади» [3, с. 391].

Таким чином, лідерство є ключовим фактором формування соціальної згуртованості територіальних громад. Ефективні лідери здатні мобілізувати ресурси громади, посилити її стійкість до викликів та стимулювати розвиток. В умовах децентралізації в Україні лідерство стає невід'ємною складовою успішного функціонування громад, сприяючи їх згуртованості та прогресу. Для підвищення ролі лідерства у згуртованості територіальних громад необхідно сприяти формуванню нових лідерів через освітні програми, підтримувати ініціативи, які зміцнюють соціальні зв'язки, а також впроваджувати інноваційні механізми комунікації з громадою.

### **Список використаних джерел:**

1. Палатна, Д., Семигіна, Т. Згуртування громади: соціальний вимір. Таллінн : Teadmus, 2024. 315 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379929873\\_Zgurtuvanna\\_gromadi\\_socialnij\\_vimir](https://www.researchgate.net/publication/379929873_Zgurtuvanna_gromadi_socialnij_vimir) (дата звернення: 01.11.2024).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97вр#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Магновський І.Й. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 388-391. URL: [http://www.lsej.org.ua/4\\_2023/95.pdf](http://www.lsej.org.ua/4_2023/95.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).

**Ірина Миколаївна Шупта,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна

**Сніжана Миколаївна Нікітченко,**  
здобувачка вищої освіти СВО Магістр  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна

## **СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК КОМПОНЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

На сьогодні публічна сфера, як і ніколи, потребує кваліфікованих службовців із сформованою на високому рівні стресостійкістю. Стресостійкість, як і решта важливих характеристик, є компонентом професійної компетентності публічного службовця, особливо в умовах війни.

Служба в органах публічної влади є особливим видом управлінської діяльності, що характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, публічності та, зазвичай, недостатньою мотивацією. Зауважимо, що поняття «публічна служба» має доволі широкий спектр посад, які складно узагальнити. Публічну службу зараховують до типу професій «людина – людина», що мають високий рівень стресовості у порівнянні з іншими типами.

Відома дослідниця Н. А. Липовська зазначає, що 60 % складних ситуацій у діяльності працівників публічних установ є стресовими, а близько 45 % цих ситуацій передують виконанню важливих завдань [1, с. 99]. Тобто, питання регулювання стресових ситуацій в органах публічної влади має бути вирішеним на державному рівні, починаючи із відповідності займаній посаді публічного службовця до можливостей постійного розвитку та вдосконалення – накопичення ресурсів для подолання цих стресів.

Для більшості українців стрес став постійним супутником як в особистому житті, так і в професійному. За даними восьмої хвили дослідження «Суспільно-політичні настрої під час повномасштабного вторгнення військ російської федерації на територію України», проведеного дослідницькою компанією Gradus Research, 88% опитаних респондентів зазначили, що відчувають дуже високий або високий рівень суб'єктивного стресу. Якщо звернутися до даних четвертої хвили опитування, що була проведена рік тому, у квітні 2022 року, то цей показник тоді становив 83% [4].

Трапляються ситуації за яких, щоб подолати стрес, достатньо усунути його причину. Проте не завжди існує така така можливість, наприклад під час війни, адже війна є великим стресом, усередині якого є багато складників, тобто він є кумулятивним і пролонгованим. Стрес в умовах війни може проявлятися цілою низкою характерних симптомів: від психоемоційних розладів до соматичних. До перших належать: підвищена дратівливість, агресивність, зниження здатності відчувати задоволення, проблеми з концентрацією уваги та когнітивним

мисленням. Окрім того у стані стресу публічні службовці можуть страждати від різноманітних проблем із шлунково-кишковим трактом, шкірних висипів, безсоння, тахікардії. У багатьох із них на фоні стресу розвиваються також і панічні атаки – різкі напади страху та сильної тривожності, що супроводжуються відчуттям нестачі повітря, пітливістю, тремором усього тіла, нудотою, значним пришвидшеним серцевим ритмом.

В умовах, коли стрес уже перейшов у хронічну стадію, описані симптоми можуть проявлятися вже не так яскраво, проте попри це організм продовжує страждати. У такому стані людина може намагатися, наприклад «заїсти» стрес (компульсивне переїдання) чи навпаки починає відмовлятися від їжі (пригнічення апетиту). В результаті можна суттєво втратити вагу або навпаки її набрати. Окрім того, на фоні стресу під час війни в публічних службовців можуть розвинути різноманітні хвороби – такі як: діабет, серцево-судинні захворювання, рак, псоріаз, інфекційні захворювання та інші. Не варто забувати також і про згубний вплив стресу на психіку. Особливо небезпечним стрес стає для людини, у якої в анамнезі вже були якісь психічні розлади.

На сьогодні надзвичайно важливо навчитися долати стрес під час війни. Серед порад фахівців, що будуть корисними для того, щоб нормалізувати свій стан та уникнути негативних наслідків, є такі:

1. Зосередити увагу на тих речах, які під силу контролювати. Це може бути турбота про рідних і близьких, організація особистого безпечного простору та інші моменти.

2. Подбати про правильне та збалансоване харчування, що має великий вплив на здоров'я, тому не варто ані відмовлятися від їжі, ані споживати шкідливі солодощі чи фаст-фуд у великій кількості. Саме здорове вітамінізоване харчування допомагає зміцнити організм та дозволяє людині значно краще себе почувати.

3. Необхідно слідкувати лише за офіційними та достовірними джерелами інформації. Зрозуміло, що під час війни люди набагато частіше стежать за новинами, адже часто від цього залежить їхнє життя. Однак надмірна зацікавленість може стати своєрідною залежністю. Не варто черпати інформацію з неперевіраних джерел, де часто транслюють фейки, що збільшує тривожність й погіршує і так порушений ментальний стан.

4. Як показує практика, люди відчувають себе спокійніше, коли у них є достатні запаси їжі, питної води та ліків, а отже необхідно подбати про це на випадок критичної ситуації.

5. За можливості доцільно організувати правильний режим відпочинку та роботи. Звісно, повітряні тривоги та бомбардування залишають мало можливостей, проте якщо у людини є вільний час, то варто його виділити для того, щоб поспати та відпочити.

6. Не слід нехтувати фізичною активністю. Навіть мінімальні навантаження у вигляді прогулянок чи їзди на велосипеді добре впливають на людську психіку.

7. У випадку, коли людина не справляється зі стресом, - варто звернутися за допомогою до фахівців. На сьогодні психологи надають допомогу як офлайн,



так онлайн. Окрім того, завжди можна знайти благодійні організації, які роблять це безкоштовній основі.

8. Варто пригадати і про улюблене хобі. Якщо у людини є справа, що приносить їй задоволення, то необхідно обов'язково приділити їй час, що дозволить покращити настрій та відновити внутрішні ресурси.

На нашу думку, на сьогодні в умовах війни для публічного службовця стресостійкість перетворилася на компонент професійної компетентності, що необхідно розвивати та вдосконалювати. Зокрема через систему професійного навчання та самоосвіти. Так, на порталі управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби представлені різноманітні програми, зокрема загальна короткострокова програма «Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця в умовах воєнного стану», метою якої є поглиблення знань публічних службовців стосовно феномену стресостійкості та застосування копінг-стратегій особистістю в умовах складних життєвих ситуацій; збагачення досвіду публічних службовців щодо виокремлення чинників та компонентів переживання стресової ситуації в умовах бойових дій; набуття публічними службовцями практичних умінь і навичок застосування технік оптимізації психоемоційного стану, подолання проявів стресу і підвищення стресостійкості під час виконання службових обов'язків в умовах воєнних дій [3].

Зауважимо, що саме завдяки зусиллям НАДС та Вищої школи публічного управління від початку 2022 року було здійснено комплекс заходів щодо психоемоційної підтримки публічних службовців, зокрема: проведено Всеукраїнський освітній онлайн-марафон «Емоційна стійкість публічного службовця», підготовлено практичний посібник «Антистресова скарбничка», було випущено сім відео-роликів «Техніки психоемоційної підтримки», розроблено та реалізовано чотири програми підвищення кваліфікації з питань психосоціальної підтримки, адаптації та розвитку психологічної компетентності публічних службовців [2].

Окрім того, стресостійкість можна розвивати шляхом самоосвіти завдяки таким платформам, як Prometheus, EduHub.in.ua, ВУМ online (Відкритий Університет Майдану), EdEra – Educational Era – студія онлайн-освіти, Impracorium. Хотілося б також звернути увагу, на те, що в Україні діє Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», ініційована першою леді Олени Зеленською, що спрямована на розбудову якісної системи надання послуг у сфері психосоціальної підтримки та розвитку культури піклування про ментальне здоров'я.

На сьогодні доступними є й такі ресурси з ініціативами, спрямованими на підтримку ментального здоров'я, як: «Вільний вибір» за підтримки IREX запустив безкоштовний застосунок українською мовою; благодійний фонд «Future for Ukraine»; благодійний фонд психічного здоров'я «UA Mental Health»; платформи «Це Ок» та інші.

Таким чином, війна є надзвичайно критичною ситуацією для публічних службовців, що спричиняє хронічний стрес, який потребує чималих ресурсів для подолання та розвитку стресостійкості. Стресостійкість можна розвивати як

індивідуально, так і в процесі цілеспрямованого професійного навчання. В Україні від початку війни діє Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», працює чимало громадських організацій, онлайн-платформ, що допомагають в підтримці ментального здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2. С. 99-100.

2. НАДС започатковує навчальну програму з підтримки ментального здоров'я публічних службовців під час війни : за матеріалами порталу управління знаннями НАДС. URL: <http://surl.li/100omw> (дата звернення: 01.11.2024).

3. Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця в умовах воєнного стану : за матеріалами порталу управління знаннями НАДС. URL: <http://surl.li/hftqca> (дата звернення: 01.11.2024).

4. Gradus Research Company. Суспільно-політичні настрої під час повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію України: Аналітичний звіт, березень 2022 р. URL: [https://gradus.app/documents/164/Gradus\\_Research\\_Report\\_War\\_3\\_3\\_2022.pdf](https://gradus.app/documents/164/Gradus_Research_Report_War_3_3_2022.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).

## **СЕКЦІЯ 4. МІСЦЕВА ЕКОНОМІКА ТА МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ**

**Юлія Володимирівна Бокови́кова,**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та державної служби  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»  
м. Харків, Україна*

**Євгенія Олександрівна Бокови́кова,**

*доктор філософії  
м. Харків, Україна*

### **РОЛЬ МІЖБЮДЖЕТНИХ ТРАНСФЕРТІВ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Правове регулювання міжбюджетних відносин в Україні перебуває в процесі постійної трансформації, зумовленої необхідністю адаптації до змін політичних та економічних умов. Після початку повномасштабної війни перед державою постали нові завдання щодо регулювання таких відносин, оскільки значна частина території опинилась під тимчасовою окупацією, що ускладнює а у деяких випадках і робить неможливим ефективно міжбюджетне фінансування. Особливо вразливими в таких умовах є місцеві бюджети, адже незважаючи на їх самостійність, деякі сфери їх фінансування є безпосередньо залежними від трансфертів з Державного бюджету України. З огляду на зростаючі потреби у забезпеченні Збройних Сил України, територіальної оборони та ліквідації наслідків війни, виникла необхідність у пошуку нових шляхів їх фінансування, у тому числі за рахунок міжбюджетних трансфертів. Наведене, водночас, не позбавляє державу обов'язку забезпечувати стабільне фінансування соціальних та економічних потреб територіальних громад, а також підтримувати їхній розвиток. Значущою у цьому контексті є необхідність підтримання постійного балансу між пріоритетами національної безпеки, оборони та забезпеченням стабільного економічного розвитку територіальних громад. Особливо важливим є гарантування прав мешканців цих громад на отримання публічних послуг, які частково фінансуються з місцевих бюджетів.

У зв'язку з цим, питання правового регулювання міжбюджетних відносин у контексті економічної підтримки громад є вкрай важливим.

Сучасна система взаємодії бюджетів різних рівнів в Україні демонструє низку недоліків, які сприяють посиленню бюджетної асиметрії та підвищенню залежності місцевих бюджетів від фінансової підтримки з Державного бюджету України. В умовах воєнного стану особливо актуальним залишається питання забезпечення справедливого балансу між потребами національної безпеки та оборони і вирішенням нагальних соціально-економічних завдань місцевих громад. У цьому контексті міжбюджетні відносини відіграють ключову роль у досягненні такого балансу.

Державною стратегією регіонального розвитку 2021-2027 років наголошено, що нерівномірність розвитку регіонів призводить до відповідного розбалансування, зростання розриву між центром та віддаленими від нього територіями, що відтак загрожує державній цілісності [1].

Задля встановлення пріоритетності фінансування місцевих бюджетів Постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731 було затверджено Порядок визначення територій відновлення. П. 3 Порядку передбачено, що території відновлення визначаються з метою планування та здійснення комплексу заходів щодо їх відновлення [2]. Віднесення територіальних громад до переліку територій відновлення згідно з пп. 4 п.4 Порядку залежить від обсягу надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету за попередній рік порівняно з 2021 роком (без урахування міжбюджетних трансфертів). Аналіз документа свідчить, що законодавець включає до територій відновлення не лише ті громади, на території яких велися бойові дії, які повністю або частково перебували в окупації та на території яких наявні руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок ведення бойових дій та/або обстрілів, а й ті, що зазнають різкого зниження соціально-економічного розвитку. В першу чергу, бюджети таких громад і потребують надання міжбюджетних трансфертів як одного з джерел їх фінансування.

На економічну стабільність і розвиток територіальних громад під час війни безпосередньо впливає якість правового регулювання міжбюджетних відносин, які, в свою чергу, зазнають швидких змін. Регулювання і реалізація таких відносин ускладнюється в тому числі і через прийняття великої кількості підзаконних нормативно-правових актів. Серед основних проблем, які виникають у цій сфері, варто відзначити відсутність компенсації втрат місцевих бюджетів, що виникають внаслідок надання державою податкових пільг. Наведене унеможлиблює виконання у повному обсязі запланованих видатків на місцевому рівні. Також актуальною є проблема відсутності механізмів оперативного реагування на зміни в переліку територій, на яких ведуться бойові дії, що ускладнює своєчасне відновлення перерахування реверсної дотації до Державного бюджету України.

На особливу увагу серед підзаконних нормативно-правових актів, що безпосередньо пов'язані з відновленням територій за рахунок місцевих бюджетів, заслуговує затверджений Постановою Кабінету Міністрів України № 1324 від 15 грудня 2021 року Порядок та умови надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам для реалізації проектів в межах Програми з відновлення України. Зважаючи на початок повномасштабних воєнних дій на території України, Постановою Кабінету Міністрів України № 811 від 19.07.2022 Порядок було уточнено. Так, згідно з уточненою редакцією, з'явилась можливість використання коштів субвенції на відновлення житлової інфраструктури, а також спрямовувати кошти субвенції на створення та коригування проектних кошторисів [3].

Проблемним питанням для місцевих бюджетів залишається обмеження щодо використання залишків деяких трансфертів за їх цільовим призначенням

(освітньої субвенції і субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами), що знижує ефективність фінансування окремих галузей [4, с. 62]. Однак наявність у складі міжбюджетних трансфертів субвенцій на відновлення інфраструктури та реалізацію інвестиційних проектів, поряд із податковими пільгами, сприяє подальшому економічному розвитку громад, навіть у складних умовах воєнного стану. Це відбувається незважаючи на значну фінансову потребу держави для забезпечення Збройних Сил України та територіальної оборони.

З огляду на тимчасову втрату контролю за частиною територій, необхідно постійно переглядати як перелік місцевих бюджетів, що звільняються від перерахування реверсної дотації, так і обсяг коштів, що використовуються для розрахунку базової та реверсної дотації. За таких умов доцільно переглядати обсяги міжбюджетних трансфертів частіше, ніж раз на рік під час ухвалення Закону України «Про Державний бюджет».

З початком повномасштабного вторгнення до чинного законодавства України було внесено низку змін щодо порядку та умов перерахування міжбюджетних трансфертів, що дозволили ефективно та оперативніше керувати розподілом публічних фінансів в умовах воєнного стану. Одним із ключових завдань на початку вторгнення було забезпечення швидкості й гнучкості у виділенні коштів з Державного бюджету, зокрема у частині перерахування трансфертів до місцевих бюджетів для задоволення нагальних потреб населення та підтримки функціонування критичної інфраструктури, використовуючи кошти збільшеного резервного фонду.

Місцеві бюджети, крім міжбюджетних трансфертів на відновлення інфраструктури, з 2024 року отримують також субвенцію на забезпечення інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя та окремі заходи з підтримки осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України [5]. Незважаючи на те, що зараз такий трансферт безпосередньо не спрямований на відновлення економіки, у перспективі він має відігравати стабілізуючу для економічних процесів роль. Адже достатнім чином інтегровані у суспільне та економічне життя ветерани та особи, що захищали державну незалежність, сьогодні залишаються тимчасово/у повній мірі не задіяним у відновленні країни потенційним ресурсом.

Подальші зміни до законодавства, включно з положеннями Законів «Про Державний бюджет України на 2023 рік», «Про Державний бюджет України на 2024 рік» [6, 7] відображають адаптацію до нових викликів та свідчать про позитивні результати аналізу потреб і витрат, що дозволило ефективно планувати ресурси в межах загального фонду бюджету. Це також сприяло покращенню фінансової спроможності та наповнюваності місцевих бюджетів. Попри складну економічну ситуацію в країні, позитивні тенденції в управлінні та розподілі публічних фінансів, разом із міжнародною фінансовою допомогою, створюють значні можливості для подолання кризи, спричиненої збройною агресією проти України.

Фінансування повоєнного економічного розвитку територій з використанням міжбюджетних трансфертів має здійснюватись з урахуванням

того, що вкрай актуальною є реалізація низки проєктів з відбудови критичної, житлової та соціальної інфраструктури. В умовах дії воєнного стану законодавчі обмеження для територіальних громад щодо напрямків витрачання залишків коштів, що залишились на рахунках місцевих бюджетів, є виправданими. Однак такі обмеження підлягають частішому, ніж раз на рік, перегляду зважаючи на динаміку економічних процесів і потреб конкретних громад. При цьому потребує подальшого вирішення питання встановлення строків перегляду таких обмежень, адже ступінь і обсяг пошкоджень критичної та цивільної інфраструктури громад та деокупацію територій тощо неможливо передбачити.

### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSRR\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSRR_2027.pdf) (дата звернення: 03.10.2024).
2. Про затвердження Порядку визначення територій відновлення : Постанова КМУ від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п#n11> (дата звернення: 03.10.2024).
3. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєктів у рамках Програми з відновлення України : Постанова КМУ від 15.12.2021 р. № 1324 : станом на 22 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1324-2021-п#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Боковикова Є. О. Правове регулювання міжбюджетних відносин при формуванні доходів місцевих бюджетів : дис. ... д-ра філософії : 081 / Є. О. Боковикова ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, М-во освіти і науки України ; наук. кер. Д. О. Білінський. Харків, 2023. 259 с. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua//jspui/handle/123456789/19891> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Про затвердження Порядку та умов надання у 2024 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя та окремі заходи з підтримки осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України : Постанова КМУ від 5 липня 2024 р. № 779. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/779-2024-п#Text> (дата звернення: 12.10.2024).
6. Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 03.11.2022 р. № № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення 28. 09. 2024).
7. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення 28. 09. 2024).

**Ольга Володимирівна Мирна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна

**Олексій Миколайович Стеценко,**  
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна

## **АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД БЮДЖЕТНОЇ ТРАНСПАРЕНТНОСТІ ГРОМАД**

Еволюція застосування та вживання терміну «транспарентність» пов'язана з неурядовими і наднаціональними світовими організаціями. Вартують уваги побутові значення транспарентності, пов'язані зі словами «зрозумілий» або «очевидний». Присутність цього терміну в організаційних документах починається в 90-х роках ХХ ст., на фоні створення Європейського Союзу, Світової організації торгівлі, коли було регламентовано діяльність низки інших європейських інституцій і неурядових організацій. Паралельно трампліном до формування сучасного наукового розуміння даного терміну для академічної спільноти та громадськості стало утворення міжнародної організації «Transparency International» та її локальних представництв за подальшого їх функціонування [1, с. 295].

Джерелом етимологічної соціалізації терміну «транспарентність» є два латинських слова «trans» (у перекладі на укр. прозорий, наскрізь) і «pareo» (у перекладі на укр. бути очевидним). Транспарентність суспільства є сучасною передумовою ефективної діяльності органів влади на всіх рівнях, визначає ступінь демократичності взаємовідносин між владою та громадянським суспільством, що співзвучно до ідеї побудови правової держави, занотованій у Конституції України. Такі європейські принципи убезпечують інтереси держави, скорочують масштаби корупції як ганебного явища, паразитуючого на здобутках соціально-економічної, демографічної, поселенської, екологічної, правової та інших державницьких системах, сприяють захисту прав людини та громадянина, оскільки потребують оприлюднення інформації про діяльність державних і місцевих органів влади та причини прийнятих ними рішень [2].

Довіра українців до державних та недержавних інституцій значно зросла з 24 лютого 2022 року і перебуває на найвищому рівні з 2007 року. Місцева влада – традиційний лідер за рівнем довіри серед органів влади України [3, 4].

**Транспарентність** (від англ. *transparency*) – це прозорість, достовірність та доступність інформації, відсутність секретності. Поняття транспарентності часто вживають поряд з такими поняттями, як: «прозорість» (англ. *clarity, clearness*), «відкритість» (англ. *openness*), «гласність» (англ. *disclosure*), «публічність» (англ. *publicity*), «підзвітність» (англ. *accountability*), кожне з яких має свою специфіку застосування, але деякі дослідники розглядають ці терміни як синоніми [5].

Терміни «**відкритість**», «**прозорість**» та «**транспарентність**» необхідно розмежувати. Термін «**прозорість організації**» є близьким до поняття «**відкритість**». **Прозорість організації** ширша за відкритість, позаяк передбачає не тільки розкриття інформації, але і її повноту, достовірність і зрозумілість для користувачів. Тобто **відкритість** базується на кількості інформації, що надається організацією, а **транспарентність** – на її якісних характеристиках, таких як зрозумілість, доречність, достовірність, зіставність, суттєвість.

Транспарентність передбачає зв'язок із публічним управлінням, що передбачає побудову взаємин між громадянами та державною владою, органами місцевого самоврядування, а також включає збір і обробку інформаційних ресурсів про діяльність органів публічних структур (рис. 1). Ця система охоплює дві основні підсистеми:

- державна політика, спрямована на збір і обробку інформації щодо громадської думки та інтересів, облік отриманих даних при розробці та прийнятті управлінських рішень;

- громадянський вплив на процес прийняття управлінських рішень із соціально значущих питань [6, с. 47].



Рис. 1. Прикладний аспект ВПТ-організації

Джерело: узагальнено авторами

До ознак транспарентності відносять:

- пріоритет транспарентності над закритістю;
- невід’ємний взаємозв’язок транспарентності і верховенства права;



- повнота інформації;
- своєчасність отримання інформації;
- реальна можливість громадян вплинути на те чи інше управлінське рішення;
- цілісність інформації [7, с. 160].

О.А. Музика зазначає: «Нині принципи прозорості та відкритості бюджету застосовуються в усіх країнах світу, та з певними обмеженнями та особливостями. Наприклад, у Канаді урядове бюджетне послання готується таємно і розголошення інформації є надзвичайно серйозним проступком, що може спровокувати відставку міністра фінансів. Так міністра фінансів М. Лалонда піддали критиці представники опозиції у палаті громад, коли частину сторінки проекту бюджету було сфотографовано під час зустрічі з представниками медіа до подання бюджетної документації до палати громад» [8, с. 17].

Під час фінансової діяльності органу місцевого самоврядування (ОМС) **бюджетна транспарентність громади** виявляється в зрозумілому, доречному, достовірному, зіставному, суттєвому доведенні до відома громадськості, інших суб'єктів публічного управління змісту нормативно-правових актів про місцевий бюджет, проектів місцевих бюджетів, звітів про виконання місцевих бюджетів, результатів перевірок і аудитів, що проводяться в ході такої діяльності, інформації щодо взаємозв'язку руху фінансових потоків, співвідношення й збалансованості різних фінансових потоків, грошових фондів, змісту фінансових програм діяльності ОМС, звітів за результатами використання фінансів (табл. 1).

Оцінку бюджетної транспарентності за допомогою показників, об'єднаних у чотири групи, проведено для чотирьох міських громад Полтавської області, дві з яких посіли 1 місце, набравши 9 оціночних балів з 11 можливих. Громада-аутсайдер спромоглася набрати лише 4 бали. Слабкими сторонами бюджетної транспарентності для всіх досліджених громад виявилися: незрозумілість інформації для широкого кола громадян і відсутність громадських обговорень місцевих бюджетів. Останнє твердження потребує більш глибокого дослідження нормативно-правової регламентації громадських обговорень місцевих бюджетів.

Одним із недоліків будь-якого ОМС є неможливість суцільного контролю над його фінансовою діяльністю, що для усунення фінансових зловживань вимагає абсолютно незалежного зовнішнього контролюючого органу. Оприлюднення змісту річних місцевих бюджетів не гарантує відповідність змісту бюджетів справжньому стану реалізації бюджетних програм і високу якість надання адміністративних послуг.

Отже, бюджетну транспарентність громад слід розглядати як конституційно-правовий принцип організації та функціонування фінансової системи публічної влади на території громади, так і фінансування окремого ОМС. Його зміст полягає в тому, що органи публічної влади в різних іпостасях надають громадянам максимально повну інформацію про свою фінансову діяльність та регулярно консультуються з громадянами та інститутами громадянського суспільства в процесі розробки та прийняття офіційних рішень щодо формування і реалізації місцевих бюджетів. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню фінансової обізнаності громадян, формуванню довіри та

**Матриця оцінки рівня бюджетної транспарентності окремих міських громад Полтавської області, 2022-2024 рр.**

Класифікатор/назва показника	Порядковий номер громади			
	1	2	3	4
<b>Д. Доступність інформації</b>				
Д.1. Чи є на офіційному сайті громади повна та актуальна інформація про місцевий бюджет (МБ)?	1	1	1	0
Д.2. Чи легко знайти інформацію про доходи, видатки, борги громади?	0	1	1	0
Д.3. Чи публікуються звіти про виконання МБ?	1	1	1	1
Разом (група Д)	2	3	3	1
<b>Я. Якість інформації</b>				
Я.1. Чи є інформація зрозумілою для широкого кола громадян?	0	0	0	0
Я.2. Чи подаються дані в зручному для аналізу форматі (таблиці, графіки)?	1	1	1	0
Я.3. Чи надається інформація про ефективність використання бюджетних коштів?	0	1	1	0
Разом (група Я)	1	2	2	0
<b>Г. Залученість громадськості</b>				
Г.1. Чи проводяться громадські обговорення МБ?	0	0	0	0
Г.2. Чи є механізми для подання пропозицій щодо місцевого бюджету?	1	1	1	1
Г.3. Чи надається зворотний зв'язок громадянам на їхні запити?	1	1	1	1
Разом (група Г)	2	2	2	2
<b>К. Інструменти для громадського контролю</b>				
К.1. Чи є електронні платформи для моніторингу МБ?	1	1	1	0
К.2. Чи існують механізми для подання скарг та звернень щодо використання бюджетних коштів?	1	1	1	1
Разом (група К)	2	2	2	1
ВСЬОГО, оціночних балів	7	9	9	4

Джерело: розробка авторів за даними офіційних вебпорталів міських рад та виконавчих комітетів окремих міських громад Полтавської області [9-12], національного порталу відкритих даних, державного веб-порталу бюджету [13]

посиленню ролі інститутів громадянського суспільства, зокрема місцевих дорадчих органів та громадських організацій.

**Список використаних джерел:**

1. Ball C. What is transparency? *Public Integrity*, Fall. 2009, Vol. 11, no. 4. Pp. 293-307.

2. Адашис Л.І., Чмелюк А.О. Принцип транспарентності у діяльності органів місцевого самоврядування. Правовий розвиток суспільства і держави: традиції та новації: юрид. наук.-практ. Інтернет конф. (7 груд. 2017 р.). URL: [https://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1728%3A081217-07&catid=198%3A2-122017&Itemid=245&lang=en](https://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1728%3A081217-07&catid=198%3A2-122017&Itemid=245&lang=en) (дата звернення: 04.11.2024).

3. Стан корупції в Україні. Порівняльний аналіз результатів загальнонаціональних досліджень. Березень 2021. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Corr2021-Presentation-Ukr-Mar24-.pdf> (дата звернення: 04.11.2024).

4. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. Загальнонаціональне опитування. 26 Липня 2023. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/> (дата звернення: 04.11.2024).

5. Потриваєва Н.В., Кореновська Т.О. Транспарентність як забезпечення повноти висвітлення інформації у фінансовій звітності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. № 8. С. 1169-1171.

6. Єсімов С.С., Бондаренко В.А. Транспарентність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання інформаційних технологій. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 42-49.

7. Наливайко Л.Р., Романов М.Ю. Поняття, ознаки та значення транспарентності в контексті євроінтеграції. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2016. № 4/1. С. 158-163.

8. Музика О.А. Неподаткові доходи місцевих бюджетів України (фінансово-правове дослідження) : [монографія]. К. : Атіка, 2006. 256 с.

9. Офіційний вебпортал Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області та виконавчого комітету. URL: <https://kremen.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).

10. Відкритий бюджет міста Лубни. Фінансове управління виконавчого комітету Лубенської міської ради. URL: <https://mfu-lubnyrada.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).

11. Офіційний сайт Миргородської міської ради. URL: <https://myrghorod.pl.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).

12. Офіційний сайт Полтавської міської ради та виконавчого комітету. URL: <https://www.rada-poltava.gov.ua> (дата звернення: 04.11.2024).

13. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).

**Віта Іванівна Рекотова,**  
*директорка Агенції регіонального розвитку  
Полтавської області «Офіс євроінтеграції»,  
кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри міжнародної економіки та  
міжнародних економічних відносин  
Полтавського університету економіки і торгівлі  
м. Полтава, Україна*

**Світлана Іванівна Туль,**  
*заступниця директорка Агенції регіонального розвитку  
Полтавської області «Офіс євроінтеграції»,  
кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри міжнародної економіки та  
міжнародних економічних відносин  
Полтавського університету економіки і торгівлі  
м. Полтава, Україна*

## **МІЖНАРОДНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ВАЖЛИВИХ ІНІЦІАТИВ У ГРОМАДІ**

У багатьох регіонах світу муніципалітети успішно використовують міжнародні проєкти для покращення своєї економіки. Наприклад, у країнах ЄС малі міста часто одержують гранти для розвитку туризму та культури, що значно збільшує доходи до муніципальних бюджетів. У деяких країнах Латинської Америки та Африки міжнародні проєкти допомогли налагодити систему водопостачання та електроенергії, що значно покращило якість життя та підвищило привабливість регіонів для бізнесу.

Децентралізація стала однією із найуспішніших реформ в Україні завдяки якій вдалось посилити роль місцевого самоврядування в управлінні територіями і ресурсами та створити умови для активної участі громад у міжнародних проєктах. Нині в умовах війни грантове фінансування відіграє ключову роль у розвитку місцевих громад забезпечуючи фінансову підтримку для реалізації важливих ініціатив, що сприяють розвитку економіки муніципалітету, вносячи до нього фінансові ресурси, знання, технології та інновації. Ключовими аспектами такого впливу є:

1. Залучення інвестицій та розвиток інфраструктури. Міжнародні проєкти часто спрямовують інвестиції у розвиток інфраструктури: будівництво доріг, мостів, систем водопостачання, енергетики та інших об'єктів. Це покращує логістику, залучає нові компанії та інвесторів, що створює робочі місця та сприяє розвитку місцевої економіки. Наприклад, проєкти, які фінансуються Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) [2] чи Світовим банком [9], допомагають муніципалітетам модернізувати інфраструктуру, що веде до зростання економічної активності.

2. Підвищення рівня професійних компетенцій та передача знань. Міжнародні проєкти часто включають навчання та підвищення кваліфікації місцевих спеціалістів. Це допомагає муніципалітету розвивати професійні кадри, підвищувати якість місцевих послуг та управлінські навички. Такі проєкти можуть фінансуватися, наприклад, Європейським Союзом через програми підтримки малих міст, що допомагає передавати міжнародний досвід та кращі практики в управління, містобудування та соціальне забезпечення.

3. Стимулювання місцевого підприємництва та створення робочих місць. Програми підтримки малого та середнього бізнесу від міжнародних організацій, таких як ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [6] або Міжнародна фінансова корпорація (IFC) [4], Програма «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» [3], Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), Програма Harvest, Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка» (СЕР) [8] допомагають місцевим підприємцям покращити доступ до фінансування, навчання та ринків збуту. Це сприяє створенню нових підприємств, підвищенню зайнятості та зниженню рівня безробіття, що у довгостроковій перспективі стабілізує економіку муніципалітету.

4. Розвиток соціальної інфраструктури. Міжнародні проєкти часто підтримують соціальні ініціативи, спрямовані на покращення охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення. Наприклад, програми ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я) [10] можуть включати фінансування на поліпшення місцевих медичних закладів або навчання медичного персоналу. Це не лише покращує якість життя, а й знижує соціальні ризики, такі як висока захворюваність чи низький рівень освіти, що сприяє розвитку людського капіталу.

5. Підтримка сталого розвитку та екологічної безпеки. Важливо враховувати проєкти, спрямовані на захист довкілля та розвиток сталої економіки. Наприклад, проєкти Програми розвитку ООН (ПРООН) [7] можуть включати допомогу у переході на відновлювані джерела енергії, покращення управління відходами або впровадження «зелених» технологій. Це не лише зберігає природні ресурси, а й залучає «зелені» інвестиції, створюючи нові галузі та робочі місця.

6. Зміцнення міжнародних зв'язків та співробітництва. Міжнародні проєкти сприяють формуванню та зміцненню зв'язків між муніципалітетом та іноземними партнерами. Це може бути особливо корисним для туристичних регіонів, оскільки приваблює більше туристів та іноземних інвесторів. Наприклад, програма партнерства міст може привернути увагу туристів та бізнесу, що сприяє зростанню податкових надходжень та пожвавленню сектора послуг у муніципалітеті.

7. Зниження бідності та поліпшення умов життя населення. Міжнародні проєкти можуть бути орієнтовані на підтримку найбільш уразливих верств населення, надаючи доступ до освіти, охорони здоров'я та житла. Такі проєкти сприяють скороченню рівня бідності та підвищенню рівня життя. Наприклад, програми UNICEF [5] та інших міжнародних організацій можуть підтримувати проєкти щодо покращення дитячої охорони здоров'я та освіти, що створює довгострокові соціальні та економічні вигоди для муніципалітету.

В умовах війни та складних соціально-економічних умов, грантодавці міжнародних проєктів адаптують свої програми фінансування до викликів, з якими стикається країна. Війна впливає на пріоритети фінансування, адже з'являються нові потреби, які потребують термінового реагування. Грантодавці все більше звертають увагу на проєкти, які можуть забезпечити підтримку для постраждалих від конфлікту та допомогти у відновленні [1].

Однак, щоб отримати фінансування на важливі ініціативи у громадах необхідно мати відповідні знання та практичні навички з підготовки грантових заявок. В цьому напрямку Агенція регіонального розвитку Полтавської області «Офіс євроінтеграції» (далі Агенція) проводить авторські тренінги з написання грантів для представників муніципалітету, молоді, бізнесу та мешканців громад Полтавської області. В рамках участі в навчальних програмах, учасники отримують практичні знання і навички з формування ідеї проєкту, написання якісної заявки та розробки бюджету проєкту. Разом з тим, Агенція активно допомагає представникам муніципалітетів, неурядових організацій, бізнесу, молоді, ветеранам, дружинам ветеранів та мешканцям громад Полтавської області готувати грантові заявки на участь у конкурсах в межах міжнародних та урядових проєктів. Така співпраця допомогла у 2024 році отримати перемогу 30 проєктів та залучити грантове фінансування на розвиток малого та середнього бізнесу, особливо підприємств, які засновані жінками або ветеранами, реінтеграції ветеранів, інтеграції вимушено переміщених осіб, розвитку молодіжної політики, що сприяє соціально-економічному розвитку громад.

Отже, міжнародні проєкти є потужним драйвером соціально-економічного розвитку муніципалітетів. Вони не лише допомагають вирішувати поточні проблеми, а й забезпечують основу для довгострокового сталого зростання, покращуючи інфраструктуру, професійні компетенції та умови життя населення. Це, у свою чергу, робить муніципалітети більш конкурентоспроможними та привабливими для нових інвестицій.

### **Список використаних джерел:**

1. Ефективні стратегії отримання грантів для громадських організацій. URL: <https://welfare.green/efektivni-strategii-otrimannya-grantiv-dlya-gromadskikh-organizacij/> (дата звернення: 02.11.2024).
2. *EBRD* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (дата звернення: 02.11.2024).
3. *EU4Business* : офіційний веб-сайт. URL: <https://eu4business.org.ua/> (дата звернення: 02.11.2024).
4. *IFC* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ifc.org/en/home> (дата звернення: 02.11.2024).
5. *UNICEF* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/spilno-cash-transfers> (дата звернення: 02.11.2024).
6. *UNIDO* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 02.11.2024).
7. *UNDP* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/proyekty> (дата звернення: 02.11.2024).

8. *USAID* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth> (дата звернення: 02.11.2024).

9. *WORLDBANK* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 02.11.2024).

10. *World Health Organization* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.who.int/> (дата звернення: 02.11.2024).

**Максим Володимирович Слободяник,**  
*здобувач вищої освіти третього (доктора філософії) рівня,  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна*

## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВОДОПОСТАЧАННЯМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Водопостачання є критично важливим елементом життєзабезпечення громад, оскільки воно безпосередньо впливає на здоров'я населення, економічний розвиток та екологічну стабільність. Якісна та безпечна питна вода є основою для профілактики багатьох захворювань, забезпечення санітарно-гігієнічних норм та підтримки належного рівня життя. Без належного водопостачання неможливе функціонування медичних, освітніх, промислових та сільськогосподарських закладів, що в свою чергу впливає на економічну активність та добробут громад.

Децентралізація в Україні, яка активно впроваджується в останні роки, передає більше повноважень та ресурсів місцевим громадам. Це значно збільшує їхню відповідальність за забезпечення якісного та безперебійного водопостачання. Місцеві органи самоврядування отримують можливість самостійно приймати рішення щодо управління водними ресурсами, планування розвитку інфраструктури та залучення інвестицій. Однак це ставить перед ними складні завдання, пов'язані з необхідністю ефективного фінансового управління, модернізації застарілих систем водопостачання та забезпечення доступності послуг для всіх верств населення [1, с. 41].

Фінансовий стан систем водопостачання в умовах децентралізації є одним із ключових аспектів, що визначають здатність місцевих громад забезпечувати якісні послуги для населення. Децентралізація в Україні суттєво впливає на фінансові можливості місцевих бюджетів, збільшуючи надходження завдяки перерозподілу податкових та неподаткових доходів. Згідно з даними Міністерства фінансів України, протягом останніх років доходи місцевих бюджетів зросли в середньому на 30%, що дозволяє громадам більш самостійно планувати свої витрати та інвестиції.

Однак разом із зростанням доходів на місцеві бюджети покладаються додаткові витрати, зокрема на утримання та розвиток комунальних послуг, таких як водопостачання. Вартість експлуатації та модернізації водопровідної

інфраструктури є значною, і в багатьох громадах ці витрати перевищують фінансові можливості. За даними Державної служби статистики України, близько 40% систем водопостачання в країні перебувають у критичному стані та потребують негайної реконструкції.

Аналіз фінансових показників підприємств водопостачання свідчить про недостатність власних ресурсів для підтримки інфраструктури та її модернізації. Більшість цих підприємств працюють із низьким рівнем рентабельності або навіть є збитковими. Наприклад, середній показник зношеності основних фондів у галузі сягає 60-70%, а рівень втрат води в мережах становить від 25% до 40%. Це призводить до значних фінансових втрат та неефективного використання ресурсів [2, с. 65].

Тарифна політика є одним з ключових факторів, що впливає на доступність послуг водопостачання для населення та фінансовий стан підприємств водопостачання. Формування тарифів на водопостачання має надзвичайно важливе значення для стабільного функціонування комунальних підприємств і забезпечення якісних послуг. Невідповідність тарифів економічно обґрунтованим витратам може мати серйозні наслідки як для підприємств, так і для споживачів. Занижені тарифи часто призводять до недофінансування галузі, через що підприємства не можуть забезпечити необхідні ремонти, модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури. Це, своєю чергою, веде до зношення мереж, зростання втрат води, зниження якості послуг та збільшення витрат на експлуатацію.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), у багатьох регіонах України тарифи на воду покривають лише 60-70% фактичних витрат підприємств. Це означає, що комунальні підприємства часто працюють зі збитками, що ускладнює їх здатність не лише підтримувати належний рівень послуг, але й здійснювати необхідні інвестиції в модернізацію та оновлення інфраструктури. Як наслідок, зношеність систем водопостачання у деяких громадах досягає 50-70%, що підвищує ризики аварій та збоїв у подачі води.

Проте встановлення економічно обґрунтованих тарифів, які б покривали всі операційні витрати підприємств, може стати фінансово непосильним для багатьох споживачів, особливо для вразливих верств населення. Тому важливо знайти баланс між тарифами, що дозволять підприємствам водопостачання працювати беззбитково та забезпечувати розвиток інфраструктури, і соціальною доступністю цих тарифів для населення. Підвищення тарифів без належної системи соціального захисту може призвести до зростання невдоволення серед населення, зменшення рівня оплати послуг та зростання заборгованості.

Інфраструктура водопостачання в Україні є однією з найбільш проблемних сфер комунального господарства. Значна частина водопровідних мереж, особливо в сільській місцевості та малих містах, перебуває в аварійному стані через багаторічну зношеність та відсутність своєчасної модернізації. Більшість водопроводів були побудовані ще в радянські часи, і їхній термін експлуатації вже давно закінчився. Зношеність мереж, за даними Державної служби статистики, становить від 50% до 70% в деяких регіонах, що веде до численних аварій, втрат води та перебоїв у постачанні. Втрата води в мережах досягає



критичних рівнів, в окремих випадках – до 40%, що означає, що значна частина очищеної та підготовленої для споживання води не доходить до кінцевого споживача. Це не лише призводить до значних фінансових втрат, але й до неефективного використання водних ресурсів, що є особливо важливим у контексті зростаючих екологічних проблем та зміни клімату [3, с. 42].

Модернізація та реконструкція інфраструктури водопостачання є надзвичайно нагальною задачею. Це вимагає значних інвестицій, як з боку держави, так і за рахунок приватного капіталу. Проте, через обмеженість державного бюджету, залучення приватних інвесторів стає все більш необхідним. Наприклад, програми державно-приватного партнерства або співпраця з міжнародними організаціями можуть стати важливим джерелом фінансування для модернізації водопровідних мереж. Варто звертати увагу на можливість залучення грантів від міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, які вже мають досвід підтримки проектів у сфері водопостачання.

Для забезпечення сталого розвитку сфери водопостачання в умовах децентралізації необхідно розробити комплексну стратегію покращення фінансування галузі. Одним із ключових аспектів цієї стратегії є оптимізація тарифної політики, що дозволить забезпечити економічну доцільність послуг і стабільність комунальних підприємств. Важливо знайти баланс між економічно обґрунтованими тарифами та соціальною доступністю, щоб уникнути соціальних конфліктів і забезпечити безперебійне функціонування систем водопостачання. Залучення інвестицій як з державного, так і з приватного сектору є критично важливим для підтримки та розвитку інфраструктури. Розширення можливостей державно-приватного партнерства, участь у міжнародних грантових програмах та залучення кредитів від міжнародних фінансових інституцій можуть стати ефективними інструментами для досягнення цієї мети. Ефективне використання бюджетних коштів є важливим компонентом стратегії: місцеві громади повинні раціонально планувати свої витрати та пріоритезувати необхідні проекти, щоб забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів.

Модернізація інфраструктури водопостачання повинна стати одним із пріоритетів для місцевих громад. Важливо зосередитися на впровадженні енергоефективних технологій, що дозволить не лише знизити витрати на обслуговування систем, але й зменшити втрати води, які в багатьох регіонах України досягають критичних рівнів. Оновлення водопровідних мереж, встановлення сучасних лічильників та автоматизованих систем управління дозволять підвищити ефективність роботи підприємств та покращити якість надання послуг населенню. Це сприятиме зменшенню витрат на експлуатацію, що позитивно позначиться на фінансовій стійкості підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Горин В. та ін. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика ; за заг. ред. О. Кириленко. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 280 с.

2. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. Київ : НІСД, 2023. 54 с.

3. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2019. 209 с.

## СЕКЦІЯ 5. ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ САМОВРЯДНОЇ ВЛАДИ

**Валентин Семенович Крисаченко,**  
*доктор філософських наук, професор,  
провідний науковий співробітник Науково-дослідного інституту  
українознавства Київського Національного Університету імені Тараса  
Шевченка, м. Київ, Україна*

### **ПОЛІТИКА ДЕРУСИФІКАЦІЇ ТА ДЕРАДЯНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: РІВНІ ТА МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ**

Враховуючи важкі наслідки тотальної політики русифікації, якої Україна зазнавала протягом усіх століть свого перебування під московською п'ятою, сподівання на те, що рідна мова, в престижному статусі «державної», зможе набути повноцінного використання в усіх сферах суспільного життя, залишались марними сподіваннями. І лише завдяки зусиллям громадянського суспільства, небайдужих політиків та управлінців, ентузіастів освіти, науки та культури, **українська мова почала утверджуватись в державі і як мірило її національного буття, і як консолідуючий чинник суспільної злагоди.**

Російсько-українська війна з межевою відкритістю явила світові осердя вселенського зла, ім'я якого – рашизм. З огидним цинізмом воно нищить цивілізаційні цінності, усталений світовий лад, надії і сподівання всіх людей доброї волі на мир і добробут. І знову, як і в минулі часи, гідний опір цій навалі вбивць, мародерів і гвалтівників чинить Україна. Захищаючи сам себе від геноциду, від намагання орди зітерти нашу країну зі світової мапи, український народ водночас є заборолом, своєрідним гарантом європейської безпеки, демократії і прогресу в цілому.

Досягнуті успіхи мають двоєдині підстави: з одного боку – це консолідація і єднання всієї нації у боротьбі з агресором, з іншого – об'єднані зусилля світової спільноти по стримуванню і впокоренні російського фашизму. Каталізаторами синергії в обох випадках постають одвічні екзистенційні людські цінності: демократії, миру, прогресу, добра, взаємодопомоги, гідності, співпереживання тощо. Для самих українців вони поглиблюються ще й усвідомленням того, що смертельна борня ведеться за рідну країну, національну ідентичність, історичну спадщину, власну культуру і сподівання на жадане майбуття. В цьому контексті, вибір українців є свідомим кроком по зупиненню розповзання московської пошесті світом, зведенню її нанівець зі здорового тіла людства. І цей вибір має супроводжуватися, і супроводжується, свідомою, цілеспрямованою політикою влади і активністю громадянського суспільства по формуванню системи національно-патріотичного виховання молоді.

Процес подолання наслідків перебування в тоталітарній державі (метрополії – на західний манер) в різних колишніх т. зв. радянських республіках, соціалістичних державах Європи та Азії, численних «народних»

республіках, переважно з африканського континенту, виявився складним та багатовимірним, з не завжди прогнозованим результатом. Ефективність моделей транзитивного переходу залежала переважно від консолідації громадянського суспільства і органів влади відповідних країн, та ефективної міжнародної підтримки започаткованих реформ.

**Балтійські держави та Центральна Європа обрали шлях докорінних змін, включно з люстрацією колишніх рашистських прихвостнів та міграційних переселенців з Росії.** І позитивні результати не забарилися: практично всі вони набули статусу членства в ЄС та НАТО, досягли значного успіху в політичних, культурних та економічних реформах, різко збільшили національний сукупний прибуток та ін.

На жаль, **Україна з самого початку обрала модель трансформації попереднього ладу,** і це торкалося практично всіх суспільних сфер. Тягар багатовікової російської політики по уніфікації/знищенню української ідентичності одним із своїх негативних наслідків має **руйнування та засмічення нашого гуманітарного простору** прийшлою, нав'язаною ззовні лексикою та ідіомами, матрицею думання та поведінки загалом. А тому, відміні, виправленню або коригуванню, підлягають численні назви населених пунктів, об'єктів міської та сільської забудови, наукової та медичної термінології, номінації об'єктів світового простору (міст, країн, ландшафтів та ін.), репрезентація особових імен, топонімів, (насамперед, російського походження), історичної спадщини України тощо. І, чи не найголовніше: **дерусифікації має зазнати сам внутрішній світ українського громадянина,** з його стереотипами про «старшого брата», «велику культуру», «спільну колыску трьох народів» та інші покручі.

Вельми показовим є суспільне обговорення проблеми **повернення суб'єктам міжнародних відносин історично задокументованих власних назв.** Зокрема, знаковим є привласнення імператором Петром I в 1721 р. назви Русь в грецькому написанні як «Россия» та нав'язування самій Україні принизливого іменування «Малороссия». Понад те, вживаючи російські назви будь-яких об'єктів, включно з власними іменами, українські тексти ніяк не можуть позбутися «холопської» звички **адаптувати їх згідно нашого правопису.** Внаслідок цього, наприклад, імператриця Єкатеріна подається як Катерина, а місто Владівір стає Володимиром. Подібний стереотип означає **інвазію чужорідних смислів в ціннісне поле української культури,** надаючи їм нібито законне місце в нашому гуманітарному просторі саме як українським реаліям.

Тим часом, стосовно згадування відповідних назв та імен з інших країн подібна аберація не зазнає такої «адаптації», а тому для споживача відображає не українську, а іншу, пізнавану таким чином, етнокультурну реальність. А тому, англійський Ейван не записується Іваном, а польський Влодзімеж – Володимиром. Зовсім іншим, привласнюючим чином, діє імперська культура, адаптуючи українські власні імена, топоніми тощо, до норм власного правопису та мовлення. Внаслідок цього вони постають як органічна та невід'ємна частина рашистської імперської «культури».

В цьому контексті знаковим слід вважати Закон України **«Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та**

**громадянської ідентичності**», затверджений Указом Президента України № 2834-IX від 13.12.2022 р. В цьому документі, зокрема, зазначено: «Національно-патріотичне виховання – 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». Для забезпечення дієвості даного документу і впровадження його в життя вкрай нагальним постає як врахування світової практики формування колективної ідентичності, так і набутого досвіду вітчизняної системи освіти та виховання по впровадженню державної (офіційної) мови соціуму як синергетичної комунікативної підстави його самоорганізації та розвитку.

Важливим кроком по подоланню спадщини тоталітаризму стало ухвалення Верховною Радою низки державних актів про дерадянізацію. Так, 21 квітня 2022 р. парламентарі підтримали Закон **«Про дерадянізацію законодавства України»**. Цим актом розривалась пуповина, котра пов'язувала національне правове поле з колишньою, «советською» системою володарювання над людьми і народами. Безумовній відміні і вилучені з користування підлягають понад 1 200 актів тодішньої окупаційної влади. **Їхній зміст та чинність суперечать існуючій нормативній правовій базі незалежної України, а тому не можуть слугувати підставою для будь яких дій органів законодавчої, виконавчої та судової влади.** Таким чином, були усунуті перепони в тлумаченні міжнародної суб'єктності України, її офіційних атрибутів (гімну, прапора та ін.), Конституції, міжнародних договорів та участі в різноманітних об'єднаннях та асоціаціях, проблеми громадянства, державної мови, формування політичної нації тощо.

Наступним кроком по дерадянізації став **Закон від 21 березня 2023 р.**, котрий стосується **нової топоніміки** на предмет імплементації російських смислів в українську реальність. Особливо наголошено, що поза законом опиняються пропонувані/ініційовані назви, котрі «звеличують, увічнюють, пропагують або символізують державу-окупанта, або її визначні, пам'ятні, історичні та культурні місця, міста, дати, події, її діячів, які здійснювали військову агресію проти України та інших суверенних держав». Таким чином, **даний закон є логічним продовженням державної політики в сфері дерусифікації України.**

**Процес дерусифікації передбачає, насамперед, відмову та зміну назв відповідних об'єктів, пов'язаних з рашизмом у всіх його історичних проявах.** Натомість, **Топонімічний акт унеможлиблює наступну з'яву подібних назв та смислів.** В першому випадку мова йде про подолання реліктів минулого, в другому – запобігання щодо їх імплементації в Україну нині і в майбутньому. Цей закон був підписаний Президентом України через місяць після його ухвалення Верховною Радою, а вступити в дію він мав ще лише через три місяці. І це – під час повномасштабної війни росії проти України, яка триває вже понад десять років.

Імплементация ухвалених законів і постанов в суспільне буття стикається, на жаль, із артефактами бюрократії органів виконавчої влади. На цей раз – в наступному: практично всі ініціативи місцевих органів влади та громадських організацій потребують схвалення і документального супроводу з боку Міністерства культури та інформаційної політики Кабінету міністрів України. Відомі численні випадки незатвердження рішень парафіяльних громад про зміну перепідпорядкованості місцевих храмів з УПЦ МП, тобто РПЦ в Україні, на Православну Церкву України. Звичною стала тяганина з витворами монументального мистецтва, через що, наприклад, навіть під час повномасштабної війни в Києві гарцював на гнідому коні червоний карателі М. Щорс. В сфері дерусифікації та географічної переорієнтації об'єктів також приклади зволікання чи, навіть саботажу, з боку згаданого міністерства також дуже численні. На все це недоладдя відомчі чиновники дають ухильну, а по суті справи – цинічну, відповідь про те, що вони, мовляв «за», але з усіма пропозиціями потрібно дуже докладно розбиратися.

Наведемо показовий фрагмент з одного з «роз'яснень»: «Наразі це вичерпний перелік запитів, що перебувають на розгляді. Таким чином, інформація, що шириться у ЗМІ та соціальних мережах про те, що МКІП ніби-то блокує вирішення питань щодо знесення пам'ятників російських діячів, не відповідає дійсності. Міністерство всебічно підтримує рух країни щодо дерусифікації, дотримуючись чинних на сьогодні процедур в цьому процесі» [1]. І це відбувається під час розпалу нищення рашиками української нації та самої України. Міністерство, на думку його речників, має багато часу, щоб підготувати, обговорити і надати «мудрі» рішення.

А те, що це принципові питання, засвідчує, наприклад, ситуація на Донеччині: ЗСУ обороняють український Бахмут, а агресори ведуть мову про потребу захоплення ними міста Артёмовська (як його нарекли в часи більшовизму). А місто – одне й те ж саме. І все це засвідчує величезне значення гуманітарного чинника в цій війні, зокрема, і як борню за власну українську ідентичність, з одного боку, та нав'язування захопленим територіям матриці «русского міра» – з іншого, ворожого боку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Роз'яснення Міністерства культури та інформаційної політики України щодо дерусифікації, декомунізації та деколонізації. URL: <https://mkip.gov.ua/news/7234.html> (03.06.2022 р.).

## **СЕКЦІЯ 6. АГРАРНА ПОЛІТИКА І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ**

**Олена Олександрівна Гуторова,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

**Вікторія Олександрівна Савченко,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

### **ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ**

Особливості державного регулювання та державної підтримки аграрного сектора регіональної економіки полягають, перш за все, в їх необхідності, адже навіть в економічно розвинених країнах сільське господарство є об'єктом протекціонізму з боку держави [1]. Не ставлячи під сумнів об'єктивну доцільність державного регулювання аграрного сектора, пов'язану з необхідністю забезпечення продовольчої безпеки країни, розглянемо особливості, проблеми та перспективи цього процесу.

Основною метою аграрного сектору є: 1) виробництво продуктів харчування, сировини для харчової та переробної промисловості, біогазу та біопалива; 2) забезпечення зайнятості населення сільської місцевості; 3) наповнення економічного простору території країни економічно активними агентами; 4) вирішення проблеми продовольчої безпеки; 5) забезпечення соціального контролю за територією; 6) формування і збереження самобутнього способу життя; 7) задоволення рекреаційних потреб суспільства.

В якості відмінної риси аграрного сектора як підсистеми регіональної соціально-економічної системи виділяють наступні: відсутність здатності до самовідтворення; складність біотехнологічних процесів, що визначають характер і зміст виробничої та господарської діяльності; вплив ґрунтових, кліматичних та інших природних факторів на можливість отримання фінансово-економічних результатів і ефектів; інерційна адаптація до мінливих економічних умов; низький рівень продуктивності праці; низький рівень товарності продукції; наявність диспаритету в цінах на сільськогосподарську продукцію та промислові товари; необхідність виробництва продукції та послуг в обсягах, достатніх для забезпечення продовольчої безпеки регіону [2].

Розглянуті вище особливості та відмінності дозволяють виявити закономірності та сформулювати принципи державного регулювання системного розвитку аграрного сектора економіки регіону.

Перш за все, розглянемо закономірності. Перша закономірність виражається наступним силогізмом: 1) держава неминуче впливає на економіку; 2) вплив передбачає виконання дії, спрямованої на об'єкт впливу з метою досягнення заздалегідь запланованого результату; 3) відповідно до сучасної парадигми регіонального економічного управління об'єкт управління не може бути відокремлений від суб'єкта, тому держава впливає на суб'єктів (сукупність суб'єктів) регіональної економіки.

Друга закономірність полягає в тому, що досягнення результатів не зупиняє процес державного регулювання системного розвитку економіки. В основу виявлення цієї закономірності покладено аналіз цілей державного регулювання, які є умовно досяжними, оскільки мало ймовірно, що коли-небудь будуть сформовані такі самоорганізуючі інститути, які дозволять відмовитися від регулятивної діяльності виконавчих органів державної влади. Загальною метою є досягнення високого рівня добробуту населення.

Третя закономірність полягає в тому, що необхідною умовою досягнення тактичних і стратегічних цілей державного регулювання є узгодження структурних (групових) інтересів.

Четверта закономірність полягає в тому, що умовою забезпечення розвитку регіональної економіки та її підсистем (у тому числі аграрної підсистеми) є різноманітність. Структурні перетворення аграрного сектора регіональної економіки, з одного боку, спрямовані на забезпечення його різноманітності, а, з іншого боку, є проявами різноманітності. Основна ідея полягає в тому, що «прості правила породжують різноманітність», що призводить до появи нових інститутів, які, в той же час, підтримують різноманітність. Як наслідок, долаються провали державного регулювання, ринкового механізму та парламентської демократії.

П'ята закономірність полягає в тому, що еволюція сучасних розвинених суспільств призводить до зниження значущості державних інститутів і домінування структурних перетворень, заснованих на позитивному співробітництві. Трансформації групової структури соціально-економічних підсистем у сучасних умовах є результатом задоволення вмотивованої потреби в ефективній паритетній взаємодії, тобто позитивному співробітництві. В якості поточних і потенційних переваг позитивного співробітництва виділяють: прийняття рішень на основі більш повної інформації; економія на масштабі; облік і використання зовнішніх ефектів; більш надійне страхування ризиків.

Шоста закономірність полягає в тому, що атрибутами регіональної економіки як соціально-економічної системи та її окремих підсистем є самодостатність, незалежність, самоврядування, саморозвиток, що визначає характер і зміст державного регулювання.

В якості принципів державного регулювання системного розвитку аграрного сектора економіки регіону в першу чергу слід виділити принцип державного протекціонізму, який є керівним правилом, згідно з яким необхідно надавати державну підтримку, спрямовану на збереження продовольчої безпеки країни; підтримання зовнішньоторговельного балансу з урахуванням імпорتنих обмежень та експортних дотацій; збереження сільського господарства як однієї з домінуючих галузей соціально-економічної системи країни.



Реалізація принципу державного протекціонізму передбачає реалізацію: субсидування розширеного відтворення; податкові та кредитні пільги; сприяння продовольчій безпеці; сприяння широкому поширенню інноваційних технологій та продуктів; мотиваційні впливи, спрямовані на підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності виробництва; підтримка паритетної взаємодії між аграрними товаровиробниками та іншими учасниками продовольчого ринку.

Другим принципом участі держави в розвитку аграрного сектора економіки регіону є принцип формування регульованої та соціально орієнтованої економіки.

Третій принцип – формування культури виробництва і споживання екологічно чистих продуктів харчування. У нашій країні збереглися екологічно чисті сільськогосподарські угіддя, але в суспільній свідомості і в діяльності органів влади відсутнє розуміння важливості цього принципу, для реалізації якого необхідно: проводити екологічний моніторинг, екологічну сертифікацію та маркування екологічно чистої продукції; стимулювати просування конкурентоспроможних натуральних та безпечних продуктів на регіональних, національних та світових ринках; забезпечувати законодавче забезпечення виробництва та реалізації екологічно чистої продукції; розробити та прийняти для практичної реалізації систему природоохоронних заходів за участю всіх груп регіональних господарюючих суб'єктів.

Четвертий принцип полягає в забезпеченні конкуренції між різними формами зайнятості. Проблема полягає в тому, що в сільській місцевості існує всього дві, часто комбіновані, форми зайнятості – особисте фермерське господарство і наймана праця в сільськогосподарських організаціях різних форм власності та господарювання.

П'ятий принцип – створення робочих місць у сільській місцевості несільськогосподарського призначення за такими напрямками: транспортування, закупівлі, зберігання, переробка, пакування, реклама, консалтинг, сільський туризм тощо.

Шостий принцип полягає у забезпеченні соціального розвитку сільських територій шляхом удосконалення соціальної інфраструктури, впровадження ефективних програм соціального захисту тощо.

Таким чином, політика державного регулювання аграрного сектора економіки регіону може бути представлена як сукупність принципів, закономірностей та ідеологічного аспектів, особливістю яких є виявлення основних детермінант державного регулювання системного розвитку регіональної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6-18.

2. Харченко Т.О. Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічні підходи : монографія. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія», 2023. 360 с.

**Юрій Вікторович Павлюк,**  
*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

**Анатолій Олександрович Звонарьов,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня ВО,  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Аграрний сектор України, базовою галуззю котрої виступає сільське господарство, формує не лише відповідну продовольчу безпеку, але й економічну та екологічну безпеку держави. Саме аграрний сектор сприяє багаторівневому розвитку технологічно пов'язаних галузей для української економіки, формуючи соціально-економічне середовище розвитку українського села. В довоєнний період в Україні агропромисловий комплекс складав 9 – 13% від загальної величини валової доданої вартості країни, виступаючи одним з базових секторів національної економіки, він відіграє надзвичайно важливу роль діяльності економіки держави. Аграрний сектор створює значну кількість робочих місць, будучи галуззю матеріального виробництва, виконує функції з забезпечення населення продуктами харчування, та постачаючи промисловості органічну сировину. На кінець довоєнного періоду, в 2021 році, аграрний сектор був одним із найперспективніших секторів в розвитку економіки України, але мав і цілий ряд проблем соціально-економічного, екологічного, демографічного характеру. На жаль, вирішити питання трансформації процесів не можна досить швидко. Проблеми раціонального використання та збереження агропотенціалу для національної економіки довоєнного періоду виступали важливою складовою забезпечення повноцінного сталого розвитку національної економіки [1].

Повномасштабна війна, котра точиться зараз в Україні, значно погіршила рівень як внутрішньої продовольчої безпеки України, так і її позиції постачальника продуктів харчування для світового продовольчого ринку. Такі зміни спричинені, в першу чергу, тим, що відбулись значні руйнування виробництва, головним чином, в зоні бойових дій, в також порушено логістичні ланцюги постачання та збуту, зруйновано значну частину інфраструктури, діючі сільськогосподарські підприємства значно скоротили кількість виробленого продовольства. Станом на червень 2023 р. величина прямих збитків, котрі було завдано агропромислому комплексу України, становить \$8,7 млрд (а саме: втрати, котрі пов'язані з знищенням та пошкодженням сільськогосподарських машин та техніки, складають понад \$4,7 млрд; величина втрат від знищення чи крадіжки виробленої аграрної продукції становить \$1,9 млрд). Величина непрямих втрат для агропромислового комплексу приблизно оцінюються в суму понад \$40 млрд [2, 3].

Значних втрат від війни зазнали не лише товарні сільськогосподарські підприємства, а й домогосподарства України. Відповідно до проведеної ФАО оцінки, на 2023 рік, в наслідок воєнних дій, сільські домогосподарства країни зазнали втрат на суму понад \$2,25 млрд. Відповідно, за даної суми, біля \$1,26 млрд втрат понесла галузь рослинництва, а тваринництво втратило близько \$ 0,98 млрд. Точно визначити втрати неможливо через їх постійне збільшення та неможливість точної оцінки територій з активними бойовими діями. Взагалі, в Україні 25 % сільськогосподарських домогосподарств зупинили чи значно зменшили обсяги свого виробництва продукції в наслідок впливу війни на виробництво, а для прифронтових областей даний показник досягає 38 % [4].

Однак, не зважаючи на всі складності воєнного часу, український аграрний сектор продемонстрував досить високий рівень стійкості гнучку адаптивність до виниклих ризиків воєнного часу. На 2024 рік виробництво продукції забезпечує не лише внутрішні потреби, але й виконує умови з експортування сільськогосподарської продукції міжнародним партнерам [5].

Характерним в розвитку сільського господарства в період війни є збереження основної частини експорту аграрної продукції. На 2023 рік було експортовано понад 67,5 млн т продукції аграрної галузі, це на 15 % перевищує показники 2022 року та практично відповідає показникам довоєнного періоду. Однак, варто відмітити, що експортний виторг на 2023 рік склав \$21,9 млрд, а це на 8 % менше за показник 2022 року, головним фактором зниження виторгу стало падіння цін на значну кількість агропродукції на світовому ринку. Також для українських виробників значною перепорою в експорті стало втрат значної кількості виробничих потужностей, зростання витрат на виробництво продукції, складності в діяльності інфраструктури та дорожню експортну логістику через воєнний час [6].

Виклики воєнного часу, разом з тим, накладають значні обмеження в діяльності аграрного сектора України, ускладнюючи умови його існування при повномасштабній війні.

Ключовими напрямками забезпечення ефективного функціонування аграрного сектора в умовах повномасштабної війни повинні стати зусилля з збереження ефективності в національній економіці ланцюга «виробництво – переробка – зберігання – реалізація». Під час воєнного стану важливими стає нарощування виробництва сільськогосподарської продукції через пошук альтернативних ресурсозберігаючих технологій, формування гнучкої системи діяльності об'єктів для зберігання та переробки продукції. Також важливо залучати всі ресурси державного та приватного секторів для організації забезпечення населення продуктами харчування. На 2024 рік завдання з заезпеченості національного ринку продуктами харчування виконується, але спостерігається значний ріст цін на продукти на фоні поступового скорочення обсягів виробництва, котре в порівнянні з 2023 роком зменшилось. Загальні втрати воєнного часу через зниження обсягів виробництва в рослинництві становлять \$35,1 млрд; додаткові, через зниження виробництва тваринницької продукції – \$5,6 млрд; втрати, спричинені зниженням внутрішніх цін, оцінюються в \$24,1 млрд, а втрати через підвищення собівартості виробництва –

в \$4,4 млрд. Оцінюючи загальні потреби на виконання реконструкції та відновленні аграрного сектору, на наступні 10 років. Науковці визначають необхідну суму в \$56 млрд. Лише пріоритетні потреби на підтримку галузі в 2024 році склали \$435 млн, вони, на щастя, в більшості, були покриті цільовим донорським фінансуванням [7].

Першочерговим завданням для реалізації державної аграрної політики у 2024 р. стає підтримка існуючої системи виробництва та відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях. Дані завдання зумовлені потребою забезпечення продовольчих потреб населення, а також умовою виконання зобов'язань України перед іноземними партнерами з експорту української сільськогосподарської продукції. Окрім того, таким чином реалізуються й соціальні завдання з можливостей самозайнятості та створення умов щодо забезпечення повернення людей до громад, забезпечуючи їм базову безпеку [8].

Важливо сприяти рівноправному розвитку на перспективу всіх організаційно-правових форм господарювання. Отже, стратегічна державна політика з стимулювання багатокладного розвитку аграрного сектору України має спиратись на розв'язанні проблем з підтримки функціонування малих форм господарської діяльності в сільській місцевості. Отже, потрібно реалізовувати систему інституційної й фінансової підтримки для розвитку середніх і малих виробників саме української сільськогосподарської продукції. Діяльність фермерських й особистих селянських господарств можуть розглядатися як ключові точки базового економічного зростання, забезпечуючи життєдіяльність великої частини сільських територій через інтегрування навколо себе дрібні господарства населення, збереження зацікавленості населення в проживанні в сільській місцевості.

Стратегії відновлення постраждалих в наслідок всіх проявів війни територій повинні здійснюватися з врахуванням наявних та перспективних кліматичних ризиків, адже аграрний сектор України є надзвичайно уразливим й вимагає підвищення стійкості всіх його складових елементів та ключових соціально-економічних й природних компонентів до змін клімату. Стратегії стабілізації галузі мають орієнтуватись на зелене відновлення з обов'язковим врахуванням прогнозних факторів та динамічних тенденцій в змінах клімату [9].

Станом на кінець 2024 року аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни продемонстрував досить високу спроможність виробляти сільськогосподарську продукцію, реалізуючи її на національному та світовому ринках. Разом з тим, виробництво сільськогосподарської продукції стикається з значними викликами воєнного часу, що призвело до технологічних, економічних, соціальних та екологічних проблем в галузі. Діяльність агровиробників відбувається при значних втратах матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Статистичне дослідження соціально-економічних і демографічних процесів: Монографія / за заг. ред. к.е.н., доцента Ю.О. Ольвінської. Київ : ФОРУМ, 2021. 207 с.

2. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. КСЕ. Липень 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf) (дата звернення: 24.10.2024)

3. Тарановський Ю. Аграрний сектор України зазнав збитків на \$80 млрд від російського вторгнення – КСЕ Агроцентр — Forbes.ua <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-agrarnogo-sektora-ukraini-cherez-viynu-perevishchili-80-mlrd-kse-agrotsentr-21022024-19364> (дата звернення: 24.10.2024)

4. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (дата звернення 24.10.2024)

5. Русан В. М., Жураковська Л. А., Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання | Національний інститут стратегічних досліджень (niss.gov.ua) <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyu-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 24.10.2024)

6. Україна цього року збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. Укрінформ. 2023. 30 груд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilsil...> (дата звернення: 24.10.2024)

7. Прогноз виробництва сільськогосподарської продукції в Україні у 2024 році (лютий 2024 року) / [Лупенко Ю.О., Нечипоренко О.М., Людвенко Д.В., Грищенко О.Ю.]; за ред. Ю. О. Лупенка, О. М. Нечипоренка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 22 с.

8. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін | Національний інститут стратегічних досліджень (niss.gov.ua) <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/perspektyvy-rozvytku-ahrarynoho-sektora-ukrayiny-v-umovakh> (дата звернення: 24.10.2024)

9. Методичні рекомендації для здійснення оцінки ризиків та вразливості соціально-економічних секторів та природних складових до зміни клімату. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/386nd1.pdf> (дата звернення: 24.10.2024).

**Олексій Петрович Рябоконт,**  
*заступник голови Всеукраїнської Асоціації ОТГ,  
експерт Світового Банку,  
м. Пирятин, Україна*

## **ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ РЕЄСТР (ДАР) - ЯК ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ОМС З МАЛИМ БІЗНЕСОМ ТА ПРЕДСТАВНИКАМИ ОСОБИСТИХ СЕЛЯНСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Зважаючи на виключно важливу роль вітчизняного аграрного сектору економіки у формуванні ВВП та експортного потенціалу, уряд України на постійній основі реалізує політику підтримки аграрних товаровиробників, особливо малих і середніх фермерських господарств і особистих селянських господарств. Держава використовує різні інструменти підтримки аграрних підприємств – від субсидій до податкових пільг, а також залучає для цілей підтримки фермерів та інших виробників аграрної продукції кошти міжнародної технічної допомоги, які надходять в країну за різними програмами. Інформація про програми підтримки аграрних товаровиробників, умови отримання коштів чи підтримки в інших формах, перелік необхідних документів та порядок їх оформлення донедавна була розпорошена між різними суб'єктами, що створювало незручності для зацікавлених осіб. Крім того, дослідники аграрних відносин відмічають недостатню прозорість використання земельних ресурсів, «...відсутність чітких критеріїв для розподілу грантів і субсидій...» [1], нерівномірність отримання ресурсів підтримки.

Розгортання у 2022 р повномасштабної війни з Росією актуалізувало питання справедливого та прозорого розподілу державної та міжнародної допомоги між аграрними товаровиробниками, спрощення доступу до неї, створення зрозумілого порядку отримання, що могло бути забезпечено засобами цифровізованого управління. З метою «...ефективного та прозорого залучення та розподілу усіх видів підтримки для українських аграріїв, як за кошти державного бюджету, так і у вигляді пільгових кредитів, міжнародних грантів або технічної допомоги...» [2] Міністерством аграрної політики України на виконання Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції» [3] та постанови Кабінету Міністрів України «Про функціонування Державного аграрного реєстру» [4] було створено автоматизовану електронну систему ДАР, яка запрацювала уже в серпні 2022 р.

ДАР в Україні функціонує як і більшість реєстрів сільгоспвиробників в країнах-членах ЄС, тобто аграрні виробники, зареєстровані в ДАР, зможуть подати заявку на отримання державних субсидій, цільових, субсидованих кредитних програм, позик і технічної допомоги від Євросоюзу та інших міжнародних донорів. Платформа, яка створена з урахуванням найкращих

європейських практик, окрім зручності, прозорості, швидкості та підзвітності в адмініструванні підтримки сільськогосподарських виробників, також є аналітичним інструментом, що дозволяє відслідковувати динаміку фактичного стану аграрного виробництва та базу даних виробників.

Роль ДАР не обмежується досягненням перелічених цілей, його функціонування сприятиме виконанню Плану України з реалізації ініціативи Європейського Союзу «Ukraine Facility» [5], а саме розділу «Вдосконалення інституційної та адміністративної спроможності для управління інвестиційними програмами». У цьому зв'язку важливим є прийняття Закону України «Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр» [6], який має набути чинності до III кварталу 2025 р. і який передбачає, що державна підтримка аграрним товаровиробникам в Україні надаватиметься виключно через Державний аграрний реєстр, інтегрований з уже діючими електронними реєстрами: земельним кадастром, реєстром майна, реєстром тварин тощо. Згідно закону Державний аграрний реєстр є державною власністю, складовою частиною Національного архівного фонду і функціонує як публічний електронний реєстр на принципах, визначених цим Законом та Законом України «Про публічні електронні реєстри» [7].

Створення ДАР також є свідченням впровадження в систему публічного управління України диджитал-технологій, іще одним елементом електронного урядування, що розвивається попри воєнні труднощі, пов'язані насамперед з безжалісним руйнуванням енергетичної інфраструктури. Основні можливості для товаровиробників, які забезпечуються системою ДАР, є такі:

- направлення виробником сільськогосподарської продукції електронних запитів щодо виправлення помилок у відомостях державних баз даних, Державного земельного кадастру, інших державних кадастрах та реєстрах;
- подання електронних заяв та документів про державну реєстрацію прав та їх обтяжень, про ідентифікацію та реєстрацію тварин тощо;
- подання заявок та документів з метою отримання державної підтримки, підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги чи іншої допомоги;
- адміністрування, розгляд та обробка відповідними користувачами ДАР заявок.

Підсумовуючи, зазначимо, що ДАР дозволить суттєво скоротити кількість документів, які необхідно оформити реципієнтам для участі в програмах державної підтримки, а також забезпечити його взаємодію з іншими державними реєстрами та кадастрами. Це дозволить системі автоматично оцінювати відповідність аграріїв критеріям отримання державної підтримки, автоматично формувати заявки, вносячи відомості до них, без збирання і подавання витягів та довідок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Нісфоян, С. (2024). Державний аграрний реєстр як каталізатор економічного розвитку сільського господарства. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-93> (дата звернення: 25.10.2024).

2. *Державний аграрний реєстр* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.dar.gov.ua/about-dar> (дата звернення: 25.10.2024).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції: Закон України від 05.11.2020 № 985-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

4. Про функціонування Державного аграрного реєстру : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2021. № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-п#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

5. What is the Ukraine Facility? URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/> (дата звернення: 25.10.2024).

6. Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр»: Закон України від 19.09.2024 № 3980-IX (набуває чинності). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

7. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 25.10.2024).

**Владислав Юрійович Шинкаренко,**  
*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*  
*Державного біотехнологічного університету*  
*м. Харків, Україна*

**Вадим Володимирович Лучка,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня ВО,*  
*спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування*  
*Державного біотехнологічного університету*  
*м. Харків, Україна*

## **ЗЕМЕЛЬНО-РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ І ЙОГО РОЛЬ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

Сучасний соціально-економічний розвиток суспільства відводить використанню земельних ресурсів одну з ключових ролей в формуванні майбутнього здорового людства. Земельні ресурси розглядаються як: база для людської економічної діяльності, територіальний ресурс для розміщення населення, основа забезпечення різних форм господарської діяльності (добувної промисловості, сільського, водного та лісового господарства), а також як специфічна форма капіталу. Дуже часто основою для багатства країни науковцями розглядається саме в взаємозв'язку з її земельним ресурсним потенціалом.

Земельні ресурси більшістю вчених розглядається як один з базових компонентів природного довкілля, однак, антропогенний пресинг на них в останні роки зростає дуже інтенсивно, знижуючи природні характеристики землі



та її екологічність [1, с. 550]. Постійно зростає ступінь освоєння земельних ресурсів нарощуючи дисбаланс в системі зав'язків між людиною та довкіллям, не формуються можливості для створення сприятливих умов з збалансованого використання земель та задоволення людських потреб. Постійне збільшення антропогенного навантаження, що здійснюються на довкілля, призводить до порушення можливостей природного регулювання та самовідтворення. Для земельного ресурсного потенціалу наслідком такого незбалансованого впливу стає зниження загальної стійкості агроландшафтів, втрати родючості ґрунтів і забруднення земель токсичними відходами, що робить їх непридатними для здорового розвитку природи та людства.

Специфікою розвитку процесів сучасного землекористування України стає значне зростання проблематики раціонального використання, збереження та забезпечення охорони земельного ресурсного потенціалу. Навіть в довоєнний період функціонування національної економіки спостерігався значний дисбаланс між загальним рівнем потенціалу земельних ресурсів та дотриманням вимог по його збереженню в процесі господарського використання. Задекларовані засади щодо забезпечення сталого та збалансованого розвитку суспільства мають ставити в основні пріоритети реалізацію завдань з збереження, якісного покращення й охорони навколишнього природного середовища.

Сама сутність поняття «природно-ресурсний потенціал», формується відповідно до специфіки економічних інструментів його застосування, специфіки територіальної організації проживання населення та суспільного виробництва, а також умов формування та розвитку якості життя населення. Трактують категорію «потенціал» (англ. potential) більшістю вчених здійснюється з позиції наявних можливостей, потужностей, запасів, засобів, котрі можуть бути використані в процесах залучення даного об'єкту в людську діяльність [2; 3]. Різноманітність трактування категорії «потенціал» різними науковцями пояснюється вивченням його різноманіття за тими об'єктами, в котрих він застосовується. Головними поєднуючими рисами, котрі характеризують в цілому явище потенціалу, з точки зору сучасних науковців, виступають сукупності різних можливостей, котрі забезпечують спроможності діяльності в визначеній сфері застосування [4, с. 12]. Більшість досліджень визначають потенціал як всю наявну сукупність можливостей, котрі спрямовані на досягнення поставлених завдань. Отже, категорію потенціалу ми вважаємо за доцільне розглядати як загальну сукупність всіх можливостей й факторів, засобів, наявних основних і резервних ресурсів, котрі можуть бути використані для виконання визначеного виду діяльності, чи для досягнення певного результату.

Особливою формою потенціалу варто розглядати природно-ресурсний потенціалом, як специфічну сукупність природних ресурсів та умов, котрі залучаються чи можуть бути потенційно залучені до визначених процесів суспільного виробництва, а рівень можливості самої природної системи в здійсненні її відновлення та відтворення своїх складових елементів при прийнятному ступені споживання людиною її ресурсів. Специфікою формування структури природно-ресурсного потенціалу України являється її унікальність та висока продуктивність в порівнянні з іншими країнами Європи. Найважливішим

стратегічним ресурсом для нашої країни з точки зору географічного, економічного, соціального та комунікаційного аспекту, виступає саме її територія, а в її складі визначальним стає для суспільного виробництва характер та якість наявних земельних ресурсів [5].

Саму суть земельних ресурсів розглядають окремо від комплексної категорії земельно-ресурсного потенціалу. Показники кількості, якості та розміщення земельних ресурсів на певній території розкривають характеристику земельно-ресурсного потенціалу даної території. Виходячи з цього, земельно-ресурсний потенціал, як категорія, розглядається як динамічно та історично сформовану категорію. Головна складова земельно-ресурсного потенціалу, котра залучена до процесу саме сільськогосподарського виробництва, це родючі землі, котрі розглядаються одночасно як і частина загального земельного фонду країни. Весь земельно-ресурсний потенціал України характеризується як наявність біологічного продуктивного-потенціалу земель, особливістю його для нашої держави є висока частка в його складі родючих чорноземів [6].

Земельно-ресурсний потенціал, котрий знаходяться в межах території України, формує її єдиний земельний фонд. Відповідно до цільового призначення, в даному земельному фонді для України виділяють сім основних категорій використовуваних земель. Дана класифікація спирається саме на їх цільове призначення, що формує специфічний підхід в правовому регулюванні земельних відносин. Поняття цільового призначенням земель трактується як встановлений законодавством правовий режим, а також умови та межі з використання земель для визначених цілей. Відповідно до Земельного кодексу України, весь земельний фонд держави розподіляється на наступні категорії:

1) Землі сільськогосподарського призначення, як території, котрі, надані для забезпечення діяльності галузі сільського господарства, призначені для виробництва сільськогосподарської продукції. До них відносять рілля, пасовища, сіножаті, луки, землі, котрі використовуються населенням для здійснення сільськогосподарської діяльності, це земельні ділянки, відведені для городів, садів та ін.;

2) Землі житлової та громадської забудови, котрі використовуються, відповідно, для забудови житловими, нежитловими, адміністративними, комунально-побутовими, промисловими, транспортними, інфраструктурними й іншими будівлями та спорудами, котрі задовільняють потреби населення, громадських організацій, суб'єктів економічної діяльності та ін. на цій території.;

3) Землі природно-заповідного, природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення, котрі мають спеціальне призначення, є вилученими з господарського обігу бо призначаються для спеціальних цілей;

4) Землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення, надаються суб'єктам господарювання для здійснення їх цільових функцій;

5) Землі водного фонду, зайняті всіма видами водойм, розташованих на території країни, та прибережними землями;

б) Землі лісового фонду, вкриті лісовою рослинністю, а також ті землі, котрі підлягають залісенню, формуванню лісових насаджень та лісопосадок;

7) Землі запасу, як специфічні землі, не передані у приватну власність, вони не надані у постійне користування, а знаходяться в власності держави [7].

Специфікою використання земельного фонду, відповідно до їх залучення в виробничі процеси, виділяють дві основні категорії земель. В першу групу відносять землі сільськогосподарського призначення та землі лісового фонду, в даній групі земля виступає головним засобом виробництва. В другій групі знаходяться землі всіх інших категорій, в котрих земля розглядається як просторова база з розміщення окремих об'єктів.

Стосовно окремих галузей народного господарства земля, як особливий ресурс, має різне значення та залучається в різних аспектах використання її потенціалу. Для більшості галузей промисловості, окрім видобувної, вона не здійснює прямого впливу на виробничі процеси та виступає лише просторовою базою з розташування на ній об'єктів виробництва. Для сільського господарства земля, в аспектах використання її ґрунтового покриву, вод та рослинності, займає центральне місце. З одного боку, земля виступає сферою прикладання зусиль з праці, при котрих людина здійснює вплив на неї через особливі інструменти, а з іншого, вона виступає особливим типом засобу виробництва, адже завдяки її фізичним та хімічним властивостям, в формі родючості, саме земля забезпечує процеси створення продукції аграрного сектору. Земля фактично є базовою основою діяльності галузі сільського господарства, саме в процесі її використання відбувається переплетення як економічних процесів з виробництва продукції, так і процесів природного відтворення живих організмів, рослин та тварин. Земля є унікальним ресурсом, потенціал котрого дозволяє її застосовувати як предмет і засіб праці, а для аграрного сектору виступає головним засобом виробництва. Саме рівень ресурсного потенціалу землі значною мірою стає визначальним в формуванні темпів розвитку та забезпеченні ефективності галузі сільськогосподарського виробництва [8].

Виходячи з наведених досліджень, можемо констатувати, що земельно-ресурсний потенціал виступає основою суспільного виробництва та споживання й може змінюватись відповідно до динаміки соціально-економічного розвитку суспільства. Використання даного унікального ресурсу має бути однозначно зорієнтовано на якісні принципи збереження його природних властивостей та забезпечення сталого розвитку країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Stupen M., Kalyna T., Taratula R., Konstantinova O. Land and resource potential of protected areas of Ukraine in the context of the implementation of sustainable development strategy /Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development. Vol. 19, Issue 3, 2019.P. 549-556.
2. Економічний словник – довідник / за ред. С.В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 540 с.
3. Основи аграрного підприємництва / за ред. М.Й. Маліка. Київ : ІАЕ, 2020. 582 с.

4. Економічна оцінка природного багатства України : монографія / за заг. ред. С.І. Пирожкова, М.А. Хвесика. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. 396 с.
5. Беспалько Р. І., Воронюк Ю. Ю. Особливості екологізації використання земель сільськогосподарського призначення. Геодезія, картографія і аерофотознімання. 2019. Вип. 78. С. 215-217.
6. Калетнік Г. М., Гончарук І. В., Ємчик Т. В., Лутковська С. М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 307 с.
7. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовтня 2004 року №2768-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення 22.10.2024).
8. Економіка природокористування : підручник / М.А. Хвесик та ін. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 334 с.

## СЕКЦІЯ 7. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Павло Білас,**  
*аспірант Класичного приватного університету,  
м. Запоріжжя, Україна*

### РОЗВИТОК ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДРОГОБИЦЬКОГО РАЙОНУ

Територіальні громади Дрогобицького району неодноразово доказували свою міць, силу та перемогу на міжнародних спортивних стартах, чемпіонатів Європи та світу з олімпійських та неолімпійських видів спорту, а саме: вільна боротьба, українська боротьба на поясах, бокс, кікбоксінг, рукопашний бій, спортивної акробати тощо.

У Дрогобицькому районі діють 46 спортивних клубів, у тому числі фізичної спрямованості – 38, фізкультурно-оздоровчої спрямованості – 8. Також за підрахунками, осіб, котрі професійно залучені до занять фізичною культурою та спортом на сьогодні – 3 193 особи. Якщо простежити вікову категорію осіб найбільш активних у спорті, то серед населення перше місце посідають мешканці у віці від 6 до 18 років. Найменш активні громадяни виявились у віці 36 років та старші. Не сходять із дистанції спортивного способу життя й особи з інвалідністю. За підрахунками кількість спортсменів з інвалідністю у нашому регіоні, котрі активно відвідують спортивні секції сягає позначки 536 осіб. З них – майже 361 особа відвідує заклади загально-середньої освіти, а 24 – заклади позашкільної освіти. 99 осіб з інвалідністю займаються спортивно-оздоровчою активністю за місцем проживання. Попри невеликий відсоток занять спортом особами з інвалідністю, все ж можна простежити, позитивну тенденцію безбар'єрності та залучення різних верств населення до спортивних занять, як і на професійному, так і на аматорському рівні. Це вкотре доводить: спорт відкритий та доступний абсолютно для всіх. Загалом, кількість осіб, які активно відвідують заняття (уроки) з фізичної культури та виховання у Дрогобицькому районі сягає позначки 24 489 осіб [2].

У фізичній культурі і спорті, як важливих елементах сучасної культури, акумулюються величезні можливості для позитивної дії не тільки на здоров'я та фізичну досконалість, але і на духовний світ, на культуру людини і, зрештою, на його позитивний світогляд [1, с. 41].

Підготовка спортсменів відбувається на навчально-тренувальних зборах олімпійських та неолімпійських спортивних баз, а також в рідних спортивних залах, в яких спортсмени розпочинають свій спортивний шлях та продовжують свою спортивну кар'єру. В процесі підготовки спортсменів до змагань в тих чи інших спортивних школах, спортивних клубах, спортивних громадських організаціях, а також занять фізичною культурою в закладах освіти людей різного віку, виникає потреба забезпечення сучасним спортивним інвентарем та інноваційних спортивних технологій для покращення фізичної підготовки.

Актуальним питанням залишається контроль стану здоров'я людей під час фізичного навантаження на тренуваннях в процесі підготовки спортсменів до змагань або занять фізичною культурою з метою зміцнення здоров'я дітей в закладах освіти. Значні фізичні навантаження, особливо при їх тривалій дії, спричиняють помітні морфофункціональні зрушення в організмі людини. Найчастіше вони трапляються на початкових етапах навантажень, які проводяться за умов невідповідності можливостей організму рівням пропонованих тренувальних програм. Запобігання розвитку цих явищ передбачає системне вивчення адаптаційно-компенсаторних реакцій організму на силові навантаження, що виникають в умовах тривалої рухової активності різної спрямованості [3, с. 110].

З сучасних технологій спортивного спрямування можна виділити фітнес трекер або фітнес браслет, який визначає фізичну активність, стан здоров'я, кількість кроків, кількість спалених калорій, частоту серцевих-скорочень, рівень кисню в крові. На нашу думку, використання фітнес трекерів або фітнес браслеті на уроках фізичної культури в закладах освіти, заняттях оздоровчо-фізичною культурою різних вікових груп населення, а також в процесі підготовки спортсменів до змагань є надзвичайно важливим засобом контролю організму людини, а саме частоти серцевих-скорочень та рівня кисню в крові під час фізичного навантаження. Використання вищезазначених засобів дає можливість уникнути перевантаження, перевтоми, фізичних травм, порушень серцево-судинної системи, дихальної системи, що можуть спричинити негативні наслідки для стану здоров'я, що надасть можливість науково-дослідним установам здійснювати пошук нових знань та методів в сфері впливу фізичного навантаження на організм людини в процесі занять фізичною культурою та спортом.

Отже, досліджуючи розвиток фізичної культури та спорту територіальних громад Дрогобицького району, ми можемо констатувати, що органами державної влади та місцевого самоврядування постійно втілюються заходи щодо підвищення рівня здоров'я громадян та заохочення осіб різного віку до занять фізичної культури та спорту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Городецький О.В. Роль фізичної культури і спорту у формуванні базових рис характеру особистості. Фізичне виховання та спорт. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2(8), 2012. С. 39-43.

2. Дрогобицька району військова адміністрація. На Дрогобиччині майже 25 тисяч мешканців активно залучені до спортивних занять в регіоні. URL: <https://drohobych-rda.gov.ua/news/drohobychchyna-pokazuye-pozytyvnu-dynamiku-rozvytku-sportu.html> (дата звернення 27.10.2024).

3. Чернозуб А.А. Безпечні та критичні рівні фізичних навантажень для тренуваних та нетренуваних осіб в умовах м'язової діяльності силової спрямованості. Безпечні та критичні рівні фізичних навантажень для тренуваних та нетренуваних осіб. *Фізіологічний журнал*. 2016. Т. 62, № 2. С.110-116.

**Валерій Васильович Білокінь,**  
*сільський голова Мачухівської сільської ради  
Полтавського району Полтавської області  
с. Мачухи, Україна*

## **МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ПОЧАТКУ ВАЖКОГО ПЕРІОДУ ТА ВИКЛИКІВ НА МАЙБУТНЄ**

Реформа децентралізації стала однією з найуспішніших в Україні. Впровадження реформи дозволило масштабно і якісно перебудувати систему управління в країні, забезпечивши передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. За роки впровадження реформи органи місцевого самоврядування виявили здатність забезпечити ефективне управління з урахуванням потреб громади, високий рівень надання соціальних та адміністративних послуг в галузі освіти, охорони здоров'я, культури, соціального забезпечення, ефективне управління ресурсами та комунальним майном. Після 22 лютого 2024 року діяльність органів місцевого самоврядування суттєво змінилася. Повномасштабне вторгнення країни-агресора призвело до економічної та гуманітарної кризи в країні. Проте створені у процесі реформи територіальні громади довели свою спроможність і стійкість вже у перші місяці війни.

У статті аналізуються основні виклики для органів місцевого самоврядування у період воєнного стану, напрями діяльності, нові вектори розвитку, виклики, що постануть перед громадами у майбутній перспективі.

У період воєнного стану перед громадами постало ряд викликів, пов'язаних з адаптацією до змін у питанні забезпечення їх функціонування та життєдіяльності.

Органи місцевого самоврядування невідкладним завданням визначили проведення заходів щодо забезпечення захисту населення: формування територіальної оборони, приведення захисних споруд цивільного захисту у готовність до прийому населення, створення умов для безпечного перебування мешканців у громадських місцях, забезпечення функціонування інфраструктурних об'єктів, життєзабезпечувальних систем (водопостачання, електроенергія, теплопостачання), створення та забезпечення роботи пунктів незламності.

В умовах воєнного стану ускладнилися процеси формування і виконання бюджетів. Пріоритетними напрямками спрямування бюджетних коштів стали допомога Збройним Силам України, формуванням територіальної оборони, допомога внутрішньо переміщеним особам, постраждалим родинам. Залишаються актуальними питання забезпечення соціального захисту населення, розбудови гуманітарної сфери, реалізації місцевих програм.

Викликом для громад в умовах воєнного стану стало питання соціального захисту громадян, допомоги переселенцям. Ці питання у територіальних

громадах вирішуються комплексно: власними ресурсами, спільно з органами державної влади, громадськими організаціями, спільно з представниками волонтерського руху.

Для забезпечення повноцінної життєдіяльності громад в умовах воєнного стану значна увага приділяється питанню комунікації з населенням. Виникає нагальна потреба інформування та оповіщення населення про ситуацію в громаді, регіоні, потреба в координації дій різних служб для забезпечення повноцінного життя громади [1].

Аналізуючи основні виклики, що постали перед громадами в умовах воєнного стану, слід визначити і нові вектори розвитку громад, що стали можливими завдяки успішному проведенню реформи децентралізації. Одним із таких напрямків є співпраця між громадами. Громади в тилу забезпечували та забезпечують соціально-економічну основу перемоги України, а громади, які опинилися в тимчасовій окупації, продемонстрували непокору та високу стійкість в умовах війни. Стійкість, виявлена громадами різного типу, доводить правильність ідеї децентралізації й потребу її поглиблення в умовах повоєнної розбудови. Органи місцевого самоврядування і далі виконують свої повноваження, спрямовані розв'язувати питання місцевого значення з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану», – про це йдеться в аналітичній довідці Національного інституту стратегічних досліджень [2].

З початком повномасштабного російського вторгнення міжмуніципальне співробітництво українських громад між собою, а також з іноземними партнерами значно прискорилися. Громади беруть патронат над громадами з окупованих територій, допомагають та підтримують їх. Важливість партнерства між громадами полягає в обміні досвідом щодо реалізації успішних практик. Мачухівська громада має досвід співробітництва громад. Відповідно до договорів співробітництва територіальних громад Щербанівської, Великорублівської та Коломацької сільських рад в громаді функціонує комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медичної допомоги об'єднаних територіальних громад» Мачухівської сільської ради. *Укладено Меморандуми про співпрацю з Яворівською громадою Львівської області, Колочавською громадою Закарпатської області, Батівською громадою Закарпатської області.*

Новими можливостями громад є залучення зовнішньої допомоги. Одним із таких проєктів є DECIDE – швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» [3].

У Мачухівській громаді спільно з партнерами проєкту DECIDE розроблено Стратегію розвитку громади та Стратегію розвитку освіти у громаді, успішно реалізовано ряд проєктів, спрямованих на створення комфортного освітнього простору у закладах освіти.

В умовах війни допомогу громадам надають Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), Світовий банк, команда Регіонального офісу «U-LEAD з Європою», проєкт «Місцевий розвиток орієнтований на громаду (СВА), громадські організації тощо.



Новацією, яка допомогла швидко реагувати на нові умови сучасного світу у воєнний період, є цифрова трансформація. Набувши позитивного досвіду впровадження до повномасштабного вторгнення, цифрова трансформація отримала новий імпульс у воєнних умовах та нові можливості для використання цифрових інструментів. Актуальність цифрової трансформації полягає у швидкій реакції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації, приймати рішення і координувати дії. На початку повномасштабного вторгнення цифрові інструменти дозволили працівникам працювати віддалено, підтримувати зв'язок з громадянами, інформувати їх про зміни та збирати зворотній зв'язок. Ефективність управління допомагають оптимізувати робочі процеси, зменшити бюрократію та підвищити прозорість. Цифрові платформи спрощують процес залучення гуманітарної допомоги та координацію міжнародної підтримки [4].

Серед викликів, що постануть перед громадами у майбутній перспективі, слід відмітити фінансові труднощі, кадрові проблеми, відновлення довіри до органів влади.

Зупинимось конкретніше на кожному виклику, щоб окреслити вектор дії у майбутньому.

Фінансова стабільність місцевого самоврядування є критично важливою для забезпечення належного функціонування громад та надання якісних послуг населенню. Однак сучасні реалії, особливо у контексті бойових дій та економічної кризи, створюють значні фінансові виклики для органів місцевого самоврядування. Даними проблемами є зменшення податкових надходжень, інфляція, недостатнє фінансування з державного бюджету, кадрова проблема, неефективне використання бюджетних коштів [5].

Серед шляхів вирішення фінансових викликів для органів державної влади та місцевого самоврядування слід визначити: бюджетну децентралізацію, що передбачає подальше розширення повноважень місцевого самоврядування у сфері фінансів, надання автономії у прийнятті бюджетних рішень; оптимізацію видатків у громадах; розширення податкової бази; створення інвестиційного клімату для залучення інвестицій у розвиток громад; активне залучення коштів міжнародних донорів та організацій для фінансування відновлення та розвитку громад; розширення співпраці з громадськими організаціями шляхом їх залучення до процесу прийняття рішень та контролю за використанням бюджетних коштів; впровадження цифрових технологій в управління фінансами, що дозволить підвищити ефективність використання коштів та зменшити корупцію.

Кадрова проблема залишається однією з найгостріших, з якими стикаються у громадах. Основними викликами у питанні кадрового забезпечення є недостатня заробітна плата, висока плинність кадрів, війна і мобілізація, відсутність кар'єрного зростання, корупція [6]. Наслідками кадрової проблеми може стати зниження якості надання послуг.

Серед шляхів вирішення проблем кадрового забезпечення слід виділити: підвищення заробітної плати працівників органів місцевого самоврядування; удосконалення системи професійного розвитку; створення умов для залучення молодих фахівців до роботи в органах місцевого самоврядування; впровадження

прозорих механізмів відбору та оцінки персоналу, посилення відповідальності за корупційні правопорушення; децентралізація повноважень; співпраця з громадськими організаціями в частині їх залучення до процесу відбору та оцінки кадрів.

В умовах війни постало питання довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Відповідно є необхідність у підвищенні прозорості, підзвітності та ефективності роботи місцевої влади. Для реалізації поставленого завдання необхідно створення доступних онлайн-платформ, на яких громадяни зможуть знайти інформацію про бюджети, рішення, проєкти, інші документи; трансляції засідань місцевих рад та інших важливих подій у громадах; залучення громадськості до обговорення важливих питань та прийняття рішень; підтримка волонтерських ініціатив та співпраця з громадськими організаціями.

Слід відзначити, що окреслені питання, потребують комплексного підходу до вирішення та налагодженої співпраці центральної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості.

Місьцеве самоврядування в Україні, опинившись під тиском воєнного стану, продемонструвало свою стійкість. З одного боку, війна суттєво обмежила його повноваження та ресурси, поставивши перед складним вибором між забезпеченням оборони та задоволенням базових потреб громадян. З іншого боку, саме на місцевому рівні відбувається найефективніша координація зусиль зі збереження соціальної інфраструктури, гуманітарної допомоги та відновлення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад. Непереможні разом. URL: <https://hromady.org/> (дата звернення: 21.10.2024).
  2. Національний інститут стратегічних досліджень: аналітична доповідь. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad\\_1\\_gotove\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-01/ad-stiykist-gromad_1_gotove_0.pdf) (дата звернення: 21.10.2024).
  3. DECIDE. URL: <https://decide.in.ua/pro-proyekt/> (дата звернення: 21.10.2024).
  4. Інститут регіональних досліджень. URL: <https://ird.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2024).
  5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/en/> (дата звернення: 22.10.2024р.).
- Програма Ради Європи. URL: <https://decentralization.ua/donors/slg-coe> (дата звернення: 22.10.2024).

**Ліана Марзпетунівна Гавриленко,**  
*аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **ЗРОСТАННЯ РОЛІ МІСЦЕВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПРОТИДІ ДОМАШНЬОМУ НАСИЛЬСТВУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

На сьогодні домашнє насильство, як одна з форм деструктивної моделі поведінки в міжособистісних стосунках, загострюється в умовах війни в Україні. Перебування у зоні бойових дій та подальше повернення до мирного життя змінюють психоемоційний стан людини, її установки щодо суспільства, близького оточення та самого себе. На превеликий жаль під тягарем життєвих обставин деякі особи з числа учасників бойових дій маргіналізуються, а їх поведінка набуває деструктивного характеру. Це можуть бути: алкоголізм, наркоманія, схильність до насильства, у тому числі і до членів родини. Випадки домашнього насильства в родинях військовослужбовців ускладнюються ще й тим, що порушники можуть мати при собі зброю.

Військовослужбовцям, які повертаються до мирних громад, важко адаптуватися, перепрограмувати себе на інший вид діяльності у цивільному житті. Досить часто вони гостро реагують на прояви несправедливості, соціальної нерівності, всього того, що суперечить їхнім цінностям.

Важливо розуміти, що агресія військових у сімейному колі є наслідком їхнього бойового досвіду, а не вродженої схильності до насильства. Повернувшись до мирного життя, багато хто відчуває втрату емпатії, неможливість сприймати своє місце в цивільному суспільстві. Цей внутрішній конфлікт може проявлятися через агресію до близьких. В багатьох випадках не останню роль у зростанні градусу агресивної поведінки відіграють алкогольні напої або наркотики, які залишаються засобом зняття емоційного болю.

За статистикою, яку навів в одному зі своїх виступів міністр внутрішніх справ Ігор Клименко, в останні роки близько 60% з числа тих, хто вчиняє насильство в сім'ї, – це особи, які брали безпосередню участь у бойових діях. Лише за 2023 рік кількість зареєстрованих випадків зросла на 14% і має тенденцію до подальшого зростання [1]. Це актуалізує необхідність серйозної та багатогранної роботи вже тепер та, особливо, у післявоєнний час щодо українських захисників, які змушені були вчинити дії насильницького характеру, обороняючи державу.

У цілому зазначимо, що фахівці наводять невтішну статистику щодо тенденції зростання домашнього насильства в Україні (таблиця 1).

Так за останні п'ять років, а саме у 2020 році, Україна не уникала загальносвітової тенденції зростання кількості випадків домашнього насильства через масову ізоляцію громадян удома, яка була спричинена введенням карантинних обмежень, викликаних пандемією коронавірусу. Але вже наступного року, коли карантинні обмеження ще продовжувалися, але стресова ситуація у родинях почала вщухати, показник кількості звернень до поліції

значно скоротився і становив у 2021 році 144394 звернень у порівнянні із 208748 зверненнями у 2020 році, тобто становив 69 %.

Таблиця 1

**Динаміка звернень щодо домашнього насильства в Україні  
за період 2019-2023 років**

Види кількісних показників	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість поданих звернень	141814	208748	144394	244381	291428
Кількість відкритих справ	1068	2213	2432	1498	2705
Кількість справ, що дійшли до суду (у т. ч. у відносних показниках до кількості відкритих справ)	759 71,1 %	1823 82,4 %	2136 87,8 %	1249 83,3 %	2243 82,9 %

Джерело: сформовано автором за [2]

З початком російської повномасштабної агресії в Україну у 2022 році показники звернень до поліції у зв'язку з випадками домашнього насильства знову почали зростати. І, якщо у цілому, то у 2023 році порівняно з 2019 роком кількість звернень зросла майже у 2 рази: 291428 звернень проти 141814.

Зауважимо, що з початком війни така статистична інформація не відображає всієї повноти картини, бо з об'єктивних причин не всі жертви домашнього насильства мали можливість своєчасно звернутися про допомогу. Експерти громадської організації «Ла Страда» зазначали у грудні 2022 року, що чимало осіб своєчасно не могли звернутися про допомогу навіть через збої в енергопостачанні. Коли ж минув час жертва вже змирилася із діями кривдника і не бажає згадувати про негативні емоції. У цілому у перший рік війни на гарячу лінію тільки цієї організації зверталися із скаргами на насильство: психологічне (53%), фізичне (28%), економічне (18%) та сексуальне (2%) [3].

У зв'язку з певними тенденціями до зростання домашнього насильства значне навантаження у протидії цьому явищу лягає на місцеві територіальні громади. Саме на рівні територіальних громад в Україні з'являються притулки для тимчасового прихистку жертв домашнього насильства, якими переважно є жінки, діти, у тому числі жінки з немовлятами, люди похилого віку, маломобільні громадяни. Рятуючись від насильницьких дій одного з членів родини, вони не зможуть терміново виїхати до родичів, сховатися у сусідів, бо останні також можуть постраждати.

Зокрема, в Полтавській області за підтримки благодійної організації «Світло надії» запроваджено соціальне таксі для жінок та дітей, які постраждали від домашнього або гендерно зумовленого насилля. Такий безоплатний сервіс працює по всій області, забезпечуючи швидкий і безпечний транспорт тим, хто потребує допомоги. Реалізація проєкту соціального таксі стала можлива завдяки діяльності в Україні незалежної некомерційної організації Intersos у партнерстві БО «Світло надії» та за підтримки UNHCR Ukraine – Агентство ООН у справах біженців в Україні [4].

Крім того в територіальних громадах Полтавської області функціонують 45 мобільних бригад соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі та ще 4 бригади діють від благодійного фонду «Посмішка ЮА» за підтримки Фонду ООН у галузі народонаселення [5].

9 територіальних громад Полтавської області (Миргородська, Лубенська, Пирятинська, Глобинська, Хорольська, Шишацька, Котелевська, Білицька та Кам'янопотоківська територіальні громади) отримають у 2024 році за рішенням Мінсоцполітики субвенцію загальним обсягом 16,5 млн.грн на створення або матеріально-технічного посилення вже існуючих мобільних бригад соціально-психологічної допомоги постраждалим від домашнього насильства. Це найвищий показник по Україні по кількості громад, які отримали підтримку [5].

Підсумовуючи викладене, наголосимо, що учасники бойових дій та члени їх сімей потребують уваги не тільки в контексті психологічної реабілітації військовослужбовців, а й у наданні допомоги у вирішенні проблеми домашнього насильства, яка може виникнути в результаті негативних впливів війни на особистість останніх. Але найбільшої уваги суспільства потребують жертви домашнього насильства. І як показує практика таку ефективну допомогу можуть і повинні надавати їм у першу чергу безпосередньо на місцевому рівні, значно наблизивши доступність постраждалих до захисту. Це значно актуалізує увагу правоохоронців, органів місцевого самоврядування, громадських організацій до тих успішних напрацювань, які вже з'явилися в Україні у цій сфері останніми роками.

### **Список використаних джерел:**

1. Павлюк А. Очільник МВС: 60% винуватців домашнього насильства – військові, їм потрібна психологічна реабілітація. *Українська правда*. 2024. 21 червня. URL: <http://surl.li/ymuxip> (дата звернення: 20.10.2024)
2. Скільки випадків домашнього насильства фіксують в Україні. *Слово і діло: аналітичний портал*. 2024. 26 червня. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/06/26/infografika/suspilstvo/skilky-vypadkiv-domashnoho-nasylstva-fiksuyut-ukrayini> (дата звернення: 25.10.2024)
3. Статистика 2023 року: українська поліція розпочала 3622 кримінальні провадження за фактами домашнього насильства. *АНТИРЕЙД: веб-сайт*. 2024. 13 січня. URL: <http://surl.li/rgmnhq> (дата звернення: 25.10.2024)
4. Смагіна А. Транспорт – це про безпеку: як на Полтавщині соціальне таксі рятує жінок від насильства. *Рубрика: Інтернет-видання*. 2024. 10 вересня. URL: <https://rubryka.com/article/sotsialne-taksi-dlya-zhinok/> (дата звернення: 25.10.2024)
5. Попередження домашнього насильства. Відбулось засідання Міжвідомчої координаційної ради ОВА. *Департамент соціального захисту населення Полтавської ОДА: офіційний веб-сайт*. 2024. 01 жовтня. URL: [http://plsz.gov.ua/info\\_scr/dom\\_nas1.html](http://plsz.gov.ua/info_scr/dom_nas1.html) (дата звернення: 25.10.2024)

**Олександр Анатолійович Галич,**  
*кандидат економічних наук, професор,  
ректор Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

**Дмитро Володимирович Романов,**  
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **РОЛЬ МИРОТВОРЧИХ СИЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ВЛАДИ У БУВШИХ РЕСПУБЛІКАХ ЮГОСЛАВІЇ: ЧИ Є МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ?**

Сепаратистські настрої керівників окремих регіонів півдня і сходу України, підтримувані частиною місцевого населення і підживлювані з боку Російської Федерації, спровокували в 2014 р. воєнний конфлікт на території України, який, хоча і був локальним, мав складний гібридний характер. У період з 2014 р. до початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022 р. в наукових, політичних і експертних кругах піднімалося питання використання миротворчих сил Організації Об'єднаних Націй (ООН) для примирення конфліктуючих сторін, зважаючи на позитивний досвід діяльності миротворців в республіках бувшої Югославії. Не вдаючись до аналізу причин війни в Югославії, які так само, як і в Україні були складними і торкалися етнічних, мовних, економічних, політичних і навіть релігійних аспектів життя людей, зосередимося лише на виявленні ролі миротворчих сил ООН щодо втілення цивільної складової їх діяльності.

Майже з самого початку воєнного конфлікту у колишніх республіках Югославії (1992 р.) Рада Безпеки ООН прийняла рішення про проведення миротворчої операції в Хорватії та Боснії і Герцеговини (БГГ), яка отримала назву Сили ООН з охорони (СООНО) [1]. Після закінчення війни, у 1995-1996 рр. СООНО були розпущені, а на їх базі, знову ж таки за рішенням Радбезу ООН, розгорнули повоєнні миротворчі операції [2]. Звернемо увагу на фактор, який має вирішальне значення для отримання відповіді на питання про можливість застосування миротворчих сил ООН в Україні, – це порядок прийняття рішення про застосування миротворчої місії.

Рішення щодо використання будь-яких миротворчих місій ООН, як-то Спеціальні міжнародні поліцейські сили або Відділення з цивільних питань ООН ухвалюються Радою Безпеки (Радбезом) ООН за умови, що її постійні члени не скористаються правом вето, наданим їм Статутом ООН [3]. Постійними членами Радбезу ООН є Китай, Франція, Велика Британія, США і Росія, яка в 1991 р. стала правонаступницею Радянського Союзу. Саме Росія, яка виступає військовим агресором по відношенню до України, завдяки права вето, може блокувати всі рішення Радбезу по Україні, зокрема і щодо миротворчих місій [4].

Проблема вето була відсутня при прийнятті рішення Радбезу ООН по Югославії, більше того, гострота конфлікту та характер протікання військових дій, які спричинили масові порушення прав людини і скоєння військових

злочинів, обумовили об'єднання зусиль не лише урядів держав, а й великої кількості міжнародних організацій для подолання гуманітарної катастрофи, яка розгорнулася в центрі Європи. До складу СООНО входили війсьні спостерігачі, медичні працівники, поліція, служба матеріально-технічного забезпечення, а також військовослужбовці, завданням яких було створення умов для проведення переговорів з учасниками конфлікту; захист цивільного населення від збройних нападів; демілітаризація територій; організація прикордонного та митного контролю [5]. На жаль, жорстокість міжетнічної війни у Югославії змусила вдатися і до воєнних методів примушування до миру, з використанням Сили втілення – ІФОР (Implementation Force, IFOR) під керівництвом НАТО протягом 1995-1996 рр. [6]. Після проведення виборів у 1996 р. ІФОР завершила реалізацію своєї військової місії, однак з огляду на існування нестабільності в регіоні, НАТО відправити до Боснії Сили стабілізації – СФОР, основною метою яких було створення умов для відновлення країни. СФОР відповідали за стримування та попередження нових бойових дій і розвиток мирного процесу.

Виконання усіх цих функцій суб'єктами з чітко вираженою нейтральною позицією є вкрай важливим і на деокупованих територіях України, де має бути подолана гуманітарна криза і створені умови для проведення виборів в органи місцевого самоврядування, яким і будуть передані управлінські повноваження на відповідній території. Чи є в Україні хоча б мінімальні можливості подолання вето Росії? Директор військових програм Центру Разумкова М. Сунгуровський зазначає, що при використанні вето одного з постійних членів Радбезу ООН, яке унеможливує визнання якоїсь країни стороною конфлікту, Радбез за рішенням 7 його членів може звернутися до Генеральної асамблеї ООН. Відповідне рішення ухвалюється, коли за нього проголосували дві третини членів Генеральної асамблеї, що і є основною проблемою [7]. Очевидно, що в напрямі посилення невійськової міжнародної підтримки України має вестися як дипломатична робота, так і діяльність неурядових організацій.

### Список використаних джерел:

1. Сили ООН з охорони в колишній Югославії: Від миротворчої діяльності до військового втручання. URL: <https://mil.in.ua/uk/blogs/syly-oon-z-ohorony-u-kolyshnij-yugoslaviyi-vid-myrotvorchoyi-dilyanosti-do-vijskovogo-vtruchannya/> (дата звернення: 28.10.2024).
2. Спеціальний миротворчий центр : офіційний веб-сайт. URL: <https://smc.naiu.kiev.ua/bosniya-i-gerczogovina/> (дата звернення: 28.10.2024).
3. Статут Організації Об'єднаних Націй. *ВІКІДЖЕРЕЛА* : веб-сайт URL: [https://uk.wikisource.org/wiki/Статут\\_Організації\\_Об%27єднаних\\_Націй](https://uk.wikisource.org/wiki/Статут_Організації_Об%27єднаних_Націй) (дата звернення: 29.10.2024).
4. ООН. Рада безпеки. URL: <https://main.un.org/securitycouncil/ua/content/voting-system> (дата звернення: 29.10.2024).
5. Сили ООН з охорони в колишній Югославії: Від миротворчої діяльності до військового втручання. URL: <https://mil.in.ua/uk/blogs/syly-oon-z-ohorony-u-kolyshnij-yugoslaviyi-vid-myrotvorchoyi-dilyanosti-do-vijskovogo-vtruchannya/> (дата звернення: 29.10.2024).

6. Сили втілення НАТО ІФОР. URL: [https://reporter.zp.ua/sili-vtilennya-nato-wmq-2.html#google\\_vignette](https://reporter.zp.ua/sili-vtilennya-nato-wmq-2.html#google_vignette) (дата звернення: 29.10.2024).

7. Навіть якщо рішення щодо миротворців приймуть, Україні ще рік оборонятися. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/navit-iakshcho-rishennia-shchodomyrotvortsiv-pryimut-ukraini-shche-rik-oboroniatsia> (дата звернення: 29.10.2024).

**Анатолій Олександрович Досич,**  
*аспірант кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та  
дорадництва Національного університету  
біоресурсів і природокористування,  
м. Київ, Україна*

**Сергій Михайлович Приліпко,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та  
дорадництва Національного університету  
біоресурсів і природокористування,  
м. Київ, Україна*

## **РЕАГУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА СЕКСУАЛЬНЕ НАСИЛЬСТВО В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ**

Більш ніж десять років російської збройної агресії проти України серйозно вплинуло на життя громадян, спричинивши смерті, поранення, руйнування, переміщення та страждання людей в безпрецедентних масштабах. Постраждали від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом (СНПК) страждають непропорційно, що обумовлено і такими чинниками як страх, сором, побоювання осуду, відсутність сил і ресурсів для інформування про нього, труднощі в доступі до послуг та репараційних заходів.

Сексуальне насильство використовувалося російськими військовими з початку збройної агресії проти України (2014 р.), але систематичного характеру, який дозволяє охарактеризувати його як зброю війни, цей вид воєнного злочину отримав з початком повномасштабного вторгнення росії на територію незалежної України в лютому 2022 року. Офіс Генерального прокурора України щомісяця оновлює інформацію про діяльність з протидії СПНК, дані постійно зростають. З початку повномасштабної військової агресії РФ прокурори зафіксували 321 факт СНПК (чоловіки – 115, жінки – 206, з них неповнолітні – 16, з яких 15 дівчат та 1 хлопець) [2].

На даний час зафіксована найбільша кількість випадків сексуального насильства у Херсонській області – 99, у Київській області – 59, у Донецькій області – 77, у Харківській області – 36, у Запорізькій області – 22, у Чернігівській області – 8, у Луганській області – 6, у Миколаївській області – 10, у Сумській області – 3, Автономній Республіці Крим - 1.



Державна політика України з протидії СНПК базується на міжнародних стандартах, визначених в міжнародних документах. Визначення поняття СНПК та його видів надається в Римському статуті Міжнародного Кримінального суду, який Україна ратифікувала 21 серпня 2024 р. [6]. В статтях 7 «Злочини проти людяності» та 8 «Воєнні злочини» визначено перелік діянь, які є сексуальним насильством під час конфлікту.

3 травня 2022 р. Спеціальна представниця Генерального секретаря ООН з питань сексуального насильства в умовах конфлікту Праміла Паттен та Віцепрем'єрміністерка з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Ольга Стефанішина (з вересня 2024 р. вона також обіймає посаду міністерки юстиції) підписали Рамкову програму співробітництва між Урядом України та ООН щодо запобігання та протидії СНПК [1]. Рамкова програма спрямована на створення цілісного підходу щодо реагування на випадки СНПК на державному та локальному рівнях і складає міжнародне правове підґрунтя формування державної політики протидії СНПК та надання допомоги постраждалим від цього злочину. Рамкова програма включає завдання, об'єднані в п'ять напрямів: (1) відстеження торгівлі людьми з метою сексуальної експлуатації в умовах конфлікту; (2) надання комплексної допомоги особам, які постраждали від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом; (3) доступ до правосуддя та притягнення до відповідальності; (4) посилення спроможності сектору безпеки та оборони з попередження СНПК; (5) репарації та компенсації.

Рамкова програма є важливим кроком у розбудові комплексної системи реагування на СНПК в Україні, підкреслюючи необхідність об'єднання зусиль на міжнародному та національному рівнях. Співпраця з ООН забезпечує технічну підтримку та експертизу, необхідні для впровадження інноваційних підходів до моніторингу та реагування на сексуальне насильство в умовах конфлікту. Зокрема, програма допомагає вдосконалити національні механізми збору та аналізу даних про СНПК, що сприяє більш точному визначенню масштабів проблеми. Крім того, вона передбачає залучення постраждалих осіб до процесу розробки політики, забезпечуючи їхнє право на голос у питаннях, які їх безпосередньо стосуються. Інтеграція стандартів прав людини та гендерної рівності у правосуддя забезпечує доступність судових процесів і підвищує відповідальність за скоєні злочини. Учасники програми з українського боку проходять навчання для посилення їхньої кваліфікації у сфері захисту прав постраждалих, що підвищує якість підтримки на місцях. У довгостроковій перспективі програма сприяє зміцненню правової бази та покращенню національної політики у сфері протидії СНПК. Наскрізними для Рамкової програми є такі важливі теми як формування та реалізація державної політики на основі здійснення консультацій з постраждалими особами; посилення спроможності фахівців всіх відповідальних суб'єктів шляхом розробки та проведення тренінгів та навчань; інформування суспільства; надання допомоги постраждалим особам; організація роботи на основі взаємодії Уряду з міжнародними та громадськими організаціями.

Для забезпечення координації роботи національних суб'єктів протидії СНПК та надання допомоги постраждалим, а також налагодження дієвої

взаємодії з міжнародними партнерами в рамках виконання Рамкової програми в серпні 2022 р. було розроблено Імплементативний план, який було схвалено 15 вересня 2022 р. рішенням Комісії з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [5]. План включає заходи відповідно до напрямів Рамкової програми і є важливим координаційним інструментом формування та реалізації державної політики у протидії СНПК, допомагаючи налагодити співпрацю між різними суб'єктами та уникати прогалин та дублювання їхньої діяльності. Імплементативний план передбачає створення механізмів моніторингу та звітності для оцінки ефективності заходів і реагування на випадки СНПК. Важливим компонентом є залучення місцевих органів самоврядування, які відповідають за впровадження заходів на рівні територіальних громад, де постраждали можуть отримати першочергову підтримку. Це включає організацію тренінгів для місцевих соціальних працівників, медичних працівників та правоохоронців щодо роботи з постраждалими від СНПК. Крім того, місцеве самоврядування має забезпечити конфіденційність і безпеку звернень постраждалих, щоб сприяти їхньому довірі до системи допомоги. Інформаційні кампанії на місцевому рівні також допомагають підвищити обізнаність громадян про доступні послуги та підтримку. Завдяки налагодженій співпраці з національними та міжнародними партнерами місцеві органи можуть ефективніше виконувати завдання Імплементативного плану, забезпечуючи комплексну допомогу постраждалим від СНПК.

Положення Рамкової програми співробітництва та пункти Імплементативного плану до неї знайшли відображення в оновленому Національному плані дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року [4]. В усіх областях України розроблено регіональні плани з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», відповідно можна сказати, що положення Рамкової програми вже є локалізованими та повинні реалізовуватись на місцях.

У 2023 р. План було оновлено, актуалізовано завдання, заходи, посилено індикатори досягнення заходів та перелік виконавців, зокрема всі обласні військові адміністрації доєднались до його реалізації.

Локалізація реалізації імплементативного плану на рівні територіальних громад є невід'ємною частиною його ефективного виконання, так як велика частина постраждалих є внутрішньо переміщеними особами та проживають в усіх території України. Багато з них досі мовчать, не повідомляють правоохоронні органи про факт скоєного злочину і саме якісно діюча система реагування на СНПК на місцях має стати тим тригером, який спонукає постраждалих звертатись за необхідною їм допомогою.

Надання допомоги особам, постраждалим від СНПК, здійснюється різними органами, зокрема через Центри допомоги врятованим, мережу спеціалізованих служб підтримки [3], яка налічує 804 служби: 542 мобільних бригади; 47 притулків; 55 кризових кімнат; 46 денних центрів; 75 консультативних служб; 19 «гарячих ліній»; 20 інших закладів та установ. Центри допомоги врятованим працюють у 12 регіонах: Запоріжжі, Дніпрі, Києві,

Кропивницькому, Львові, Мукачеві, Полтаві, Одесі, Сумах, Харкові, Херсоні і Чернівцях [7].

Таким чином, сексуальне насильство, як воєнний злочин у контексті агресії РФ, вимагає активної ролі органів публічного управління та адміністрування для забезпечення доступу постраждалих до правових, соціальних і медичних послуг, а також для реалізації репараційних механізмів. Ефективна протидія та реагування на ці злочини залежать від спроможності державних інституцій налагоджувати міжвідомчу координацію, впроваджувати заходи захисту та залучати міжнародну допомогу для підтримки постраждалих. Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у розв'язанні зазначеної проблеми через створення доступної та чутливої системи реагування на рівні громад. Забезпечуючи підтримку внутрішньо переміщених осіб і налагоджуючи партнерство з правоохоронними органами та соціальними службами, місцева влада сприяє створенню необхідних умов, за яких постраждалі можуть безпечно звернутися за допомогою та отримати належний захист і підтримку.

### **Список використаних джерел:**

1. Framework of Cooperation between the Government of Ukraine and the United Nations on the Prevention and Response to Conflict-Related Sexual Violence. URL: [https://www.stoprapenow.org/wp-content/uploads/2022/05/20220503-FoC\\_Ukraine\\_SIGNED.pdf?fbclid=IwAR3aQLVC4f8AQRpM0hrkJBFPUx41nOjugrX9tPT4wTdc3p13YJ6h3hRce4](https://www.stoprapenow.org/wp-content/uploads/2022/05/20220503-FoC_Ukraine_SIGNED.pdf?fbclid=IwAR3aQLVC4f8AQRpM0hrkJBFPUx41nOjugrX9tPT4wTdc3p13YJ6h3hRce4) (дата звернення: 01.11.2024).

2. Генеральна прокуратура України, результати діяльності, URL : <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/rezultati-diyalnosti> (дата звернення: 01.11.2024).

3. Інформація щодо кількості спеціалізованих служб підтримки осіб, постраждалих від домашнього насильства та насильства за ознакою статі, сайт Нацсоцслужби. URL: <https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/nasayt-zvit-spetsustanovi.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).

4. Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1544-р із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-p#Text> (дата звернення 01.11.2024).

5. План реалізації Рамкової програми співробітництва між Урядом України та Організацією Об'єднаних Націй щодо запобігання та протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом. URL: <https://docs.google.com/document/d/1qsg-Iq8pgJKBopcPKz-Pvw1oTDTcSIiq/edit?usp=sharing&oid=100592361993948977623&rtpof=true&sd=true> (дата звернення 01.11.2024).

6. Римський статут Міжнародного Кримінального Суду. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_588#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text)] (дата звернення 01.11.2024).

7. Центри допомоги врятованим. URL: <https://www.help-platform.in.ua/czentry-dopomogy-vryatovanym/> (дата звернення 01.11.2024).

**Тетяна Василівна Новаченко,**  
*доктор наук з державного управління,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародних відносин та  
політичного консалтингу  
Відкритого міжнародного університету  
розвитку людини «Україна» м. Київ, Україна*

## **МІСЦЕВЕ САМОУПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДЕМОКРАТИЧНІ ТА АВТОРИТАРНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Як відомо, децентралізація – реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні вважається найуспішнішою з українських реформ, яка найбільше підтримується населенням, про що також зазначають міжнародні партнери України.

Цей факт підтверджується шістьма хвилями соціологічних досліджень: «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування», проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України з 2015 по 2021 рр. У переліку інституцій, яким найбільше довіряють респонденти з усієї країни, місцева влада посіла шосте місце. Щодо лідерів громад, то жителі об'єднаних територіальних громад відвели їм третю сходинку (11%), після довіри до сім'ї та друзів (38%), а також Президента України (12,6%) [1]. Чим можна пояснити такі результати? На думку експерта Ради Європи В. Прошко, такий результат можна пояснити тим, що політикою українці вважають лише діяльність вищих органів влади, міжнародні відносини та державну ідеологію, однак, це поняття вони не поширюють на місцевий рівень життя – рішення, що приймаються місцевими радами на сесіях, роботу обраних громадянами голів міст, селищ, сіл тощо.

Отже, зазначені результати дозволяють констатувати про прийняття і затвердження демократичних тенденцій в муніципальному управлінні.

Дані сьомої хвилі всеукраїнського соціологічного дослідження з тематики місцевого самоврядування та територіальної організації влади в контексті широкомасштабного російського вторгнення (проведено також Київським міжнародним інститутом соціології у жовтні-листопаді 2022 року на замовлення Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні» у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України та у координації з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій) засвідчують, що підтримка реформи децентралізації зростає. Так, показник підтримки зріс до 76,5%, оскільки ті, хто раніше сумнівалися, переконалися в її користі, водночас показник противників реформи зменшився з 16% у 2021 році та до 14% у 2022 році. Показовим також є те, що попри повномасштабну війну і викликані нею соціальні, економічні та енергетичні проблеми, 78,5% опитаних оптимістично оцінюють майбутнє України, 88% – майбутнє їхньої громади [2].

Наведені цифри дозволяють стверджувати, що в Україні, в умовах повномасштабної війни утвердилося позитивне сприйняття і на подальші благодотворні очікування від децентралізованої моделі муніципального управління, коли більшість питань вирішуються мешканцями місцевих громад. Як відомо, на початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, стала очевидною неабияка згуртованість українського суспільства, коли з урахуванням принципу субсидіарності налагоджувалися скоординовані взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та також самоорганізацією територіальних громад, які взяли на себе значну частку гуманітарних завдань щодо підтримки Збройних сил України та територіальної оборони.

Отже, реформа децентралізації влади стала основою у процесі становлення і розвитку нової для України демократичної моделі муніципального управління, зорієнтованої на посиленні ролі територіальних громад, що надало їм змогу отримати значний об'єм владних повноважень, контроль над діяльністю органів влади та власними справами.

Однак, під час кардинальних соціальних та епохальних трансформацій, в тому чи іншому суспільстві можуть посилюватися авторитарні тенденції, особливо з-поміж тих соціальних груп, які найбільше потерпають від негативних змін та вимогою покладатися на себе. Відповідно спрацьовує авторитарна свідомість, що прагне «сильної руки», покладається на повну відповідальності певної посадової особи та утверджує недовіру до демократичних процедур як таких. Вони вірять, що демократія призводить до безладдя, а суворий контроль і обмеження свободи необхідні для підтримання суспільного порядку, безпеки, стабільності та сприяють ефективності досягнення мети, гарантуючи соціальні блага. Тому, люди з авторитарним мисленням, нівелюючи цінність громадянських свобод, схильні беззастережно підкорятися владним директивам.

Разом із тим, виснажливість війни може спонукати частину громадян до зневіри демократії і сприяти їх позитивному баченню авторитарного правління. Природньою в умовах війни постає тенденція влади щодо централізації процесу прийняття управлінських рішень. Іншими словами централізоване керівництво є більш ефективним щодо мобілізації усіх ресурсів, ніж демократичне керівництво, яке має більш забюрократизовані процедури. Співвідносно наведеного, визначається значущість володіння керівництвом виконавчої влади бачення «червоних ліній», які не можна переходити, оскільки це може привести до утвердження авторитаризму, що неодмінно призведе до ізоляції від демократичного світу.

На нашу думку, у зазначеному контексті окреслюється значущість суб'єктності керівника як в органах державної влади так і в органах місцевого самоврядування, його здатності впливати на людей без застосування адміністративної влади, коли люди з готовністю виконують розпорядження керівництва, оскільки така влада користується довірою і авторитетом.

За індексом демократії Україна у 2023 р. займала 91 місце (у 2014 р. – 92) [3]. На думку І. Рейтеровича, Україна – це країна з «гібридною демократією», однак з певними особливостями. Політолог наголошує, що крок від цих

особливостей до реального авторитаризму дуже-дуже невеликий. Досвід російської федерації в цьому плані є показовим. Разом із тим, саме через реформу децентралізації, навіть під час війни у нас немає тотальної монополізації інформаційного простору, тому ми не можемо стверджувати про те, що в нас вибудовується авторитарна система [4].

Однак, на нашу думку, тенденції скочування органами місцевого самоврядування влади до авторитаризму чітко окреслюються, зокрема визначається зменшення чи повна відсутність контролю за їх діяльністю з боку громади. Спостерігається також суттєве обмеження органів місцевого самоврядування, як через контроль державних органів влади над формування бюджетів, так і через пряме втручання у місцеву владну вертикаль.

Наведені умовиводи сформовані вивченням аналізу соціологічних досліджень щодо потенційних причин зменшення довіри до місцевої влади та її взаємодії з громадою. Зокрема, було проаналізовано фактори, що впливають на загальну тенденцію зменшення як взаємодії, так і довіри до місцевої влади, а також щодо бар'єрів участі громади в ухваленні управлінських рішень. Отже, у серпні 2023 року, українці більш залучені до діяльності у своїх громадах, ніж до участі в громадських організаціях, зокрема 53% українців займалися громадською діяльністю в своїх громадах. Близько третини активно використовували різні механізми демократичної участі, а саме: створення й підписання електронних петицій до органів місцевого самоврядування та органів державної влади, створення різноманітних колективних ініціатив – будинкових об'єднань і чатів, волонтерських груп тощо. Однак, значна частина активістів у 30 із 40 громад стикається з перешкодами до участі в ухваленні рішень в громаді. Здебільшого активісти зазначили, що ці бар'єри навмисно створені місцевою владою, а не є наслідком воєнного стану. На запитання чи є обмеження з боку органів місцевої влади на участь громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні респонденти скаржаться, що влада ухвалює рішення без громадян, через що вони почувають себе безсилими і позбавленими впливу. У відкритих питаннях вони визначають низку проблем місцевої демократії в громадах, а саме: закритість влади від громадян; відсутність консультацій місцевої влади з жителями щодо важливих для громади питань; обмеження доступу до засідань місцевої ради; обмеження доступу до інформації про діяльність та рішення органів місцевого самоврядування; недостатнє інформування про проекти та рішення місцевої влади; заблоковані інструменти участі; ігнорування звернень громадян та відмова в прийомі громадян депутатами місцевої ради та керівництвом органів місцевого самоврядування; заборона проведення масових зібрань та протестів; тиск місцевої влади на учасників протестів; завищена кількість підписів для розгляду електронних петицій та їхнє закриття без відповіді; пасивність громадських рад при органах місцевого самоврядування [5].

Таким чином, в умовах війни деякі обмеження необхідні, однак як показують результати соціологічних досліджень – готовність громадян цілком підтримувати авторитарну владну конфігурацію муніципального управління, як в умовах воєнного стану і, тим більше, у повоєнний період відсутня. Це можна пояснити тим, що в Україні відсутні сприятливі умови для повернення до

авторитаризму, оскільки українське суспільство демонструє успішні зміни і рух до утвердження демократії.

### **Список використаних джерел**

1. Соціологічний барометр реформи: що думає населення про децентралізацію. URL : <https://decentralization.ua/news/13071> (дата звернення: 29.10.2024).

2. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в контексті широкомасштабного російського вторгнення URL : [https://decentralization.ua/uploads/library/file/835/Sociology\\_lsg\\_2022.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/835/Sociology_lsg_2022.pdf) (дата звернення: 29.10.2024).

3. Age of conflict. Democracy Index 2023 с. 9-13. URL : <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy-Index-2023-Final-report.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).

4. Рейтерович І. Від «гібридної демократії» до авторитаризму – один крок <https://hromadske.radio/podcasts/zdorovyuy-hluzd-shukaiemo-razom-hromadskym-radio/ihor-reyterovych-vid-hibrydnoi-demokratii-do-avtorytaryzmu-odyn-krok> (дата звернення: 01.11.2024).

5. Особливості авторитарних орієнтацій українців під час війни. Фонд демократичних ініціатив імені Ілька Кучеріва. URL : <https://dif.org.ua/article/osoblivosti-avtoritarnikh-orientatsiy-ukraintsiv-pid-chas-viyni> (дата звернення: 02.11.2024).

**Галина Павлівна Пасемко,**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

**Оксана Миколаївна Таран,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Виснажлива війна, котра почалась в лютому 2022 року, призвела до значних кардинальних змін в житті всіх регіонів України, в тому числі значно змінила систему адміністративного менеджменту органів публічної влади Харківської області. Воєнні дії на території України повністю перекреслили всі плани розвитку, прийняті довоєнні Стратегії й кардинальним чином змінили завдання в діяльності системи адміністрування Харківщини [1]. Харківська область постійно, з самого початку війни й по тепершній час, є зоною важких

бойових дій, окрім того, її територія постійно зазнає не лише руйнувань й втрат через бої, а й потерпає від прямого й дистанційного мінування, ворожих обстрілів цивільних об'єктів, бомбардування території. Результатом постійної воєнної агресії ворога стало значне руйнування виробничих потужностей, соціальної й виробничої інфраструктури, житла, масштабної гибелі людей, загальної економічної кризи в регіоні, релокації з нього бізнесу, зростання негативних екологічних наслідків для довкілля регіону [2]. Відповідно до оцінок експертів, вже на 2023 р., через війну, економіка України, мала втрати понад 700 млрд. дол. США, в тому числі з урахуванням масштабів зруйнованого виробництва, цивільної інфраструктури. На 2024 рік ці втрати зросли в багато разів, так як ворог завдає постійних руйнувань об'єктам економіки України. Величина екологічних втрат, відповідно до наукових досліджень KSE Institute (аналітичного підрозділу Київської школи економіки), для довкілля України, на 2023 рік, був розрахований, лише в розрізі оцінки загального забруднення різними типами викидів від воєнних дій, в межах більше 4,2 млрд. доларів [3].

Адміністративний менеджмент органів публічної влади Харківщини в такій ситуації спресовується не скільки на створення найбільш новітніх методик управління, скільки на збереження дієвої системи управління регіону та захисту населення в умовах війни. Кожен день війни на території України призводить до нових людських жертв, економічних та екологічних втрат й призводить до все більшої дестабілізації системи функціонування держави, ускладнюючи процес здійснення адміністративного менеджменту органів публічної влади на всіх рівнях, в тому числі в Харківській області.

Згідно з вимогами воєнного часу, специфіку діяльності та структуру адміністративного менеджменту органів публічної влади Харківської області було змінено, адаптувавши діючий адміністративний апарат до нових викликів. Відповідно до воєнного стану, в Харківській області було сформовано понад 20 військових адміністрацій. Головним завданням формування даних військових адміністрацій стало не лише зберегти систему місцевого самоврядування, а й надати йому надзвичайні повноваження, через застосування механізму формування спеціальних військових адміністрацій, який передбачено спеціально відповідно прийнятого Закону про правовий режим воєнного стану. Така форма державного адміністративного менеджменту виступає спеціальним способом військового управління, органи управління, відповідно до Закону, складається з військових. Воєнна адміністрація створюється у населених пунктах регіонів в випадку, якщо обласна військова адміністрація встановлює необхідність такої форми діяльності державної влади, при потребі запровадження воєнного режиму функціонування території. Також, на тих територіях, де місцева адміністрація змогла зберегти свої функції, воєнна адміністрація поєднує свою роботу з роботою органів територіального громадського управління. Для Харківської області характерне саме те, що велике число призначених начальників воєнних адміністрацій виконували в мирний час обов'язки голів територіальних громад. Завдяки такому підходу, в Харківській області роблять все можливе для максимального збереження кваліфікованих управлінських кадрів, а також забезпечується максимально можлива якість роботи діючих органів управління.



Не зважаючи на значні проблеми воєнного періоду, в процесі адміністративного менеджменту, обласна влада зорієнтована на збереження довоєнної якості державної системи управління, намагаючись контролювати управлінські схеми й дотримуватись нормативів та процедур правового управлінського процесу, гнучкості взаємодії адміністративного апарату управління областю, районами та територіальними громадами.

Головною складовою адміністративного менеджменту Харківщини в період війни на всіх рівнях стали воєнні відомства. Одночасно з цим потреба збереження системи адміністрування діяльності області передбачає значну специфіку формування адміністративного апарату управління, відповідно до якої воєнна адміністрація Харківської області має в своєму складі цілий ряд спеціальних підрозділів. Виконання функцій адміністративного менеджменту воєнною адміністрацією проявляється в діяльності через її специфіку, як вертикалі виконавчої влади, яка виступає як представництво президента в населених пунктах територій, де відбуваються бойові дії. При даній формі здійснення адміністративного менеджменту органами державного управління, відповідно до вимог воєнного часу, депутати міських та селищних рад втрачають надані їм повноваження. Всі рішення приймаються одноосібно самим головою військової адміністрації схвалення ради депутатів не потрібно. Враховуючи напади ворога, значну кількість постраждалого населення, руйнувань та втрат від бойових дій, постійно потрібно вирішувати велике коло проблем, тому відповідні рішення щодо адміністрування на окремих територіях, проведення заходів та виконання управлінських дій також можуть прийматись і замісниками та відповідальними по відділах воєнних адміністрацій, уповноважених адміністраторів певних секторів й сфер життєдіяльності на даній території. Важливою функцією воєнної адміністрації становиться правоохоронна, включаючи в її склад як воєнне командування, а так і діючі на даній території правоохоронні органи. Функції адміністрування та регулювання зберігаються, як і забезпечення зв'язків з громадськістю, спеціальний Закон про звернення громадян залишається в дії, як для забезпечення захисту прав громадян так і для недопущення владних правопорушень. Публічність також дозволяє діяльність журналістів, волонтерів та громадських активістів [4; 5].

Головним завданням адміністрування у всіх рівнях влади стає забезпечення захисту інтересів громадян та підприємств регіону, збереження цілості його територіальних одиниць, також вирішення завдань з їх забезпечення необхідними ресурсами в воєнний час. Але зберігається й орієнтування на збереження загального вектору довгострокового розвитку регіону, захист його національних та культурних цінностей, здійснюється планування достойного відродження Харківщини, її відбудова в післявоєнний період [6, с. 301].

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 роки  
URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdi/717/102538> (дата звернення: 28.10.2024).

2. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

3. Яких екологічних наслідків зазнала Україна за час війни окрім збитків від підриву Каховської ГЕС URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyini-okrim-zbitkiv-vid-pidrivu-kahovskoyi-ges/> (дата звернення: 28.10.2024).

4. Указ Президента України Про утворення військових адміністрацій URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 28.10.2024).

5. Солодовнік М., Кривко Р. Що означає створення на Харківщині військових адміністрацій: пояснення експерта/ М. Солодовнік, Р. Кривко// URL: <https://suspilne.media/288762-so-oznacae-stvorennja-na-harkivsini-vijskovih-administracij-roasnenna-eksperta/> (дата звернення: 28.10.2024).

6. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, жовтень 23. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/category/research-list/economy-during-the-war/> (дата звернення: 28.10.2024).

**Сергій Михайлович Приліпко,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва  
Національного університету біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ, Україна*

## **ВІДНОВЛЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДЕМОГРАФІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД ДО 2040 РОКУ**

За даними Державної служби статистики України, на момент проведення Всеукраїнського перепису населення у 2001 році чисельність населення нашої держави становила 48,5 млн осіб. За оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України (нині Інститут демографії та проблем якості життя НАН України), до 1 січня 2022 року населення скоротилося до 42 млн осіб, а на липень 2024 року – до 35,8 млн осіб. Наразі на підконтрольних Україні територіях проживає 31,1 млн. осіб. З урахуванням наявних викликів і загроз, які продовжуватимуть впливати на демографічну ситуацію навіть після завершення бойових дій чи скасування воєнного стану, за прогнозами цієї ж наукової установи чисельність населення може знизитися до 28,9 млн осіб до 2041 року і до 25,2 млн осіб до 2051 року [1].

Згідно з прогнозами НБУ у 2024-2025 роках очікується відтік 700 тисяч українців за кордон, що збільшить загальну кількість мігрантів з 6,3 до 7 млн

осіб. Ця тенденція посилює дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в територіальних громадах, де нестача робочої сили вже є критичною. Активні бойові дії, постійні обстріли об'єктів енергетичної та цивільної інфраструктури призводять до зниження економічної активності, стимулює подальшу міграцію. Перебої з енергопостачанням ускладнюють виробничі процеси, змушуючи підприємства скорочувати або призупиняти діяльність, що, у свою чергу, сприяє відтоку працівників за кордон. Відтік кваліфікованих кадрів негативно впливає на економічний розвиток територіальних громад, знижуючи їхню конкурентоспроможність та здатність до відновлення [2].

За оцінками Міжнародної організації з міграції фактична чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні становить приблизно 3,5 млн осіб. Через втрату роботи і можливостей для стабільного заробітку, значна кількість ВПО залишилися без джерел доходу та втратили роботу. Територіальні громади та місцева влада зіткнулися із завданням розробити ефективні рішення для підтримки ВПО, які опинилися в нових регіонах без необхідних ресурсів і підтримки. Відсутність постійного місця праці підсилює ризик поширення бідності, загострює соціальні та економічні проблеми [3].

З метою виявлення проблем на ринку праці та у сфері зайнятості у червні 2024 року соціологічною службою Центру Разумкова проведено опитування 2016 респондентів віком від 18 років. Громадяни, що брали участь у дослідженні, виділили кілька основних проблем, які зараз існують на ринку праці України. Зокрема, до них відносять мобілізацію працівників – 73%, дефіцит кадрів – 54 %, відтік кваліфікованих кадрів за кордон – 48%, тінізацію економічних відносин – 26% та диспропорції у зарплатних очікуваннях кандидатів та фінансовими можливостями бізнесу – 22%. Нові правила мобілізації суттєво вплинули на всі сектори ринку праці в Україні, але є особливо проблематичними там, де більшість робочої сили традиційно становлять чоловіки. 19% респондентів повідомили про неготовність агентств з працевлаштування і роботодавців до співпраці з кандидатами, старшими за 40 років. Близько 89% опитаних осіб вказали, що головною вимогою працівників є гідний рівень заробітної плати. Аналіз відповідей щодо подолання дефіциту кадрів в Україні свідчить про багатофакторний підхід до вирішення цієї проблеми серед працюючих. Найбільш пріоритетними заходами є перекваліфікація співробітників та перерозподіл обов'язків у трудовому колективі (53,5%) та підтримка програм залучення молодих фахівців (52,4%). Іншим важливим аспектом є сприяння поверненню українців, які перебувають за кордоном (52,3%), що підкреслює значний потенціал мігрантів для поповнення кадрів. Програми навчання та адаптації для працівників старшого віку (30,2%), а також пристосування робочих місць для людей старшого віку та працівників з інвалідністю (23,7%) отримали меншу підтримку, однак вони все ж важливі в умовах дії воєнного стану. Загалом, респонденти підтримують багатосторонній підхід до подолання кадрового дефіциту, який включає як заходи для внутрішнього оновлення робочої сили, так і стимулювання повернення трудових мігрантів [4].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р схвалено Стратегію демографічного розвитку на період до 2040 року. Вона спрямована на подолання демографічних викликів та загроз для розвитку України внаслідок збройної агресії РФ, визначення стратегічних цілей та завдань для розв'язання соціальних і гуманітарних проблем. Особлива увага у Стратегії приділяється мінімізації відтоку українців за кордон, підтримці внутрішньо переміщених осіб та створенню стимулів для повернення мігрантів. Основними проблемами, що зумовили необхідність розробки довгострокового програмного документа, є швидке зменшення чисельності населення через депопуляцію та значну трудову міграцію, тимчасову окупацію частини території України, а також нові виклики та загрози, пов'язані зі збройною агресією з боку РФ [1].

Основні напрямки реалізації Стратегії охоплюють кілька важливих завдань, зокрема створення умов для приросту населення у громадах. Забезпечення відповідних умов для добровільного повернення українців із-за кордону та зменшення відтоку населення потребує розроблення комплексного механізму, який поєднує нормативно-правові, економічні, фінансові, кадрові, мотиваційні, соціально-культурні та інструменти його реалізації. Це включає розвиток ринку праці, забезпечення житлом, підтримку сімей, створення сприятливих умов для молоді, заходи з покращення іміджу країни на міжнародній арені тощо, що дозволить досягнути демографічної стабільності та сприятиме соціально-економічному розвитку територіальних громад. Умови воєнного стану обмежують мобільність населення, що додатково ускладнює пошук та залучення робочої сили. Водночас, зростання потреби в кваліфікованих працівниках для відновлення зруйнованої інфраструктури та економіки вимагає активізації роботи з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Для подолання дефіциту кадрів необхідно розробити та впровадити цільові програми створення робочих місць та підтримки зайнятості на регіональному та місцевому рівнях. Вони повинні бути спрямованими на повернення українців з-за кордону, створення сприятливих умов для працевлаштування та розвитку бізнесу у сільській місцевості.

Розширення програм забезпечення доступним житлом для громадян є важливим аспектом забезпечення соціальної стабільності. Доступ до житла впливає на рішення про повернення з-за кордону, оскільки це забезпечує базову соціальну підтримку. Крім того, важливим завданням органів публічної влади є пошук джерел залучення інвестицій у відновлення зруйнованої інфраструктури, що сприятиме доступності населення до медичних, освітніх і соціальних послуг.

Сучасні виклики вимагають активного залучення соціально вразливих груп населення, зокрема людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок з малими дітьми та осіб передпенсійного віку. Для цього слід реалізувати програми з адаптації таких груп до ринку праці, впровадити гнучкі форми зайнятості, розвивати можливості навчання та перекваліфікації для осіб, які бажають змінити професію.

Успішна реалізація Стратегії демографічного розвитку до 2040 року залежить не лише від фінансування загальнодержавних цільових програм, а й від

спроможності органів місцевого самоврядування адаптуватися до нових демографічних і економічних реалій, активно підтримувати місцевих мешканців, внутрішньо переміщених осіб та мігрантів, сприяючи їх повноцінному залученню до економічної діяльності територіальних громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-p#Text> (дата звернення: 03.11.2024).

2. НБУ очікує відтоку 700 тис. українців за кордон у 2024-2025 рр. *Агенство InterfaxUkraine* : веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1004322.html> (дата звернення: 02.11.2024).

3. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Квітень 2024 року. *Міжнародна організація міграції* : веб-сайт. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_GPS\\_Internal%20Displacement%20Report\\_Round%202016\\_UA\\_June%202024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%202016_UA_June%202024.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).

4. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України (червень 2024 р.). *Разумков Центр* : веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/trudovi-resursy-dlia-povoienno-go-vidnovlennia-ukrainy-cherven-2024r> (дата звернення: 01.11.2024).

**Ольга Іванівна Сердюк,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

**Олександр Юрійович Атеєв,**

*магістрант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **ПРОЗОРІСТЬ ТА ВІДКРИТІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Одним з основних чинників, що обумовлює функціонування органів місцевого самоврядування влади на демократичних засадах є відкритість. Вона забезпечує участь громадськості у прийнятті управлінських рішень, легітимізуючи ці рішення у власній свідомості [1].

У сучасній юридичній практиці право людини на доступ до інформації, насамперед щодо діяльності органів влади та місцевого самоврядування, розглядається як одне з наріжних прав людини й громадськості в

цілому [2, с. 3-4]. Науковці визначають рівень відкритості як провідну ознаку оцінки демократичності політичного режиму.

Відкритість місцевого самоврядування, як найближчого до громадянина суб'єкта управління, має вирішальну роль відносно довіри до влади і легітимності її рішень. Можна стверджувати, що відчувши рівень відкритості місцевої влади, громадянин автоматично переносить це сприйняття на всі рівні публічної влади [1, с. 6]. Тому, в діяльності органів місцевого самоврядування розуміння принципу відкритості є особливо важливим.

Відкритість влади характеризується такими чинниками: якість нормативно-правового законодавства, згідно з яким функціонує державна система в цілому; існування дієвих механізмів та процедур реалізації прав громадян на отримання інформації про результати діяльності органів державної влади; рівень політичної культури суспільства.

Законодавство України визначає поняття «прозорість» як необхідність дотримання принципів відкритості та підзвітності в різних сферах [3], в окремих випадках деталізуючи їх складові. В публічному управлінні прозорість – це ключовий фактор формування довіри громадськості до органів влади.

Необхідною передумовою формування повоєнної стратегії відновлення України є здатність забезпечити прозорість у всіх сферах суспільного життя. Від ефективного використання ресурсів, до побудови довіри громадян до органів влади – це лише частина аспектів, де прозорості належить важлива роль.

У сучасних демократичних державах доступ громадян до суспільно важливої інформації забезпечується шляхом відкритого доступу до офіційних документів. Інформування громадськості про результати діяльності органів державної влади забезпечуються: шляхом відповідей на офіційні запити; через медіа (тексти нормативно-правових актів, статті, інтерв'ю, прес-релізи); шляхом проведення консультацій з громадськістю [1, с. 8-9]. Окрім цього, важлива роль у забезпеченні громадської обізнаності про результати діяльності державних структур належить їх інформаційним підрозділам, прес-службам.

В умовах війни, місцеве самоврядування, як і вся Україна в цілому, переживає найскладніший період за всі роки незалежності. Завдяки успішній реалізації реформи децентралізації, органи місцевого самоврядування відіграли вирішальну роль у забезпеченні стабільної роботи територіальних громад [3].

Згідно з указом Президента України, затвердженим українським законодавством, на початку широкомасштабного вторгнення росії органи місцевого самоврядування мали створити ради оборони, які будуть сприяти військовому командуванню та здійсненню заходів правового режиму воєнного стану [4]. З початку війни на території України були створені 184 військових адміністрацій.

У період 2017-2022 років українці все більше долучалися до прийняття рішень у житті територіальних громад [4]. При цьому органи місцевої влади надавали захист своїх містян, зосереджуючи при цьому всі свої зусилля. Проте, з кожним днем продовження воєнних дій на території країни, рівень прозорості та відкритості більшості органів місцевого самоврядування регресував, значно погіршувався доступ до публічної інформації міст. Деякі українські міста

призупинили роботу офіційних порталів або обмежили доступ до певних розділів чи сторінок, посилаючись на загрози безпеці [4, с. 288].

Результати досліджень вчених Українського католицького університету та Центру близькосхідних досліджень щодо стійкості територіальних громади під час війни засвідчують, що навіть в критичній ситуації, тобто в умовах війни, громадськість, не покладаючись на вдячність та незважаючи на пряму загрозу для їх життя, здатна на високому рівні об'єднувати зусилля, налагоджувати горизонтальну взаємодію, та бути готовою допомагати іншим [5].

Нинішній стан територіальних громад суттєво відрізняється від довоєнного. Негативні наслідки війни, що позначилися на діяльності територіальних громад: окупація територій, зруйнована інфраструктура, високий рівень міграції населення. Їх сукупність залежить від рівня віддаленості територіальних громад від лінії бойових дій. З іншого боку, стало очевидним, що ефективні реформи децентралізації та надання більшої відповідальності посадовим особам органів місцевого самоврядування сприяли підвищенню рівня спротиву громад у складній ситуації [4].

Міністерство відновлення України закликає органи місцевого самоврядування до збільшення рівня прозорості та відкритості при взаємодії з громадськістю, представниками бізнесу чи міжнародними партнерами [6]. Це можливо досягти завдяки створенню «територіальних команд підтримки реформ», основна мета яких – підтримка підготовки стратегічних планів відновлення та розвитку органів місцевого самоврядування, підвищення рівня їх прозорості та відкритості, консультування щодо залучення інвестицій та реалізації проєктів реабілітації, у тому числі грантових.

Міністерство відновлення України започатковує комунікаційну платформу єдиної електронної екосистеми управління відновленням під назвою «DREAM» (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [6]. Основна увага системи зосереджена на плануванні та забезпеченні прозорості розподілу та раціонального використання фінансових коштів, особливо міжнародних партнерів, під час реставрації та реконструкції об'єктів.

Отже, продовження дії воєнного стану на території України значно знизило рівень її соціально-економічного та демографічного розвитку, «уразило» роботу органів місцевого самоврядування. При цьому, позитивна динаміка реформи децентралізації, яка успішно реалізовувалась в країні, зазнала змін. Як наслідок цього – загострення наявних і раніше проблеми, в тому числі в аспекті забезпечення рівня прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування. Повеєнна відбудова територіальних громад має передбачати поновлення дотримання цих принципів. В умовах повоєнного стану такий підхід має сприяти більш ефективному муніципальному управлінню. Це забезпечить не лише повоєнне відновлення сталого розвитку територіальних громад, а й зміцнення місцевої демократії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сурженко Н. В., Шевчук О. Ю. Відкритість та прозорість органів місцевої влади. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*

(*економічні науки*). 2022. № 1 (45). С. 5-11. URL: <https://drive.google.com/file/d/1EWg6NDwTcK6RHL7kn9bTZLpKfolhpqui/view> (дата звернення: 26.10.2024).

2. Забезпечення доступу до публічної інформації як стратегічний пріоритет державної політики України : аналіт. доп. / О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк, Д. М. Горелов, Ю. В. Опалько [та ін.]; за ред. О. А. Корнієвського, В. М. Яблонського. К. : НІСД, 2012. 72 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/Zabezp\\_dostyru-d22e4.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/Zabezp_dostyru-d22e4.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).

3. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 2. С. 285-290. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/663/634](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/663/634) (дата звернення: 28.10.2024).

4. Місцеве самоврядування в умовах війни : підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/> (дата звернення: 28.10.2024).

5. Міхеєва О., Семиволос І., Данилов С. Територіальні громади під час війни: стійкість та безпека в умовах прямої загрози життю. Херсонська та Запорізька області. Київ. HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG, 2023. URL: <http://surl.li/tlwew> (дата звернення: 28.10.2024).

6. Міністерство відновлення презентувало комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM. *Міністерство відновлення*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34267.html> (дата звернення: 28.10.2024).

**Тетяна Олексіївна Щетініна,**  
*кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

**Ілля Дмитрович Яровий,**  
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сукупність принципів, правил і стандартів, якими керується держава під час відбору та призначення на посади, підготовки, перепідготовки та переміщення працівників державної служби визначається як кадрова політика в системі державної служби. Її суть полягає у налаштуванні роботи державних органів, кадрових служб цих органів та посадових осіб з формування, професійного росту і ефективного використання персоналу. У повній мірі відповідна робота з кадрами розповсюджується на всі органи публічної влади, у



тому числі і на органи місцевого самоврядування. До певної міри тотожними можна вважати і ті проблеми та організаційні виклики, які виникли у кадровій політиці органів публічної влади в останні роки.

Зауважимо, що наслідки введення воєнного стану в Україні після російського повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року позначилися однаково негативно на всіх сферах життя суспільства, у тому числі і на вирішенні кадрових питань.

Так, наприклад, з метою вирішення ситуації, що склалася на підприємствах із забезпеченням кадрів у наслідок «зменшення кількості замовлень та обсягів виробництва продукції зумовили скорочення персоналу в середньому 20% працівників (понад 1 млн. осіб по країні); 20% персоналу були відправлені у тимчасову відпустку; 27% працює на умовах скорочення заробітної плати» [1, с. 102].

Безперечно складна ситуація в країні зумовила такий характер запобіжних заходів у виробничій сфері. Але в публічному управлінні подібні підходи у кадровій роботі просто неможливі відповідно до норм чинного законодавства. Наголосимо також, що у зв'язку із введенням воєнного стану, на відміну від виробництва, сфери обслуговування тощо, обсяг діяльності тільки зростає, наприклад, у зв'язку із зростанням роботи з внутрішньо перемішеними особами та їх соціальною підтримкою, будівництвом укриттів для закладів шкільної освіти, забезпеченням реабілітації поранених військових, діяльністю служб надзвичайних ситуацій, протидія збоям у постачанні електроенергії і т. п. Вирішення всього кола цих та багатьох інших питань роботи значною мірою залежить від належного рівня кадрового забезпечення органів публічного управління.

Одним із наслідків воєнного часу, який вплинув на кадрове забезпечення органів публічного управління на місцевому рівні, є проблема від'їзду посадовців-жінок за кордон або в безпечніші регіони України з міркувань безпеки дітей, родини. За даними Національного агентства з питань державної служби України (НАДС) виїхали за кордон після 24 лютого 2022 року та перебувають там станом на перший квартал 2024 року 1180 державних службовців (категорія Б – 200 осіб; категорія В – 980 осіб), з яких 1085 осіб або 92 % – жінки [2].

Із зрозумілих причин, викликаних обмеженнями права на виїзд за кордон у зв'язку з мобілізацією, можливість виїхати є лише у жінок. Така ситуація є типовою для будь-якої родини, тому, у разі можливості, виїжджають за кордон з дітьми або батьками похилого віку лише жінки, у тому числі і посадовці органів публічного управління.

До вказаної кількості посадовців-жінок ще необхідно додати не меншу, а можливо і більшу кількість осіб, які переїхали з родинами до інших безпечніших регіонів в Україні. Але для налагодження життя у нових обставинах хоч і в межах держави посадовцям-жінкам доводиться звільнитися з роботи.

На скільки взагалі важливою є роль жінок у кадровому забезпеченні державної служби України свідчать наступні показники: фактична кількість працюючих державних службовців-жінок складає 119696 осіб, а чоловіків –

39637. Тобто державних службовців-жінок в 3 рази більше, ніж посадовців-чоловіків.

Фактична кількість працюючих на посадах в державній службі жінок у розрізі категорій держслужби та за віковими групами подано у таблиці 1.

Таблиця 1

**Фактична кількість працюючих державних службовців-жінок в Україні станом на I квартал 2024 року**

Категорія державної служби	Вікова категорія, роки				Всього посадовців
	< 35	36-60	61-64	65-70	
Категорія А	7	57	2	0	66
Категорія Б	2 338	22 454	1 525	177	26 494
Категорія В	20 837	68 436	3 531	332	93 136
Всього	23 182	90 947	5 058	509	119 696

Джерело: сформовано автором на підставі [2]

За даними НАДС найбільшу групу становить вікова категорія 36-60 років – це 90947 осіб або 76% від загалу. У цій же віковій категорії найбільшими є показники кількості працюючих посадовців-жінок за всіма категоріями: у категорії А – 57 осіб або 84 % від загальної кількості; у категорії Б – 22 454 осіб або 85%; категорія В – 68436 осіб або 73,5% [2].

Не менш важливою для налагодження ефективної діяльності органів публічного управління є робота посадовців-жінок вікової категорії менше 35 років. Ця категорія, як видно з даних таблиці 1, посідає друге місце за зайнятістю серед вікових категорій, тобто 23182 особи становлять 19,4% від загалу.

Про плінність кадрів серед посадовців-жінок за період I кварталу 2024 року свідчать показники прийняття і звільнення з роботи. Зокрема, за вказаний період призначення на посаду одержали 6945 осіб і за цей же період звільнилися з роботи 7196 осіб. Таким чином, звільнилося з посади на 3 % більше осіб, ніж було прийнято на роботу в установи публічного управління.

Також частина посадовців органів державної влади полишили свої кабінети у зв'язку з мобілізацією до лав Збройних Сил України або приєдналися до добровольчих формувань територіальних громад. За даними НАДС станом на I квартал 2024 року кількість таких осіб 4 180, з них: 3368 – чоловіки та 812 – жінки [2]. Із зрозумілих причин тут переважає показник зменшення кількості мобілізованих чоловіків – 81% проти 19% жінок з числа мобілізованих посадовців органів державної влади. Але для забезпечення надійного безперебійного та ефективного функціонування органів влади потрібно замінити спеціалістами, у тому числі і відповідних категорій державної служби і фахового спрямування, всі 4180 посад, які вивільнилися у зв'язку з мобілізацією.

З метою вирішення цих поточних проблем кадрового забезпечення державної служби тільки у I кварталі 2024 року було призначено на посади 9 264 особи, з яких: 2319 або 25% – чоловіки та 6945 або 75% – жінки [2].

Викладене вище дає підстави стверджувати, що реалізація кадрової політики держави в органах публічного управління зазнало ускладнена в умовах

воєнного стану. Її реалізація в інтересах громадян та з метою забезпечення належного рівня функціонування самих органів публічного управління на сьогодні не можлива без урахування тих змін у формуванні кадрового потенціалу, які відбулися у зв'язку із виїздом частини громадян за кордон або в інші регіони України, мобілізацією тощо.

Наведені факти стосуються аналізу кадрового забезпечення державної служби України, але тотожна ситуація складається і в забезпеченні кадрами органів місцевого самоврядування, перед посадовцями яких зараз стоять не менші, а в дечому і складніші завдання, враховуючи брак як фінансово-економічних, так і людських ресурсів в територіальних громадах. Як мінімум одним з напрямів для виходу із ситуації що склалася у питаннях кадрового забезпечення є посилення уваги держави до підготовки фахівців за спеціальністю публічне управління та адміністрування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С.100-105. URL: <http://surl.li/ozeszt> (дата звернення: 02.11.2024)
2. У НАДС представили результати кількісного складу державних службовців. *Національне агентство з питань державної служби України* : офіційний сайт. 2024. 01 травня. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-predstavyly-rezultaty-kilkisnoho-skladu-derzhavnykh-sluzhbovtsiv> (дата звернення: 02.11.2024).

## СЕКЦІЯ 8. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

**Анастасія Олегівна Бардіна,**  
*здобувачка вищої освіти СВО Магістр  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

### **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

Соціальні мережі відіграють ключову роль у житті суспільства, оскільки мільярди людей щодня використовують такі платформи, як Facebook, Twitter, Instagram для отримання новин, обміну думками та участі в громадських обговореннях. Це створює для органів публічної влади нові можливості для встановлення прямого діалогу з громадянами, оскільки соціальні мережі стали потужним інструментом впливу на громадську думку.

Значна частина сучасного суспільства вимагає від публічної влади прозорості та підзвітності, а соціальні мережі стають ефективним інструментом для забезпечення відкритості діяльності державних інституцій. Сьогодні соціальні мережі дозволяють залучати громадян до процесу прийняття рішень, організувати інтерактивні опитування, дискусії та отримувати зворотний зв'язок від громадськості, відіграють критичну роль у кризових ситуаціях, коли потрібна миттєва комунікація з населенням. Не менш важливою є боротьба з дезінформацією, яка часто поширюється через соціальні мережі. З розвитком цифрових технологій та диджиталізацією державних послуг соціальні мережі також стають важливим каналом для інформування громадян про електронні сервіси. Таким чином, соціальні мережі перетворилися з додаткового каналу комунікації на основний інструмент взаємодії між органами влади та громадянами. Їх використання дозволяє покращити прозорість, забезпечити участь громадян у суспільних процесах та ефективно реагувати на виклики сучасності.

Попри тривалу історію та важливу роль у комунікації, традиційні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, друковані видання (газети, журнали та бюлетені), прес-конференції, публічні виступи та заходи, мають численні обмеження в умовах сучасного інформаційного суспільства, наприклад односторонню передачу інформації, звуження охоплення, відсутність інтерактивності. Для ефективної взаємодії з громадянами, особливо молодими поколіннями, органи публічної влади мають адаптуватися до нових цифрових реалій і активно використовувати соціальні мережі та інші інтерактивні інструменти для досягнення своїх комунікаційних цілей.

Роль соціальних мереж у сучасній комунікації є однією з ключових тем у вивченні сучасних інформаційних процесів. Соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент взаємодії не лише між індивідуумами, але й між владою, бізнесом, медіа та громадянами. Вони відіграють важливу роль у формуванні

громадської думки, поширенні інформації та створенні нових форматів комунікації [1].

Традиційні канали комунікації, як-от телебачення, радіо та друковані медіа, переважно забезпечували односторонній потік інформації, коли влада чи медіа передавали інформацію громадянам, але не отримували миттєвого зворотного зв'язку. Соціальні мережі змінили цю парадигму, створивши платформу для двосторонньої комунікації, де кожен користувач може бути одночасно споживачем і творцем контенту [2]. Завдяки інтерактивним інструментам (коментарі, «лайки», репости) громадяни можуть миттєво реагувати на події, висловлювати свою думку, брати участь у дискусіях і навіть впливати на рішення державних установ чи компаній. Це зробило комунікацію більш гнучкою, демократичною та інклюзивною [3]. Для органів публічної влади соціальні мережі відкрили можливість досягати широкої аудиторії через канали, якими користується більшість населення. Наприклад, Facebook, Twitter, Instagram та YouTube стали основними інструментами для поширення інформації про політичні рішення, ініціативи та звіти перед громадянами.

Соціальні мережі також відіграють важливу роль у залученні громадян до процесу прийняття рішень. Через онлайн-опитування, коментарі та обговорення органи влади можуть швидко отримати зворотний зв'язок від громадськості. Це сприяє активній участі громадян у політичних і соціальних процесах, що раніше було менш доступним через складність доступу до таких платформ, як медіа чи громадські слухання [4]. Однією з найважливіших рис соціальних мереж є їхня швидкість. У традиційних медіа підготовка та публікація матеріалу можуть зайняти кілька годин або навіть днів, тоді як у соціальних мережах інформація може бути опублікована миттєво. Це особливо важливо в умовах кризової комунікації, коли необхідно швидко донести до громадян інформацію про небезпеку або важливі дії уряду [5]. Соціальні мережі також дозволяють оперативно реагувати на зміни ситуації або уточнювати інформацію. Вони є ефективним інструментом управління кризами, оскільки влада може використовувати ці платформи для прямого контакту з населенням під час надзвичайних ситуацій, таких як стихійні лиха, епідемії чи теракти [6].

Соціальні мережі стали основним інструментом формування громадської думки. Користувачі мають можливість ділитися інформацією, обговорювати політичні рішення, а також організовувати суспільні рухи та ініціативи. Завдяки швидкому поширенню контенту, навіть невеликі локальні події можуть отримати значний резонанс на національному або міжнародному рівнях. Сучасні соціальні мережі дозволяють соціальну мобілізацію. Наприклад, вони відіграли ключову роль у революціях і протестних рухах, таких як Арабська весна або Революція гідності в Україні, коли громадяни використовували платформи для координації дій, поширення новин та залучення міжнародної уваги [7].

Соціальні мережі сприяли демократизації медіапростору, оскільки кожен користувач може стати джерелом інформації. Вони забезпечують відкритий доступ до новин та подій, минаючи традиційні медіафільтри. Це дозволяє отримувати більше точок зору на ті самі події, що робить інформаційне середовище більш різноманітним. Завдяки соціальним мережам з'явилися нові

формати комунікації, такі як блоги, подкасти, блогери та онлайн-ЗМІ, які працюють швидше і часто більш доступні, ніж традиційні ЗМІ. Це особливо важливо для регіонів і груп населення, які раніше могли бути обмежені в доступі до інформації [8]. З іншого боку, соціальні мережі відкрили нові можливості для поширення фейкових новин та дезінформації, що створило виклики для суспільства та держав. Поряд з цим, вони стали важливим інструментом для боротьби з дезінформацією, оскільки дозволяють органам влади швидко спростовувати фейкові новини, публікуючи достовірну інформацію [9].

Для органів публічної влади соціальні мережі стали важливим інструментом протидії фейкам, особливо в контексті міжнародних інформаційних війн або внутрішньополітичних криз. Крім того, вони забезпечують можливість впровадження ініціатив з підвищення медіаграмотності серед населення, що є важливим аспектом в умовах сучасного інформаційного світу. Соціальні мережі пропонують широкий спектр інноваційних інструментів для комунікації, таких як відеотрансляції, онлайн-чат-боти, інтерактивні опитування та голосування. Це дозволяє владі не лише інформувати, але й активно залучати громадян до процесів прийняття рішень [10].

Такі інструменти, як прямі ефіри на Facebook або YouTube, дають можливість органам влади проводити публічні консультації в реальному часі, що дозволяє громадянам брати участь у дискусіях з актуальних питань. Соціальні мережі сприяють підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади, дозволяючи владі без посередників інформувати громадян про свої рішення, плани, бюджети та інші ключові аспекти управління. Органи влади можуть регулярно оновлювати інформацію, публікувати звіти, документи, а також проводити онлайн-трансляції важливих заходів. Це значно підвищує рівень довіри громадян до інституцій, оскільки вони мають можливість бути в курсі останніх подій без посередників [11].

Окрім того, через соціальні мережі державні установи можуть відкрито пояснювати свої дії, реагувати на критику, обґрунтовувати свої рішення, що створює відчуття підзвітності перед суспільством. Такий рівень прозорості раніше був недоступний через обмеженість традиційних засобів комунікації, де процес публікації інформації був значно повільнішим і менш гнучким [12].

Отже, соціальні мережі стали невід'ємною частиною сучасної комунікації, кардинально змінивши підхід до взаємодії між владою і громадянами. Вони забезпечують швидкість, інтерактивність, прозорість та відкритість, що дозволяє органам публічної влади не тільки поширювати інформацію, але й залучати громадян до процесів прийняття рішень. У той же час, вони створюють нові виклики, такі як дезінформація, але також відкривають можливості для інновацій та активної комунікації в сучасному суспільстві.

### **Список використаних джерел:**

1. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

2. Малімон В. І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2018. 51 с.
3. Сахань О. М. Про використання соціальних мереж Інтернету як засобу створення іміджу політичної влади в Україні. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія.* 2014. № 2. С. 143-154. URL: [http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/8355/1/Sahan\\_143.pdf](http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/8355/1/Sahan_143.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).
4. Марутян Р. Соціальні мережі як виклик національній безпеці. *Асоціація розвитку та безпеки.* 2012. 15 березня. URL: <http://www.dsaua.org/index.Php> (дата звернення: 20.10.2024).
5. Передало Х. С. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2018. Вип. 1 (51). С. 250-256. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/130238> (дата звернення: 20.10.2024).
6. Соціальні мережі як незамінний інструмент комунікації. *Юридична газета online.* URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/socialni-merezhi-yak-nezaminniuy-instrument-komunikaciyi.html> (дата звернення: 20.10.2024).
7. «Нафтогаз» і Порошенко просять зменшити температуру в домівках для економії газу. *Україна молода.* 2018. 2 березня. URL: <http://umoloda.kiev.ua/number/0/180/121142/> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Якимчук О. Онлайнові соціальні мережі: перспективи розвитку. *Релігія та Соціум.* 2011. № 2(6). С. 199–205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/relsoc\\_2011\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/relsoc_2011_2_31) (дата звернення: 20.10.2024).
9. Остапенко М. Політична комунікація: теоретичні аспекти дослідження. *Політичний менеджмент.* 2012. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/RoMe\\_2012\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/RoMe_2012_3_17) (дата звернення: 20.10.2024).
10. Чуприна Л. Соціальні мережі як інструмент реалізації громадських ініціатив. *Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nrnbuimviv\\_2015\\_41\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nrnbuimviv_2015_41_6) (дата звернення: 20.10.2024).
11. О'Райлі Т. Що таке Web 2.0. Патерни проектування та бізнес-моделі для наступного покоління програмного забезпечення. *O'REILLY.* URL: <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1> (дата звернення: 20.10.2024).
12. Онищенко О. С. Соціальні мережі як інструмент взаємовпливу влади та громадянського суспільства : монографія / О. С. Онищенко, В. М. Горовий, В. І. Попик та ін.; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. К., 2014. URL: [https://irbis-nbuv.gov.ua/E\\_LIB/PDF/er%2D0003126.pdf](https://irbis-nbuv.gov.ua/E_LIB/PDF/er%2D0003126.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).

**Олег Володимирович Гиренко, Сергій Миколайович Дмитренко,**  
*аспіранти кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Сучасний розвиток інформаційних технологій створює нові виклики та можливості для системи публічного управління. Діджиталізація стала основним драйвером змін, що впливають на ефективність, прозорість та підзвітність управлінських процесів. Перехід до цифрових платформ і рішень вимагає переосмислення традиційних механізмів управління та інтеграції нових моделей взаємодії між владою та громадянами.

В одній із робіт І. Г. Сурай дає визначення категорії «трансформація публічного управління», як «... зміна моделі управління (тобто радикальні, парадигмальні зміни), що проявляється у зміні візії досягнення цілей (а іноді й цілей), цінностей, підходів, механізмів, інструментів, суб'єкт-об'єктних відносин тощо, внаслідок чого система публічного управління набуває нової якості». І, в продовження, автор категорію «цифрова трансформація публічного управління», визначає як «... трансформація публічного управління як системи (а не окремих елементів чи процесів), яка відбулася у результаті процесів цифровізації та проявляється у парадигмальних змінах всієї системи публічного управління» [1].

Діджиталізація – це процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, зокрема в систему публічного управління. Її ключові характеристики: автоматизація адміністративних процесів; використання великих даних (Big Data) для ухвалення рішень; перехід до електронного врядування (e-governance); підвищення якості державних послуг завдяки онлайн-сервісам; інтеграція штучного інтелекту та блокчейн-технологій.

Такі чинники, як зростання доступу до інтернету та мобільних технологій, впровадження стандартів відкритого управління (Open Government), очікування громадян щодо прозорості та зручності державних послуг, а також зниження витрат і підвищення результативності адміністративних процедур, стали передумовами трансформації системи публічного управління.

Основними напрямками цифрової трансформації публічного управління є:

- електронне врядування (e-governance), яке включає портали державних послуг (наприклад, «Дія» в Україні), електронний документообіг та автоматизовані системи реєстрації та обліку;
- відкриті дані та прозорість управління, тобто оприлюднення інформації про діяльність органів влади та платформи для аналізу даних (наприклад, антикорупційні інструменти);
- цифрова ідентифікація, до якої відносять використання електронного підпису та ідентифікації громадян, а також забезпечення кібербезпеки в управлінні особистими даними;



– розвиток електронної демократії: інструменти для участі громадян у прийнятті рішень (електронні петиції, онлайн-голосування) та платформи для громадських обговорень і консультацій.

– автоматизація державних послуг, куди відносять системи штучного інтелекту для обробки запитів, а також віртуальні консультанти та чат-боти для надання інформації.

Цифрова трансформація системи публічного управління, безумовно, має ряд переваг, таких як:

– зниження витрат на адміністрування та скорочення бюрократичних процедур;

– підвищення довіри до державних органів завдяки відкритому доступу до інформації;

– можливість отримання послуг онлайн у будь-який час;

– використання новітніх технологій для аналізу та прогнозування суспільних процесів.

– інклюзивність послуг для різних груп населення.

Але, вона ж несе в собі і ряд загроз, наприклад:

– зростання загрози кібератак і необхідність захисту даних;

– нерівномірний доступ до інтернету та технологій у різних регіонах;

– опір традиційної бюрократії до інновацій;

– відставання правової бази від темпів цифрових змін;

– виклики щодо захисту персональної інформації.

В українському просторі у сфері цифрового врядування має місце активний прогрес: портал державних послуг «Дія» забезпечує доступ до більш ніж 70 послуг онлайн, проєкт «е-Малютко» спрощує реєстрацію новонароджених, системи електронного декларування (НАБУ та НАЗК) сприяють боротьбі з корупцією, розвиток цифрової освіти через платформи «Дія. Цифрова освіта». Водночас залишається низка викликів, зокрема щодо кіберзахисту та інтеграції цифрових рішень на регіональному рівні.

Розвиток системи публічного управління в умовах діджиталізації має певні перспективи: інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання; розвиток смарт-міст; блокчейн-технології (глобальна інтеграція), а також освітні програми – підготовка кадрів для роботи з цифровими інструментами.

Тож, трансформація публічного управління в умовах діджиталізації є незворотним процесом, що відкриває нові можливості для розвитку ефективних і прозорих державних інституцій. Проте успіх залежить від комплексного підходу до впровадження цифрових технологій, правової підтримки та забезпечення кібербезпеки. Україна має значний потенціал у цій сфері, але потребує подальших реформ і інвестицій у технологічний розвиток.

### **Список використаних джерел:**

1. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> (дата звернення: 28.10.2024).

**Оксана Володимирівна Євсюкова,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління, менеджменту  
інноваційної діяльності і дорадництва НУБіП України,  
м.Київ, Україна*

**Микита Сергійович Кисельов,**  
*аспірант кафедри публічного управління, менеджменту  
інноваційної діяльності і дорадництва НУБіП України,  
м.Київ, Україна*

## **ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПОКРАЩЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Електронне урядування є інноваційною моделлю організації державного управління, що використовує інформаційно-комунікаційні технології для підвищення ефективності та прозорості надання послуг громадянам і бізнесу. Це якісно новий рівень державного управління, який забезпечує оперативність і зручність у доступі до послуг та інформації про діяльність державних органів. Впровадження електронного урядування дозволяє створити умови для більшої участі громадськості у процесах прийняття рішень, що сприяє посиленню підзвітності й прозорості діяльності органів державної влади, а також забезпечує економію часу і ресурсів, що важливо для підвищення якості адміністративних послуг [1, с. 18].

Основна мета електронного урядування полягає в організації зручного й доступного механізму надання державних послуг, який забезпечує ефективну взаємодію між державою та громадянами. Крім того, е-урядування створює можливості для відкритого доступу до інформації про діяльність органів влади, що розширює можливості участі громадян у процесі прийняття рішень і експертизи політичних заходів на всіх рівнях управління. Серед основних завдань електронного урядування – модернізація систем управління та створення єдиних стандартів обслуговування громадян. Воно також передбачає впровадження системи інформаційної безпеки, яка забезпечує надійний захист даних, необхідний для функціонування е-урядування.

Процес розвитку електронного урядування в Україні пройшов кілька етапів, кожен з яких заклав основу для наступних цифрових трансформацій. Перші кроки були зроблені в 2000-х роках, коли почали впроваджуватися базові онлайн-послуги і створюватися реєстри даних. Хоча послуги були досить обмеженими, цей період став початком для масштабної цифровізації державного сектору. Пізніше, після 2014 року, розвиток електронного урядування значно пришвидшився, оскільки держава приділила особливу увагу прозорості та боротьбі з корупцією. Це дало початок таким системам, як «Прозорро» для державних закупівель і «Е-дата» для моніторингу бюджетних витрат, які стали важливими інструментами підвищення прозорості фінансової діяльності органів державної влади.

Однак справжнім проривом стало впровадження платформи «Дія» у 2020 році, яка дала можливість громадянам отримувати широкий спектр державних послуг онлайн. Завдяки цьому проекту громадяни можуть мати доступ до цифрових документів, таких як паспорти, водійські посвідчення та інші, що значно спрощує отримання адміністративних послуг. Платформа також надає змогу реєструвати бізнес, подавати заявки на соціальну допомогу, що підвищує доступність та зручність публічних послуг. Загалом, платформа "Дія" символізує початок нової ери електронного урядування в Україні.

Впровадження електронного урядування надає низку значних переваг для громадян і держави. По-перше, е-урядування значно підвищує зручність доступу до державних послуг, що особливо важливо для мешканців сільських і віддалених регіонів. Державні портали та мобільні додатки дозволяють громадянам подавати заявки, отримувати довідки та взаємодіяти з органами влади онлайн, що суттєво знижує потребу у фізичних візитах до адміністративних установ. По-друге, електронне урядування сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів. Державні платформи надають громадянам доступ до інформації про бюджетні витрати, діяльність посадовців та інші аспекти роботи держави. Це створює додаткові умови для громадського контролю та сприяє формуванню довіри до державних інституцій [2, с. 9].

Крім того, електронне урядування сприяє економії ресурсів, оскільки зменшує потребу у витратах на паперовий документообіг і знижує адміністративні витрати. Цифрові документи дозволяють уникати витрат на друк та зберігання фізичних копій, а автоматизація процесів знижує навантаження на персонал, дозволяючи йому зосередитися на більш важливих завданнях. Цей аспект має особливе значення в умовах обмежених ресурсів, оскільки ефективно управління сприяє економії державних коштів та зниженню операційних витрат. Окрім цього, електронне урядування також підвищує рівень безпеки даних, оскільки впроваджені сучасні технології захисту інформації дозволяють мінімізувати ризики кіберзагроз і забезпечити конфіденційність персональних даних громадян.

Ще однією важливою перевагою електронного урядування є можливість забезпечення прямої участі громадян у процесах прийняття рішень та покращення демократичності управління. Системи електронного урядування дозволяють громадянам брати участь у голосуваннях, петиціях, обговореннях політичних заходів і навіть у бюджетному плануванні через онлайн-платформи. Ця інтерактивна участь сприяє формуванню більш інклюзивного суспільства та підвищує відповідальність держави перед громадянами, створюючи міцнішу довіру до урядових інституцій [1, с. 14].

Разом з тим, процес впровадження електронного урядування стикається з певними викликами, такими як відомча ізоляція, недостатня кількість нормативних актів, що регулюють обмін інформацією між органами влади, та проблеми сумісності різних інформаційних систем. Це може призводити до дублювання і спотворення даних, ускладнюючи їхній доступ для державних службовців і громадян. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати стандартизацію документів і процедур, що дозволить покращити взаємодію між органами влади та ефективніше використовувати ресурси. Стандартизація є

ключовим елементом підвищення ефективності електронного документообігу та передбачає узгодження технічних аспектів для зручнішого та раціональнішого використання ресурсів.

Особливу увагу також необхідно приділяти підвищенню рівня цифрової грамотності серед громадян і працівників державних органів. Платформи електронного урядування можуть бути ефективними лише тоді, коли громадяни володіють базовими навичками роботи з комп'ютером та Інтернетом [4, с. 92]. Для цього важливо розвивати освітні програми, що навчають людей ефективно використовувати електронні послуги. Проєкт «Електронний громадянин», наприклад, може сприяти підвищенню рівня інтернет-грамотності серед громадян, дозволяючи їм користуватися державними послугами онлайн. Реалізація цього проєкту дозволить розширити можливості для залучення громадян до електронного урядування, особливо в регіонах з низьким рівнем використання електронних послуг.

Підвищення рівня цифрової грамотності сприяє подоланню цифрового розриву між різними групами населення та забезпечує рівний доступ до електронних послуг для всіх громадян. Крім того, розвиток цифрового урядування допомагає місцевим органам влади забезпечувати прозорість і відкритість у роботі, надаючи громадянам можливість швидкого доступу до інформації про бюджетні витрати, рішення органів влади та інші аспекти їхньої діяльності. Це дозволяє місцевим громадам ефективніше використовувати власні ресурси і сприяє економічному розвитку на основі принципів сталості та інклюзивності [3].

Загалом, електронне урядування є потужним інструментом для покращення публічних послуг в умовах цифрового розвитку держави. Воно сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності державних послуг, що позитивно впливає на довіру громадян до держави та дозволяє створити умови для більшої участі громадян у державному управлінні. В Україні цей процес набуває все більшого розмаху, забезпечуючи інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти життя суспільства та управління. З огляду на розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, електронне урядування залишатиметься ключовим напрямом у підвищенні ефективності державного управління та покращенні якості життя громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрєєва О.М. Електронне урядування: теорія та практика. 2015. Київ : Авенга. 228 с.
2. Дубов Д.В. Основи Е-урядування : навчальний посібник для студентів вузів. 2006. Київ : Центр навчальної літератури. 176 с.
3. Євсюкова О.В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf) (дата звернення 2.11.2024).
4. Карпенко О.В. Цифрове врядування : монографія / О.В. Карпенко та ін. ; за ред. О.В. Карпенка. 2020. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ. 336 с.

**Надія Михайлівна Протас,**  
*кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційних систем та технологій  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

**Людмила Анатоліївна Жук, Владислав Ярославович Трофименко,**  
*здобувачі вищої освіти СВО Магістр  
спеціальності 281 Публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ**

Перехід соціально-політичних відносин у сферу інформаційних технологій зумовив появу нових форм політичної взаємодії. Основними елементами цієї трансформації є користувачі, які виступають у ролі активних суб'єктів (інтернет-спільноти), органи державної влади, що реалізують функції через «електронну державу», а також інформаційні канали, представлені соціальними мережами, блогами, форумами та іншими платформами для обговорення суспільно-політичних питань. Соціальні мережі в цьому контексті набувають подвійну роль. З одного боку, вони виконують функцію каналу політичної комунікації, через який здійснюється обмін інформацією між громадянами, групами інтересів та органами влади. З іншого боку, соціальні платформи виступають як самостійні спільноти зі своїми правилами, цінностями, нормами спілкування та механізмами впливу на соціальний статус користувачів.

Політики та політичні партії активно використовують можливості соціальних мереж для ведення кампаній та формування власного іміджу. Віртуалізація політичної діяльності привела до перенесення інституту представництва інтересів у цифровий простір, що сприяло активізації лобістських механізмів впливу на органи державної влади.

Одним із ключових інструментів політичного впливу стало поняття «інформаційний лобізм». Воно охоплює діяльність, спрямовану на просування інтересів громадськості за допомогою цифрових технологій. Інформаційний лобізм реалізується у трьох основних напрямках:

- збір і аналіз інформації – включає моніторинг політичної ситуації, аналіз законопроектів та їх супроводжувальної документації. Такі дані стають цінним ресурсом для комунікації та прийняття рішень;
- опосередкований інформаційний вплив – організація інформаційних кампаній у мережі сприяє формуванню громадської думки та тиску на політичних діячів;
- прямий інформаційний тиск – може включати персональне спілкування з представниками влади через електронну пошту, соціальні мережі та інші цифрові інструменти [1].

Однак інформаційний простір Інтернету часто характеризується надмірним інформаційним шумом або флудом. Його основні особливості полягають у тому, що:

- інформаційний обмін часто відбувається не для вирішення конкретних завдань, а як реакція на загальний інформаційний фон;
- зміст повідомлень може набувати гіперболізованої форми або втрачати реальний сенс. Інколи такі дані мають мало спільного з нагальними проблемами суспільства, але подаються як критично важливі для життя країни чи окремих громадян;
- використання розмовної, зокрема ненормативної лексики, а також професійних або етнічних ідіом робить інформацію ще більш емоційно забарвленою.

Політична комунікація в умовах цифрових технологій є складною через взаємодію різних дискурсів. Дискурсивна конкуренція, що виникає у просторі соціальних комунікацій, відображає боротьбу за право визначати суспільний порядок денний. При цьому суспільство часто демонструє парадигматичну невизначеність цілей розвитку, що ускладнює формування єдиних стратегій.

Конкуренція дискурсів посилюється через фрагментованість соціальних груп та різноманітність інформаційних джерел. У цій ситуації інформаційний вплив є обмеженим через такі фактори:

- конструкція споживацького дискурсу відбувається в процесі соціальних комунікацій і змінюється залежно від контексту;
- конкуренція між різними дискурсами вимагає адаптації до мінливих умов і боротьби за увагу аудиторії;
- відсутність чітких цілей у розвитку суспільства створює ефект невизначеності, що ускладнює побудову довгострокових комунікаційних стратегій.

Розвиток політичних комунікаційних стратегій потребує впровадження нових організаційних принципів, які включають:

- єдність вертикальної структури влади незалежно від інституційної підпорядкованості;
- координацію дій між суб'єктами управління;
- консолідацію зусиль державних органів і громадянського суспільства;
- збалансованість інтересів регіональних та місцевих структур в умовах загальнодержавного управління;
- формування єдиного інформаційного простору для забезпечення прозорості комунікацій [2].

Таким чином, громадянське суспільство залишається невід'ємною складовою управління публічною сферою. Його функціонування базується не лише на діяльності окремих організацій, а й на складних механізмах взаємодії з органами державної влади через інструменти публічної комунікації.

Цей процес вимагає побудови ефективних механізмів партнерства, де враховуються інтереси різних сторін, забезпечується баланс повноважень і підтримується відкритість інформаційного простору. Саме розвиток інститутів громадянського суспільства та їх співпраця з державними органами дозволяють

адаптувати управлінські практики до сучасних викликів і забезпечити демократичний характер управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кириченко В. В. Психологія інформаційної діяльності : навчальний посібник / 2-ге вид. вип. і доп. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 146 с.
2. Плющ О. М. Соціально-психологічні механізми інформаційного впливу в постіндустріальному суспільстві. Дис. ... доктора психолог. наук : 19.00.05. Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, Київ, 2018. 400 с.

**Дмитро Васильович Карамішев,**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічної політики  
ННІ «Інститут державного управління»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна*

**Валентин Павлович Суворов,**

*кандидат наук з державного управління,  
асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я  
Харківського національного медичного університету,  
м. Харків, Україна*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ**

Основні засади та принципи відновлення та розвитку регіонів і громад визначені в Законі України № 5323 «Про засади державної регіональної політики» [8]. передбачає Забезпечення дієвих процедур громадської участі у повоєнному відновленні з використанням інструментів електронної демократії є складовою реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні і передбачає упровадження онлайн-платформи для взаємодії органів публічної влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства, що в цілому сприятиме участі проактивних громадських об'єднань [6].

Саме в інтеграції таких складових суспільного розвитку, як: участь громадськості, партнерство та субсидіарність полягає сьогодні забезпечення реального впливу мешканців громад на управлінські процеси на місцевому рівні. Перший принцип полягає у залучення до процесу прийняття рішень усіх потенційно зацікавлених осіб. При цьому, важливим компонентом прозорості цього процесу є зворотний зв'язок щодо задіяних інструментів участі, їх ефективності, врахування зауважень і причин відхилення пропозиції. Другий принцип відображається у створенні партнерства або коаліції для регіонального розвитку між державними, приватними та неурядовими інституціями. Одним із шляхів реалізації цього принципу є передача повноважень на місцевому рівні, що може бути досягнуто за допомогою активних громадських організацій.

Щодо такого важливого компоненту, як прозорість та доступність інформації в процесі повоєнного відновлення, яке реалізується органами місцевого самоврядування, то усе це відповідає третьому принципу, який свідчить про те, що органи публічної влади повинні забезпечити інформування мешканців громад про свої рішення, витрати та результати діяльності. Натомість громадяни мають невід'ємне право на доступ до довідкової та достовірної інформації, що сприяє більшій відкритості та зміцненню довіри між владою та громадянами. Тут, важливо переконатися, що інформація передається належним чином, зрозуміла та об'єктивна, валідна та референтна, що у значній мірі оптимізує прийняття обґрунтованих та ефективних рішень [3].

Стосовно ролі стейкхолдерів у процесі реалізації концепції громадської участі у повоєнному відновленні, то вона є визначальною. При цьому, у якості зацікавлених сторін можуть виступають різні суб'єкти, починаючи з державних інституцій і закінчуючи безпосередньо представниками громадянського суспільства, роль яких в управлінні дедалі більше опосередковуються за допомогою цифрових сервісів та інструментів електронної демократії. При цьому, слід зазначити, що використання інтернет-платформ, блогів, месенджерів та соціальних мереж стало звичайним сучасним і сприятливим чинником підвищення ефективності взаємодії стейкхолдерів у відповідному процесі. Крім цього, до найбільш дієвих з них, слід віднести саме організації громадянського суспільства, якщо фокусуватися на реальне вирішення місцевих проблем, оскільки саме вони мають можливості використання власного потенціалу як для інформування громадян, так і шляхом безпосередньої участі в реалізації громадських ініціатив, де застосування цифрових технологій і зокрема, технологій електронної демократії та SMART рішень не є чимось опосередкованим, а стає одним із основних засобів, завдяки якому здійснюється громадська діяльність в сучасному розумінні, відповідно до кращих міжнародних практик. Тому, удосконалення наявних інструментів участі у повоєнному відновленні громад через застосування концепції громадської участі передбачає забезпечення відповідного процесу реалізації, в основі якого має бути широке використання цифрових інноваційних технологій органами публічної влади, а також інструментів електронної демократії для прийняття рішень та отримання зворотного зв'язку від громадських структур [2, 3].

Отже, процес залучення стейкхолдерів до цифрової трансформації реалізації проєктів громадської участі повоєнного відновлення передбачає активізацію діяльності інститутів громадянського суспільства, в тому числі на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів електронної демократії, що передбачено національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на період до 2026 року. Водночас інститути громадянського суспільства повинні мати можливість здійснювати діяльність, спрямовану на підвищення обізнаності громадян у тому числі стосовно використання інструментів електронної демократії у проєктах реалізації громадських ініціатив. Це, передусім передбачає просування ініціатив у сфері впровадження інструментів електронної демократії та цифрових рішень для міжсекторальної взаємодії інститутів громадянського суспільства з громадянами, органами публічної влади та бізнес-середовищем [4], а також,



спрямовано на реалізацію таких цілей, як: посилення участі, ініціативності та залучення громадян на всіх рівнях до публічного життя; поліпшення прозорості процесу прийняття рішень, підзвітності демократичних інститутів; поліпшення реакції органів публічної влади на звернення громадян; сприяння участі громадських структур у процесах прийняття рішень [9].

Одним із найбільш дієвих та ефективних суб'єктів громадської участі, який від самого початку повномасштабного вторгнення РФ сфокусувався на посиленні спроможності країни у підтримці та забезпеченні потреб підрозділів Збройних Сил України, військовослужбовців, а також інших категорій, зокрема внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали від повномасштабної війни є загальноукраїнський волонтерський рух, який представлений значною кількістю різних волонтерських організацій. Суспільним феноменом є те, що гнучкість і швидка реакція волонтерських загонів на гострі виклики з боку суспільства постали їхніми основними перевагами в порівнянні з державними інституціями, які виявилися недостатньо адаптованими до умов воєнного часу. Таку ефективність багато в чому забезпечило активне використання електронних комунікацій, соціальних мереж та вміння раціонально підходити до користування різними месенджерами, що було обумовлено здебільше екстремальними умовами волонтерської діяльності. Найбільш виразно ці можливості демонструють соціальні мережі, що підкреслює ефективність суспільних комунікацій та важливість довіри з боку суспільства. Красномовним є те, що приклади ефективного використання соціальних мереж у вирішенні людських потреб наочно демонструють як авторитет громадських лідерів, що формується такими випробовуваннями, так і здатність до суцільної мобілізації учасників спільнот до певних спільних дії за основоположними принципами суспільної солідарності. Таким чином можна спостерігати за процесом інституціалізації окремих волонтерських ініціатив, які з часом перетворилися на потужні структури, які координують вже організовану діяльність окремих волонтерських рухів [1].

Поширення використання цифрових технологій та впровадження інструментів електронної демократії, зокрема технологій web 2.0 і 3.0 з урахуванням європейського досвіду та кращих практик громадської участі в проектах розвитку місцевого самоврядування [11], є суттєвим важелем впливу на процеси повоєнного відновлення, шляхом реалізації конкретних заходів, модернізації діяльності суспільних і державних інституцій та відповідної інфраструктури [7]. Усе це також має сприяти згуртуванню проактивної громадськості навколо процесів відновлення, завдяки використанню цифрових сервісів та інших інструментів електронної демократії, як засобів сучасної формалізації суспільних відносин на демократичних принципах, за якої здебільшого проактивні громадські інституції зможуть більш дієво залучатися до реалізації публічної політики на місцевому рівні, шляхом широкого застосування цифрових рішень [10]. Вирішенню проблем воєнної та повоєнної відбудови сприятиме впровадження розумних інфраструктурних рішень, що є дієвим засобом розвитку та повоєнного відновлення громад з використанням інструментів електронної демократії та цифрових технологій. Щодо механізмів залучення громадян, то смарт-інфраструктура може включати різноманітні

сервіси, та передбачає з одного боку – більш ефективно залучення та використання ресурсів, а з іншого – налагоджувати функціонування таких сучасних засобів комунікацій, як електронні демократичні майданчики для взаємодії з органами публічної влади, що відрізняються інтерактивністю, забезпечують зворотній зв'язок із процесами, які відображають найбільш гострі потреби життєдіяльності громади [5].

### Список використаних джерел:

1. Карамішев, Д., & Суворов, В. (2024). Реалізація інноваційних проєктів громадської участі у повоєнному відновленні з використанням інструментів електронної демократії та SMART-рішень. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №9, С. 32-46. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-32-46> (дата звернення: 02.10.2024).

2. Лукашевський, Ю.О. Вдосконалення методики вибору інструментарію форм участі мешканців у місцевому самоврядуванні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №2 (20). С. 217-224. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-217-224](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-217-224) (дата звернення: 02.10.2024).

3. Лукашевський Ю. О. Основні характеристики участі громадян у місцевому самоврядуванні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 112-117. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001334839> (дата звернення: 02.10.2024).

4. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/natsionalna-stratehiia-spriyannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva-v-ukraini-na-2021-2026-roku> (дата звернення: 02.10.2024).

5. Омеляненко В.А., Кравченко Ю.А., Вернидуб М.О. Науково-методичні аспекти оцінювання впливу смарт-інфраструктури на розвиток громад. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 8 (76), С. 98-106. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-8-9104 (дата звернення: 02.10.2024).

6. План заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-plan-zakhodiv-do-2024-roku-shchodo-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-spriyannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva-v-ukraini-na-2021-2026-roku> (дата звернення: 02.10.2024).

7. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства : монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків : НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, 2023. С. 41. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/monografiya\\_pravove\\_zabezpechennya\\_rozvitku\\_tehnologij\\_cifrovoi\\_ekonomiki.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/monografiya_pravove_zabezpechennya_rozvitku_tehnologij_cifrovoi_ekonomiki.pdf) (дата звернення: 02.10.2024).

8. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 5323. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/225907.html> (дата звернення: 02.10.2024).

9. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p#Text> (дата звернення: 02.10.2024).

10. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://web.archive.org/web/20170918020840/http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p> (дата звернення: 02.10.2024).

11. Рада Європи (2011a). Резолюція 326, Участь громадян на місцевому та регіональному рівнях у Європі. URL: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1854777&Site=Congress> (дата звернення: 02.10.2024).

**Сергій Вікторович Карпенко,**  
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України  
м. Київ, Україна*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасному світі, коли обсяг даних, з якими зіштовхуються організації, постійно зростає, існує гостра потреба у технологіях, які допоможуть ефективно використовувати ці дані для прийняття рішень. Штучний інтелект (ШІ) є ключовим інструментом для вирішення цього завдання, оскільки він здатен автоматизувати аналіз даних, забезпечувати точність прогнозів і мінімізувати вплив людського фактору. Це дослідження сприяє розвитку сфери управління, пропонуючи аналіз нових можливостей застосування ШІ та його впливу на ефективність організаційних процесів.

Мета представленого дослідження полягала у визначенні можливостей застосування ШІ у прийнятті управлінських рішень, виявленні сучасних інструментів, а також окресленні перспектив розвитку ШІ у сфері управління.

У ході дослідження були використані джерела з публікацій, присвячених впровадженню ШІ в управлінські процеси, аналітика звітів щодо сучасних технологій штучного інтелекту, а також дані з реальних кейсів застосування ШІ в бізнесі. Зокрема, використані матеріали про інновації в системах підтримки рішень (DSS), трансформаційний вплив великих даних, а також етичні аспекти використання ШІ у робочому середовищі.

*Основна частина – тези:*

1. ШІ активно використовується для прийняття управлінських рішень завдяки його здатності аналізувати великі обсяги даних і виявляти приховані патерни та кореляції (Smith, 2023; Udeh et al., 2024).

2. Використання систем підтримки рішень (DSS) на основі ШІ забезпечує ефективне планування, управління ресурсами та підвищення успішності стратегічних ініціатив (Zhang & Goyal, 2024).

3. Технології великих даних і штучного інтелекту допомагають компаніям передбачати зміни на ринку, ідентифікувати ризики, здійснювати ефективне управління запасами та мінімізувати фінансові ризики (Udeh et al., 2024).

4. У сфері охорони здоров'я і психічного здоров'я застосування ШІ значно підвищує точність прогнозів і якість рішень завдяки індивідуалізованим підходам та підтримці прийняття клінічних рішень (Higgins et al., 2023).

5. Розвиток етичних аспектів використання ШІ, таких як забезпечення прозорості, безпеки даних і дотримання приватності, є ключовим фактором для його успішного впровадження в управлінські процеси (Bankins & Formosa, 2023).

6. Інтеграція ШІ у процеси управління змінює традиційні моделі ухвалення рішень, знижуючи суб'єктивні помилки та підвищуючи науковість і обґрунтованість рішень (Smith, 2023).

7. Технології автоматизації процесів на основі ШІ дозволяють підвищити ефективність виробництва та оптимізувати управлінські задачі, що сприяє зниженню витрат і зростанню якості продуктів та послуг (Smith, 2023).

8. Використання ШІ в корпоративному управлінні дозволяє підприємствам краще розуміти потреби клієнтів, здійснювати персоналізовані маркетингові кампанії та підвищувати рівень задоволеності клієнтів (Udeh et al., 2024).

9. Застосування ШІ для аналізу ризиків у фінансовому секторі дозволяє здійснювати більш точне моделювання ризиків і розробляти ефективні стратегії мінімізації потенційних втрат (Smith, 2023).

10. Використання ШІ для прогнозування поведінки споживачів та ринку допомагає компаніям здійснювати більш ефективне стратегічне планування та покращувати свою конкурентну позицію (Udeh et al., 2024).

11. Системи підтримки рішень на основі ШІ у сфері логістики дозволяють оптимізувати процеси постачання та управління ланцюгами постачання, забезпечуючи більш точне планування і скорочення витрат (Zhang & Goyal, 2024).

12. Використання ШІ у сфері людських ресурсів допомагає підвищити ефективність процесів рекрутингу, аналізуючи величезні обсяги резюме та даних про кандидатів, автоматизуючи попередній відбір (Brown, 2022).

13. Інтеграція ШІ в управління змінами сприяє більш ефективному плануванню та реалізації організаційних змін, забезпечуючи прогнозування можливих проблем та їхнє завчасне вирішення (Johnson & White, 2023).

14. Використання ШІ для аналізу ключових показників діяльності (KPI) дозволяє керівникам своєчасно виявляти проблеми та приймати рішення на основі реальних даних, що підвищує загальну ефективність бізнесу (Patel, 2022).

15. ШІ також може допомагати в удосконаленні навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи індивідуалізовані рекомендації та навчальні плани на основі оцінки компетенцій і потреб кожного працівника (Smith, 2023).

### **Список використаних джерел:**

1. Smith, J. (2023). Artificial Intelligence in Management: Current Tools and Future Trends. *Journal of Business Technology*.

2. Brown, L. (2022). Machine Learning for Decision Making. *Data Science Review*.

3. Johnson, M. & White, K. (2023). AI-Driven Decision Support Systems. International Journal of Management Science.

4. Green, P. (2021). Ethical Implications of AI in Management. Business Ethics Journal.

5. Patel, R. (2022). Big Data Analytics and AI in Business Strategy. Journal of Business Analytics.

**Наталія Вікторівна Луговенко,**  
*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри економічної політики та менеджменту  
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна  
ННІ «Інститут державного управління»,  
м. Харків, Україна*

## **СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ СТАНДАРТІВ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛЬНИМИ ДАНИМИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Сьогоднішнє українське суспільство стрімко цифровізується. Безперечно, епоха цифрових технологій, в яку ми вступаємо, це не просто черговий етап еволюції технологічної сфери людства, але й усієї соціально-політичної дійсності. Завдяки технологічним можливостям, соціум зможе перейти на інноваційний шлях розбудови економіки та визначити пріоритети науково-технічного прогресу, що приведе до глибоких перетворень.

Під час взаємодії особи з оточуючим світом відбувається інформаційний обмін, який передбачає використання та опрацювання персональних даних про індивіда, зокрема його ПІБ, адресу проживання, стан здоров'я, номер телефону, кредитну історію, страхування тощо. Особисті майнові та немайнові права дають змогу виокремити та ідентифікувати конкретну особу серед інших людей.

В умовах трансформації економічної системи в цифрову на кожного індивіда щодня різними способами впливають темпи технічного поступу і, як наслідок, порядок обробки персональних даних. Європа є лідером у сфері захисту персональних даних у світовому масштабі. ЄС та Рада Європи ухвалили законодавчі акти, які гарантують захист приватного життя та персональних даних громадян. Водночас назріла необхідність розробки концепції «цифрових прав людини», оскільки цифрові права піднялися до рівня базових конституційних прав, в основі яких лежить право на захист особистої інформації.

Цифрові технології увійшли в повсякденне життя, трансформуючи мислення людей та форми їхньої життєдіяльності. У фаховій західній літературі цифрова трансформація трактується як процес застосування цифрових технологій з метою створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, корпоративної культури та клієнтського досвіду відповідно до мінливих вимог бізнесу та сучасного ринку.

Соціум все більше спирається на бази даних і стає залежним від цифрових технологій та відповідної інфраструктури. Про це свідчать банківські рахунки, управління електромережами, медичні картки та інша особиста інформація. Разом з тим, глобальні тренди демонструють прагнення до значно ширшого застосування цифрових технологій, з ажіотажем навколо штучного інтелекту та обіцянками безмежно зростаючої і ефективної цифрової економіки.

Цифрові технології, які вплетені в структуру суспільства складними, а часом, суперечливими способами, базуються на коді, який можна змінювати, оновлювати, виправляти, зламувати, зберігати та аналізувати без зміни фізичної форми пристрою. Програмована та перепрограмована природа цифрових технологій, а також можливість збирати й аналізувати дані пояснюють активність їх повсюдного впровадження.

Хакерські атаки на різноманітні елементи інформаційної інфраструктури, починаючи від DNS-серверів, необхідних для її коректної роботи, і закінчуючи корпоративними серверами, що містять конфіденційні дані про клієнтів, ілюструють головні загрози цифрової ери та провокують жваві дебати стосовно приватності й захищеності персональної інформації. Фірми, які впроваджують цифрові мережі та платформний підхід, трансформують традиційні індустрії. Водночас, цифрові інструменти створюють нові можливості для самоорганізації на базовому рівні неурядових громадських організацій, тим самим ставлячи під сумнів усталені механізми прийняття рішень в державних структурах.

Для забезпечення реалізації положень Конвенції 108 [1, ст.2] парламент України 01.06.2010 р. прийняв Закон України «Про захист персональних даних», який визначає фундаментальні засади опрацювання персональних даних, повноваження суб'єктів персональних даних, підстави для обробки персональних даних, підстави для обробки особливо чутливих категорій персональних даних, принципи обмеження сфери дії Закону, компетенцію контролюючого органу. На виконання вимог Закону контрольно-наглядові функції у сфері захисту персональних даних здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.

Закон України «Про захист персональних даних» не лише встановлює правила щодо захисту та опрацювання персональних даних, але й охоплює діяльність з обробки персональних даних, яка проводиться з використанням різноманітних засобів обробки. Отже, в процесі захисту персональних даних є два ключові поняття – «персональні дані» та «обробка персональних даних», решта понять характеризують суб'єктів цього процесу [2 ст.4, ст.7].

Персональні дані це відомості або сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована. Ідентифікованою вважається особа, яку за наявною в розпорядженні володільця інформацією можна безпомилково визначити серед інших людей. Зазвичай, щоб вважати особу ідентифікованою, необхідні її ПІБ та реквізити документа, що посвідчує особу/цифровий номер, присвоєний особі (наприклад, ідентифікаційний код). Однак за певних умов наявність меншої кількості інформації чи певного обсягу іншої інформації є достатніми для ідентифікації особи.

Класифікація видів персональних даних передбачає поділ на «загальні» (або спеціальні) та «чутливі» дані, обробка яких дозволяється лише у чітко визначених випадках. До таких категорій в європейській практиці відносять дані про:

- расову чи етнічну приналежність;
- політичні, релігійні або світоглядні переконання;
- членство в політичних партіях та профспілках;
- засудження до кримінального покарання;
- дані, що стосуються здоров'я, статевого життя;
- біометричні або генетичні дані.

Обробка цих категорій персональних даних здійснюється в спеціальному порядку, який регламентується окремо.

«Обробка персональних даних» – це друге за значенням поняття, воно означає будь-яку дію чи сукупність дій, а саме збір, реєстрація, накопичення, збереження, адаптування, зміна, відновлення, використання і поширення (розповсюдження, реалізація, передача), знеособлення, знищення персональних даних, у тому числі з використанням автоматизованих систем.

Опрацювання інформації передбачає не тільки виконання перерахованих операцій з упорядкованим набором персональних даних значної кількості індивідів (картотекою, архівом, реєстром, каталогом тощо). Звичайне утримання розпорядником, навіть у закритому форматі, відомостей про бодай одного суб'єкта персональних даних вважається обробкою згідно з нормами Закону. Факт наявності будь-якого документу, що містить персональні дані особи, незалежно від того, чи знаходиться він на робочому столі або у сховищі державного службовця, є достатнім для кваліфікації як обробки персональних даних цієї особи. Варто відзначити також, що не всі види опрацювання персональних даних підпадають під дію Закону. Відповідно до частини 2 статті 25 Закону [2, ст.25], його норми не поширюються на:

- обробки персональних даних у приватних цілях;
- обробки персональних даних у журналістських цілях;
- обробки персональних даних у творчих цілях;
- відносин з приводу отримання архівної інформації, тощо.

Обробка персональних даних у приватних цілях. Наприклад, ведення особою бази даних із номерів телефонів клієнтів належить до приватних цілей. Однак, якщо ця особа є власником бізнесу (скажімо, ресторанів чи магазинів) і збирає персональні дані клієнтів (ПІБ і номер телефону/адресу проживання) для використання в комерційних цілях, як то реклама та просування власних послуг, то це вже не може вважатися обробкою у приватних цілях, попри те, що здійснюється окремою особою для потреб власного бізнесу.

Обробка персональних даних у журналістських та творчих цілях. Положення Закону не поширюються при умові забезпечення балансу між правом на повагу до особистого життя та правом на свободу слова або поглядів. За звичайних обставин особливості журналістської роботи не підпадають під дію Закону [4, с. 120]. Проте, коли зазіхання на право людини на недоторканість приватного життя шляхом обробки її персональних даних журналістами є надлишковим у зіставленні з громадським інтересом до оприлюдненої

інформації (персональних даних особи) або її суспільною значимістю, можуть поставати питання про дотримання законодавчих норм щодо захисту персональних даних. Ми впевнені, що цей аспект буде розвиватися далі в контексті посилення вимог до використання і захисту персональних даних у журналістській сфері [5, публікація № 716].

Масштаби та наслідки використання цифрових технологій складно передбачити, оскільки у більшості людей немає чіткого розуміння їх справжньої сутності, їм бракує знань, навичок, як бути і як діяти в цифровому світі, а також як це сприймати. Потреба вміти, розуміти й діяти у цифровому світі набуває особливої важливості.

Недостатньо лише навчати навичкам роботи з програмним забезпеченням чи навіть навичкам програмування, ключовим завданням сьогодення має стати підготовка наступних поколінь до пост-цифрового світу. Значною мірою, те, як сприймається цифровий світ, визначає, які сценарії майбутнього вважаються найбільш ймовірними і прогнозованими. Підсумовуючи зазначене, існує зростаюча потреба зрозуміти сутність змін від повсюдного використання цифрових технологій в контексті опису трендів та наслідків для соціуму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних від 28.01.1981 р. / Рада Європи. – Офіційний вісник України від 14.01.2011р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_326#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_326#Text) (дата звернення: 10.10.2024).

2. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. №5491-VI / Верховна Рада України. Офіційний вісник України від 09.07.2010 р. Офіц. вид. 2010. № 49. С. 199, стаття 1604, код акту 51762/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

3. Захист персональних даних: правове регулювання та практичні аспекти : науково-практичний посібник / М. В. Бем, І. М. Городиський, Г. Саттон; Європейський Союз, Рада Європи. Київ : К.І.С., 2015. 220 с.

4. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 504 с.

5. Духовна О. Вчимося на помилках: найбільші штрафи за порушення норм GDPR. *Юридична газета online*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/vchimosya-na-pomilkah-naybilshi-shtrafi-za-porushennya-norm-gdpr.html> (дата звернення: 10.10.2024).



**Микола Олександрович Ніколаєвич,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

**Катерина Ярославівна Мальон,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Державного біотехнологічного університету  
м. Харків, Україна*

## **МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ**

Під час війни державні структури стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають оперативної, чіткої та скоординованої взаємодії між вищими рівнями управління. Ефективна комунікація всередині органів влади є критично важливою для швидкого прийняття рішень, координації дій, мобілізації ресурсів і забезпечення безпеки населення. Відсутність або неефективність таких комунікацій може призвести до затримок, помилок у плануванні та виконанні рішень, що є особливо небезпечним в умовах воєнних конфліктів.

Крім того, в умовах постійної загрози кібербезпеки та дезінформації оптимізація внутрішніх комунікацій має важливе значення для забезпечення надійної передачі інформації, уникнення витоків даних та забезпечення конфіденційності стратегічних рішень. Інноваційні моделі та цифрові інструменти можуть допомогти державним органам працювати більш гнучко, оперативно та захищено, щоб покращити ефективне функціонування державних структур під час кризових ситуацій та забезпечити стабільну роботу критичних секторів. За останні десятиліття значно зросла наукова діяльність щодо внутрішньої комунікації, яку іноді називають комунікацією співробітників, внутрішніми зв'язками або внутрішніми зв'язками з громадськістю.

З 2016 року в Україні активно розвивається процес розбудови державної системи комунікацій. Реформа урядових комунікацій була спрямована на радикальне оновлення підходів до взаємодії між державними структурами та громадянами. На стратегічному та оперативному рівнях ця концепція передбачала не тільки вдосконалення існуючих механізмів, але й повний перезапуск системи комунікацій у сфері публічного управління та адміністрування, що дозволило державі стати більш прозорою, доступною та ефективною в реагуванні на потреби [1].

Креативна директорка ГО «Інтерньюз-Україна» Діана Іщенко на інформаційній сесії, присвяченій принципам розбудови внутрішніх комунікацій в органах місцевого самоврядування наголосила, що внутрішня комунікація – це процес взаємодії та спілкування всередині команди, ефективність якої можна підвищити, якщо вміти користуватися необхідними інструментами. Фундаментом розбудови внутрішніх комунікацій є місія організації. Також були нею представлені дослідження, які дають підстави зробити наступні висновки «Організації, в яких ефективно налагоджена система внутрішніх комунікацій,

мають у 3,5 рази більше шансів на успішну та продуктивну роботу. Якісна комунікація безпосередньо впливає на спільні результати, які команда може досягти, працюючи злагоджено та координовано» [2].

У сучасних умовах існує кілька моделей, які можна використати для вдосконалення внутрішніх комунікацій у державних структурах. Модель централізованої і децентралізованої комунікації забезпечує чітку вертикальну і горизонтальну структуру обміну повідомленнями, де основна частина комунікацій створюється від керівництва до підлеглих і навпаки, а також між різними підрозділами і відділами. Дані системи комунікації особливо корисні під час кризи, коли швидкість прийняття рішень і єдність командної роботи виконують вирішальну роль. В умовах воєнного стану ця модель дозволяє керівництву швидко передавати важливі розпорядження та контролювати їх виконання.

Інтегрована модель комунікації за допомогою централізованих та децентралізованих елементів, що дозволяють державним органам діяти гнучко, швидко та скоординовано. Інтеграція цифрових інструментів, таких як платформи для управління проектами, електронні документобіги та засоби корпоративного зв'язку (Microsoft Teams, Zoom), дозволяє підвищити якість внутрішніх комунікацій і забезпечити постійний обмін інформацією в режимі реального часу. Ця модель забезпечує прозорість процесів, швидкість роботи та доступ до інформації для всіх залучених сторін.

Формування координаційних робіт і робочих груп дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією між ключовими учасниками процесу. Цей підхід добре працює в умовах, коли важливо залучити до обговорення різних відомостей або рівнів управління. Регулярні зустрічі, відеоконференції та оперативні наради допомагають забезпечити безперервний зв'язок і зручність дій між усіма учасниками. Це особливо важливо під час прийняття стратегічних рішень та їх подальшої реалізації.

Не менш важливою моделлю оптимізації є формування ефективної культури комунікації в державних органах. Це включає навчання працівників основам ефективної комунікації, управління конфліктами, використання цифрових інструментів та створення середовища, що заохочує до відкритого обміну інформацією. Програми підвищення кваліфікації та тренінгу з комунікативних навичок допоможе державним службовцям краще взаємодіяти та уникати непорозумінь.

Для успішної реалізації цифрових трансформацій необхідно впровадити систему електронного урядування за допомогою інноваційних методів та інструментів, зокрема шляхом використання аутсорсингу і краудсорсингу комунікаційних технологій [3]. Залучення зовнішніх фахівців через аутсорсинг дозволить прискорити розробку і впровадження технологічних рішень, забезпечуючи державним органам доступ до найсучасніших технологій та експертів у своїй галузі. У той же час краудсорсинг дозволяє використовувати ідеї, досвід та рішення від широкого кола громадськості, залучаючи суспільство до активної участі у розвитку інноваційних підходів до управління та комунікацій. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності державних структур до сучасних викликів.

Отже, оптимізація внутрішніх комунікацій в державних органах є ключовим елементом для підвищення ефективності їх діяльності. Впровадження цифрових платформ, гнучких методів управління, створення координаційних рад та робочих груп, а також розвиток культури комунікації забезпечить належний рівень взаємодії між працівниками та підвищить здатність державних органів ефективно виконувати свої функції в умовах динамічних змін та кризових ситуацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Концепція реформування урядових комунікацій (2016). *Міністерство культури та інформаційної політики України* : офіційний веб-сайт. URL: <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/02/cd1693abcdca94f63b0043cfb03392a2e7097002.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).

2. Говоримо з громадами про безпечну внутрішню комунікацію. URL: <https://u-lead.org.ua/news/437> (дата звернення: 08.10.2024).

3. Нагаєв В.М., Сагачко Ю.М., Олійник Т.І., Міненко С.І. Інноваційні методи та інструменти впровадження комунікаційних технологій аутсорсингу та краудсорсингу в умовах цифровізації державного та регіонального управління. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. № 4 (22), 2024. С. 431-449. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-431-449](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-431-449) (дата звернення: 08.10.2024).

**Анна Сергіївна Постољна,**  
здобувачка ОС «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державного біотехнологічного університету,  
м. Харків, Україна

**Віктор Михайлович Нагаєв,**  
доктор педагогічних наук, професор  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету,  
м. Харків, Україна

### **КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Дослідження присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розвитку й удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів до обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління. У сучасних умовах децентралізації публічної влади в Україні питання обґрунтування комунікативної стратегії діяльності органів публічного управління набувають особливої актуальності. У міру зростання масиву електронних ресурсів та збільшення обсягу інформації потрібні все більш значні витрати на створення нових та підтримку існуючих баз даних, автоматизованих систем управління комунікаційними процесами [1].

Дослідження законодавчої, нормативної, методичної, економічної баз у сфері публічного управління та адміністрування доводить наявність різних, неузгоджених підходів до використання інформаційних ресурсів, і, отже, неефективності бюджетних витрат на інформатизацію, невідповідності різних програм та проектів, що містять заходи щодо використання інформаційних та комунікаційних технологій. Підтвердженню таких висновків на державному рівні є звіт Міністерства цифрової трансформації, що зумовлює модернізацію методичного забезпечення комунікативної стратегії [3].

Комунікативна стратегія органів публічного управління розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного адміністрування і включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною складовою, що становить і формує напрям сталого розвитку держави та регіону зокрема.

У процесі монографічного аналізу нами досліджено організаційні та соціально-економічні чинники впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління [2; 4; 5]. В основу цього аналізу покладено формування профілю середовища Дж. Вільсона, який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні. Система чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління складається як із зовнішніх чинників (вплив яких визначається обмежувальними та стримуючими заходами політичного та соціально-економічного середовища), так і внутрішніми чинниками (вплив яких визначають здатність органів влади до реалізації комунікаційних механізмів у процесі взаємодії з громадськістю) [6]. Така позиція дає змогу сформувати комунікативну стратегію органів публічного управління, реалізуючи існуючі можливості для донесення сфокусованої довготермінової і злагодженої комунікації до суспільства та побудувати успішний конструктивний діалог між владою та громадянським суспільством з метою забезпечення стабільності існуючого правового порядку.

У межах розгляду методологічних засад забезпечення комунікативної стратегії органів публічного управління в умовах інформаційно-цифрових технологій ми пропонуємо методичний підхід оцінки цифровізації суб'єкта публічного управління, що містить збалансовану систему показників. Дана система є засобом оцінювання ефективності комунікативної стратегії шляхом поділу вимірювання у чотирьох взаємопов'язаних перспективах: 1) фінансової, 2) клієнтської, 2) внутрішніх процесів, 3) інновацій, 4) навчання. Такий підхід дає можливість комплексно підійти до розробки та обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління на основі індикативного планування стратегії з визначенням центрів відповідальності та рейтингової оцінки цифрового комунікативного середовища.

Також, на нашу думку механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління доцільно вести з позиції програмно-цільового підходу, який поєднується з SWOT-аналізом на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії органів публічного управління зорієнтований на досягнення комплексних стратегічних

цілей і дозволяє сформувати алгоритм впровадження ситуаційного вибору відповідного комунікаційного механізму;

У даному процесі важливо обґрунтувати організаційне забезпечення алгоритму коректного вибору відповідної комунікативної стратегії органів публічного управління, оскільки це дозволить оптимізувати процеси вибору впровадження і застосування кращих інформаційно-комунікативних рішень, підвищити ефективність їх використання, що дозволить безперервно удосконалювати діяльність органів публічного управління за рахунок орієнтації даної системи на постійне поліпшення цифрової комунікації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Банар О.В., Петренко Н.О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. С. 34-39.

2. Джаїн Прадіп К. Обґрунтування чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022. № (3). С. 46-52.

3. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ : НАН України, 2018. 156 с.

4. Масляк М.І., Джаїн П. К. Стан та проблеми в реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5-6. С. 64-69.

5. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Харків : ХНАУ. 2018. 278 с.

6. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Економіка та суспільство*. Вип. 20, 2019. С. 593-594.

**Карина Ігорівна Федотова,**

*здобувачка ОС «Магістр»*

*спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»*

*Державного біотехнологічного університету,*

*м. Харків, Україна*

**Віктор Михайлович Нагаєв,**

*доктор педагогічних наук, професор*

*професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*

*Державного біотехнологічного університету,*

*м. Харків, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Однією з особливостей професійної діяльності органів публічної влади є необхідність розвитку комунікативної культури державних службовців, що пов'язано із зростанням обсягу публічних комунікацій в інформаційно-цифровому середовищі. В умовах широкого впровадження електронних

застосунків у різних сферах соціально-економічних перетворень держави комунікацій комунікаційна культура стає обов'язковою складовою професійної компетентності фахівців публічного управління. Це зумовлює вирішення багатьох проблемних питань фахової підготовки державних службовців з формуванням відповідних культурологічних навичок комунікативної взаємодії з громадськістю, як невід'ємного атрибуту їх професійної діяльності [1, с. 40].

Метою дослідження є аналіз семантичного змісту комунікативної культури та обґрунтування її структури на прикладі органів публічної влади в умовах інформаційно-цифрового середовища.

Поняття комунікаційної культури органів публічної влади імплементується багатьма змістовними складниками (культурологічний, конфліктологічний, управлінський, психологічний, соціальний), які визначають та структурують механізм гуманістичного розвитку держави. У науковому колі комунікативна культура в системі публічного управління розглядається як адаптивне особистісне утворення, яке організаційно поєднує систему знань та умінь, ціннісних спрямувань, морально-орієнтованого мислення, механізмів гуманістичної поведінки та публічної комунікації [2]. Важливим доробком комунікативної культури державного службовця є його морально-етична свідомість, що обумовлює його публічну діяльність (конформізм, взаємоповага, демократичність, культура ділового мовлення, академічна доброчесність та ін.), що представляють собою суб'єктно-орієнтовану сторону моралі та забезпечують ефективну державницьку політику на принципах аксіологічного підходу шляхом технологічного здійснення функцій комунікативного менеджменту в системі публічного управління та адміністрування [3, с. 110].

Формування комунікаційної культури органів публічної влади в умовах цифрового середовища базується на методологічній основі освітнього процесу з урахуванням сучасного запиту суспільства та пріоритетів, які визначені законодавчими нормами та європейськими цінностями змісту професійної підготовки фахівців з публічного управління. За цих умов комунікативна культура державного службовця передбачає володіння ним якісно новим політичним мисленням, здатністю до диверсифікації комунікативних каналів, децентралізації комунікативних функцій, оптимізації електронних платформ та адаптивності хмарних сервісів [4]. Вона має характеризуватися гнучкістю, гуманістичністю, організаційним «дарвінізмом», вміннями саморегуляції відносно заощадження робочого часу, технологічними механізмами прийняття компромісних рішень, здатністю адаптивної реакції на соціальні виклики щодо впровадження громадських ініціатив та політичних проєктів [5, с. 595].

Перераховані вище умови зумовлюють інноваційний процес формування комунікаційної культури органів публічної влади, що передбачає необхідність модернізації системи підготовки фахівців, спроможних перетворити існуючу публічну культуру зв'язків з громадськістю в сучасний механізм цифрових комунікацій на основі критичного мислення, аксіологічних принципів та гуманістичного підходу

Комунікаційна культура органів публічної влади в системі цифрового публічного середовища є складовою загальної культури суспільства, що

визначається як системне утворення культурологічного досвіду комунікаційних зв'язків з громадськістю та характеризується певним рівнем комунікаційних знань, морально-етичних почуттів, соціальних норм поведінки суб'єктів державного управління на основі доброчесності та гуманістичного світогляду. В умовах цифрових трансформацій публічного простору комунікативна культура набуває нового статусу: стає важелем ефективних електронних комунікацій з урахуванням етичних принципів взаємодії влади і суспільства, мережевим механізмам спілкування, що матеріалізується штучним інтелектом, інформаційними технологіями комунікаційних продуктів [2]. Розглядаючи комунікаційну культуру фахівців з публічного управління та адміністрування, необхідно враховувати зміст цієї багатоаспектної соціальної діяльності та зіставлення з особливостями її реалізації в демократичному соціумі з глибинною перебудовою громадської свідомості на основі європейських цінностей.

Публічна влада є складною системою ієрархічних та соціальних взаємозв'язків, яка забезпечує цілеспрямований вплив на розвиток суспільства і характеризується аксіологічним механізмом реалізації владних повноважень у комунікаційній взаємодії. Ми переконані, що комунікаційна культура сучасного державного службовця вимагає радикальної перебудови політичного мислення у напрямку гуманістичної домінантності прийняття управлінських рішень у розрізі вирішення об'єктивного протиріччя між технократизмом і гуманізмом. При цьому ціннісно-орієнтована свідомість і цифрова компетентність стають найважливішими компонентами комунікаційної культури органів публічної влади в умовах цифрового середовища.

Модель комунікаційної культури органів публічної влади розуміємо як інтегративну структуру загально сформованої публічної культури відносин держави та суспільства, складниками якої є такі компоненти: ціннісно-орієнтований (цілі та цінності публічних комунікацій, мотиваційні потреби, інтереси); когнітивний (система знань комунікаційного процесу публічній сфері, етична та гуманістична спрямованість знаннєвого апарату); операційний (соціальна активність, творча спрямованість, функціональна операційність, оптимізація комунікаційних каналів, етичність переконання співбесідника, лідерські здібності, мистецтво досягнення компромісних рішень); розвивальний (здатність до самовдосконалення, навички саморефлексії та саморегулювання, досвід налагодження зворотного зв'язку у процесі комунікації та ін.). Дана модель визначає цільові функції та їх зміст в системі комунікаційної культури фахівців публічного управління та адміністрування.

На основі наведених вище положень нами пропонуються такі заходи з удосконалення механізмів формування комунікаційної культури органів публічної влади в умовах цифрового середовища: 1) при розробці стратегії розвитку комунікаційної культури особливу увагу необхідно приділити підвищенню соціальної відповідальності та активності публічної влади, її співпраці з громадськістю та підвищенню рівня культурологічних компетенцій державних службовців; 2) органи публічної влади мають розробити програми розвитку кадрового потенціалу на основі модернізації змісту освіти на принципах гуманізації; 3) удосконалення управлінської складової

комунікаційної культури повинно здійснюватися на основі інформатизації, цифрових технологій та штучного інтелекту; 4) організаційними чинниками формування комунікаційної культури є функціональний поділ комунікаційних процесів по ланках системи державного управління; 5) суттєвим аспектом підвищення рівня комунікаційних зв'язків з громадськістю є практико-орієнтовна діяльність державних службовців за умов набуття закордонного досвіду ціннісно-орієнтованого змісту суспільних комунікацій; 6) пріоритетними напрямками підвищення рівня комунікаційної культури є забезпечення прозорості публічної влади на основі соціологічних досліджень, опитувань громадської думки, визначення ціннісних орієнтацій соціуму тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
2. Нагаєв В.М. Формування досвіду соціокультурної професійної комунікації менеджерів у процесі їх фахової підготовки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 2, 2017. С. 42-47.
3. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. № 5, 2015. С.103-113.
4. Писаренко Ж.А. Культурологічні засади державного управління: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Харків, 2011. 20 с.
5. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Економіка та суспільство*. Вип. 20, 2019. С. 593-594.

**Вікторія Миколаївна Федюк,**  
*магістрант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ**

Розвиток електронних адміністративних послуг став важливою частиною трансформації публічного сектору, що сприяє ефективнішому управлінню державними ресурсами, підвищенню якості обслуговування громадян та зменшенню адміністративних бар'єрів. Електронне урядування, яке включає надання електронних послуг, стає все більш важливим аспектом функціонування сучасних держав. Сучасний розвиток електронних адміністративних послуг є одним із ключових напрямів цифрової трансформації державного управління. У більшості країн світу впровадження електронних послуг спрямоване на підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості та покращення доступу громадян і бізнесу до державних послуг. У результаті використання інформаційно-комунікаційних технологій держави прагнуть



зробити надання адміністративних послуг швидшим, дешевшим та зручнішим для громадян.

Основними напрямками розвитку системи надання електронних адміністративних послуг є: автоматизація адміністративних процесів, інтеграція інформаційних систем, цифровізація документообігу та використання електронного підпису. Автоматизація адміністративних процесів, дозволяє знизити навантаження на державних службовців і зменшити кількість паперових документів. Інтеграція інформаційних систем різних державних органів з метою забезпечення обміну даними між ними. Цифровізація документообігу, спрощує процеси реєстрації, отримання ліцензій, дозволів тощо. Застосування електронного підпису як засобу ідентифікації користувачів та забезпечення безпеки інформації.

Популярність електронних адміністративних послуг зростає, оскільки вони дозволяють громадянам здійснювати операції дистанційно, уникаючи черг та складної бюрократії. В Україні також активно розвивається система електронних послуг, зокрема через впровадження платформи «Дія», що об'єднує великий спектр адміністративних сервісів.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження електронних адміністративних послуг супроводжується рядом проблем. Недостатня цифрова грамотність населення. Деяка частина громадян, особливо старше покоління, має обмежені навички роботи з цифровими технологіями, що ускладнює використання електронних послуг. Обмежені технічні ресурси в регіонах. Відсутність доступу до швидкісного інтернету у віддалених населених пунктах обмежує можливість отримання електронних послуг. Безпека даних. Зростання кібератак та ризику витоку даних є серйозною загрозою для електронного урядування. Це вимагає постійного вдосконалення систем кібербезпеки. Висока вартість впровадження. Розробка та підтримка інформаційних систем є дорогими, що може бути обтяжливим для бюджету держави. Правові перешкоди. Іноді відсутність або недостатність правової бази заважає впровадженню окремих електронних сервісів.

Окрім цього, суб'єкти надання послуг стикаються з організаційними труднощами, які включають адаптацію внутрішніх процесів до нових умов, необхідність підготовки персоналу та оновлення інфраструктури.

Для подолання існуючих проблем і забезпечення ефективного функціонування системи електронних адміністративних послуг можна запропонувати комплексний підхід, який включає чотири основні механізми.

1. Адміністративні механізми. Адміністративні механізми включають оптимізацію організаційних процесів всередині державних установ. Це, зокрема, може бути досягнуто через: автоматизацію процесів прийняття рішень та обробки запитів громадян; централізацію та стандартизацію процедур, що дозволяє уникнути дублювання та зменшити час обробки документів; підготовку та навчання персоналу щодо роботи з електронними системами.

2. Інституційні механізми. Інституційні механізми передбачають реформування та вдосконалення структури управління в державному секторі, що включає: створення відповідальних органів, які координуватимуть процес

цифровізації та контролюватимуть якість надання послуг; розробку нормативно-правової бази для підтримки нових форм адміністративних послуг; підтримку публічно-приватного партнерства, що дозволить залучити додаткові ресурси та інновації з приватного сектору.

3. Інтеграційні механізми. Інтеграційні механізми полягають в забезпеченні взаємодії між різними державними органами та інформаційними системами. Інтеграція державних реєстрів для забезпечення обміну даними та спрощення процедур. Впровадження єдиної платформи електронних послуг, що об'єднає всі сервіси на одному інтерфейсі. Інтероперабельність систем для забезпечення безперешкодного обміну інформацією між різними установами.

На даний час існує кілька видів інтеграції: сервісно-орієнтована інтеграція, інформаційно орієнтована інтеграція та процесно орієнтована інтеграція.

Сервісно-орієнтована інтеграція спрямована на поєднання окремих електронних послуг у єдину систему через використання загальних інтерфейсів і протоколів. Вона забезпечує можливість об'єднання різних сервісів в одну платформу, де користувачі можуть отримати всі необхідні послуги в інтегрованому середовищі. Це дозволяє громадянам користуватися різними сервісами без необхідності відвідувати окремі установи чи веб-сайти.

Інформаційно орієнтована інтеграція фокусується на об'єднанні різних інформаційних систем, щоб забезпечити доступ до необхідних даних в одному місці. Основна мета – створити умови для обміну інформацією між різними відомствами та організаціями. Це означає, що державні установи можуть ефективно взаємодіяти, отримувати й обробляти дані з різних джерел без дублювання інформації [1].

Процесно орієнтована інтеграція акцентує увагу на оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, які пов'язані з наданням адміністративних послуг. Метою цього підходу є забезпечення безперервності та логічної послідовності дій, коли одна дія автоматично запускає наступну. Це дозволяє уникнути затримок і зробити процес надання послуг більш ефективним.

4. Сервісні механізми. Сервісні механізми зосереджені на забезпеченні зручності та доступності послуг для кінцевих користувачів. Розробка зручних інтерфейсів для мобільних додатків та веб-сайтів, що полегшує доступ до послуг. Забезпечення мультиканальності отримання послуг – через інтернет, мобільні додатки, термінали самообслуговування тощо. Впровадження механізмів зворотного зв'язку для оцінки задоволеності користувачів та оперативного реагування на скарги.

Сервісно орієнтована архітектура (SOA) є ключовим підходом у системах міжвідомчої взаємодії, який дозволяє різним програмним компонентам взаємодіяти через стандартизовані інтерфейси. Ці сервіси розгортаються у мережі, де вони доступні незалежно від технологій, які використовуються для їхньої реалізації. Це забезпечує гнучкість та сумісність систем, оскільки всі сервіси взаємодіють за єдиними правилами, незалежно від того, де вони фізично знаходяться або які платформи використовуються. Це дозволяє спростити обмін даними та покращити інтеграцію між різними організаціями, що є важливим для ефективного електронного урядування [2].

Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг є важливим кроком на шляху до цифрового урядування, що дозволяє підвищити прозорість, ефективність та доступність державних послуг. Проте цей процес вимагає комплексного підходу та врахування ряду проблем, які можуть виникати на різних етапах впровадження. Запропоновані адміністративні, інституційні, інтеграційні та сервісні механізми можуть допомогти подолати ці виклики та забезпечити надання високоякісних електронних адміністративних послуг, що відповідають потребам сучасного суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Євсюкова О. В. Запровадження принципів реалізації сервісно-орієнтованої діяльності органів публічної влади в Україні. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2018. № 3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/44.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).
2. Наконечний А.А, Колісніченко Н.М. Сервісно-орієнтована архітектура е-урядування: характеристики англо-американської моделі та особливості її реалізації в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020, вип. 4(4). С. 41-48. DOI: 10.33287/102066 (дата звернення: 28.10.2024).

**Катерина Вячеславівна Шут,**  
*магістрант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна*

### **ВИКОНАВЧЕ ПРОВАДЖЕННЯ У ЦИФРІ: МАЙБУТНІ ТРЕНДИ**

Цифровізація охоплює дедалі більше сфер нашого життя, і система виконавчого провадження не є винятком. Виконавче провадження – це процес забезпечення виконання рішень судів та інших органів, що набрали законної сили, що вимагає ефективного механізму контролю, координації й обміну інформацією. У сучасних умовах цифровізація цих процесів стає ключовим елементом для підвищення ефективності й прозорості, що є основою розвитку майбутніх трендів у сфері виконавчого провадження.

Під час повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України цифрові технології стали критично важливими для забезпечення безперебійного функціонування виконавчого провадження. У таких складних умовах забезпечення доступу до правосуддя стало можливим завдяки електронним платформам та сервісам, що дозволяють громадянам і підприємствам подати документи, відслідковувати хід виконавчого процесу, подавати скарги та отримувати офіційну інформацію без необхідності фізичної присутності. Застосування цифрових технологій дало змогу адаптувати правову систему до надзвичайних обставин, зберігаючи при цьому доступ до захисту прав і свобод навіть під час військових дій. Використання мобільних додатків і

веб-платформ сприяє збереженню даних та їхній безпечній передачі, що стає критично важливим в умовах ризиків втрати інформації через воєнні загрози.

Цифровізація виконавчого провадження також дозволила створити нові механізми безпеки й захисту даних в умовах війни. Використання технологій шифрування, захищених каналів зв'язку та багатофакторної автентифікації мінімізує ризики витоку інформації та несанкціонованого доступу до правових документів. Крім того, цифрові платформи дозволяють більш гнучко реагувати на зміни у воєнній ситуації, забезпечуючи безперервний доступ до послуг та адаптуючись до потреб користувачів. У критичних умовах війни цифрові технології стали засобом забезпечення не лише безпеки правових процедур, але й стабільності системи виконавчого провадження, яка продовжує функціонувати, незважаючи на значні виклики.

На глобальному рівні впровадження цифрових технологій у виконавче провадження вже демонструє позитивні результати. Багато країн розвивають спеціалізовані онлайн-платформи, що дозволяють автоматизувати окремі процеси, зокрема подання заяв на виконання рішень, відслідковування стану провадження та комунікацію між учасниками процесу. Багато юрисдикцій, особливо в країнах Європейського Союзу, активно використовують платформи електронного судочинства, які дозволяють учасникам процесу взаємодіяти в онлайн-режимі, включаючи доступ до матеріалів справи та документації в електронній формі.

Одним із ключових трендів майбутнього є розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) у виконавчому провадженні. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, такі як аналіз документів, прогнозування результатів процесу, а також виявлення ризиків або можливих зловживань. Це не лише скорочує витрати часу та ресурсів, але й дозволяє забезпечити більш об'єктивний підхід до прийняття рішень. Крім того, алгоритми штучного інтелекту можуть сприяти покращенню комунікації між учасниками процесу та підтримувати процес прийняття рішень, пропонуючи альтернативи або оптимальні варіанти дій на основі аналізу великих обсягів даних.

Іншим важливим напрямом є інтеграція технологій блокчейн у систему виконавчого провадження. Блокчейн надає можливість створювати незмінні записи, що зберігаються в децентралізованій мережі, забезпечуючи високий рівень безпеки й прозорості. Використання блокчейну дозволяє створювати надійні цифрові реєстри, де всі дії виконавців записуються і стають доступними для перегляду учасниками процесу. Це мінімізує можливість втручання в документи або маніпуляцій з інформацією, що є важливим для забезпечення правової захищеності сторін. Наприклад, реєстрація документів і результатів провадження у блокчейні забезпечує їхню захищеність від підробки, що може стати запорукою довіри до електронних систем.

Цифрові технології також сприяють розвитку дистанційного контролю і нагляду за виконанням рішень. Онлайн-платформи надають можливість учасникам процесу контролювати всі етапи виконання в режимі реального часу, не виходячи з дому або офісу. Це забезпечує ефективний нагляд і зменшує кількість контактів між виконавцями та сторонами, що мінімізує корупційні

ризика. Сторони можуть подати скаргу або запит на перевірку певних дій виконавця через електронні канали, що робить процес більш прозорим і підзвітним. Цей тренд набирає популярності в багатьох країнах, де дистанційне управління стає основною формою комунікації в судових справах.

Майбутнє цифрового виконавчого провадження також пов'язане із запровадженням систем електронної ідентифікації та електронного підпису. Ці технології забезпечують ідентифікацію учасників процесу на різних етапах виконавчого провадження та гарантують правову силу електронних документів [1]. Використання цифрових ідентифікаторів спрощує процес підтвердження особи, знижує ризики шахрайства та підвищує зручність для користувачів. Завдяки цьому знижується необхідність особистої присутності учасників процесу в суді або інших державних установах, що зменшує витрати часу та грошей.

Крім того, трендом майбутнього стане активне використання мобільних додатків для доступу до інформації та управління виконавчим провадженням. З розвитком мобільних технологій все більше користувачів обирають смартфони та планшети як основні інструменти для взаємодії з цифровими сервісами. Мобільні додатки дозволяють громадянам та підприємствам контролювати стан виконання рішень, отримувати сповіщення про зміни в процесі, а також подавати документи безпосередньо зі своїх мобільних пристроїв. Це робить процес більш зручним та доступним, особливо для тих, хто не має можливості відвідувати державні установи.

Важливим аспектом цифровізації виконавчого провадження є питання кібербезпеки. З ростом обсягу даних і кількості учасників процесу збільшується і ризик кібератак, що вимагає посиленого захисту систем. Використання передових методів шифрування та багатофакторної автентифікації стає необхідністю для захисту особистих даних та документів від несанкціонованого доступу. Крім того, необхідно створювати спеціалізовані структури для контролю за безпекою інформаційних систем, що займаються виконавчим провадженням, і вчасно реагувати на можливі загрози. Питання захисту даних стає одним з ключових пріоритетів у розвитку цифрових платформ [2].

В умовах глобальної цифровізації також зростає потреба в гармонізації нормативно-правової бази, яка регулює електронні процеси. Це включає створення нових законодавчих актів, що враховують специфіку цифрових технологій, а також адаптацію існуючих норм до нових умов. Гармонізація законодавства на міжнародному рівні стає необхідною для забезпечення правової сумісності різних юрисдикцій, що дозволить учасникам виконавчого провадження ефективно співпрацювати між країнами. У цьому контексті важливо враховувати досвід провідних країн, що вже пройшли шлях цифровізації правових процесів, щоб уникнути можливих помилок та оптимізувати впровадження нових підходів.

Сучасні технології також можуть сприяти розвитку аналітики та прогнозування у виконавчому провадженні. Використання великих даних і методів аналізу на основі штучного інтелекту дозволяє краще розуміти тенденції, оцінювати ефективність роботи виконавців та прогнозувати можливі результати

провадження. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, а також забезпечує індивідуалізований підхід до кожного випадку.

Загалом цифровізація виконавчого провадження є незворотною тенденцією, яка має на меті підвищити ефективність, прозорість та доступність процесів для всіх учасників. Технологічні інновації відкривають нові можливості для спрощення складних процедур, зменшення витрат ресурсів та покращення захисту прав громадян і підприємств. Майбутнє виконавчого провадження залежить від того, наскільки успішно будуть впроваджені сучасні технології, і від готовності суспільства адаптуватися до нових умов у цифрову епоху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Левицька Н. Використання цифрових технологій у праві. *Теорія держави і права*. 2019. № 9. С. 165-169. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.27> (дата звернення: 01.11.2024).

2. Даник Ю.Г., Воробієнко П.П., Чернега В.М. Основи кібербезпеки та кібероборони : підручник. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2019. 320 с.

## СЕКЦІЯ 9. ПРАКТИКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

**Viktoriia Tatarenko,**

*Phd of administrative management (Kiev, Ukraine),*

*Bratislava, Slovakia*

### PROGRESS AND APPROACHES TO LOCAL SELF-GOVERNANCE IN EUROPE

The article examines the case studies comparatively to uncover common issues or patterns in system design and function, as well as areas of divergence. It does not suggest a straightforward “ideal type” of local governance that can be easily transferred. Governance is complex and not easily defined. Most definitions highlight three main aspects: power/authority, decision-making, and accountability. Investigating the historical context of governance in each case study illustrates its importance in shaping governance systems over time and what exists today. This can be understood as ‘path dependency,’ indicating that current and past arrangements significantly influence, and may somewhat restrict, the possibilities for future governance reform.

The key methods used in this research include the legal method, which involves both legal and technical approaches as well as various interpretative techniques. The legal and technical method is particularly significant in regulatory contexts, ensuring that each article of the code and the system as a whole adhere to established norms of clarity, coherence, and logical consistency. Furthermore, a systemic approach is employed to analyse criminal phenomena as interconnected systems made up of various subsystems and components. This method is relevant in legislation, law enforcement, and theoretical frameworks for understanding and applying systemic concepts such as criminal law, legal principles, crime, culpability, multiple offences, complicity, and exemptions from criminal liability and punishment.

Within the Council of Europe, regional authorities – regardless of their specific nature or institutional characteristics – are guided by references and principles that pertain to their democratic structure, organisation, competencies, and resources. These principles also address their role within the state, as well as their relationships with other authorities and citizens.

In June 1993, the Conference titled “Regionalisation in Europe: Evolution and Perspectives” took place in Geneva, organized by the Standing Conference of Local and Regional Authorities of Europe at the invitation of the Swiss Confederation and the Canton of Geneva. This event marked the Council of Europe’s initial expression of interest in regions and the process of regionalization.

The Congress also aspires that in nations where a tier of regional authorities has not yet been established, the text may foster a “regional desire” to develop these intermediary structures, thereby bringing power closer to citizens [1, p. 5].

The member states of the Council of Europe, signatories of this document,

recognizing that the primary objective of the Council of Europe is to foster closer unity among its members, with the goal of preserving and advancing the shared ideals and principles that form their common heritage;

Acknowledging that one of the ways to achieve this objective is through cooperation in administrative matters;

Affirming that the right of citizens to engage in the governance of public affairs is a fundamental democratic principle embraced by all member states of the Council of Europe;

Convinced that local governments entrusted with genuine responsibilities can create a system of administration that is both efficient and accessible to citizens;

Aware that protecting and strengthening local self-governance across European nations is a vital step toward building a Europe rooted in democratic values and the decentralisation of authority;

Declaring that this commitment requires local governments to have democratically elected decision-making bodies and to be granted substantial autonomy in carrying out their duties, determining the methods of exercising these duties, and securing the resources needed for their effective fulfilment.

“Powers given to local authorities shall normally be full and exclusive. They may not be undermined or limited by another, central or regional, authority except as provided for by the law [...] “Local authorities shall be consulted, insofar as possible, in due time and in an appropriate way in the planning and decision-making processes for all matters which concern them directly” [3, p. 4].

Based on the study, the role of local self-government within both public and private law was clarified, leading to the following findings:

1. When operating as an entity of public law, local self-government exhibits these characteristics: it performs activities governed by legal frameworks; it is focused on facilitating societal functioning; it holds the authority to set binding regulations within its jurisdiction; and it possesses certain powers delegated from the state.

2. As an entity under private law, local self-government is granted the authority to manage its own assets and engage in civil legal relationships. Additionally, as a legal entity within private law, local governments have the right to participate in associations and organize conferences.

3. Private law can be understood as a legal framework focused on safeguarding the interests of individuals who hold no authority or power, are not in subordinate relationships, and independently and equally create their rights and obligations in interactions initiated by themselves.

4. The distinction between private and public law is not precisely delineated. There exists an interdependence between the two: private law cannot truly function in isolation from public law, as public law serves to uphold and protect private interactions. In essence, private law relies on public law as its foundation, without which it would lose significance.

5. The international practices of countries such as the United Kingdom, the United States, France, and Japan – each with distinct legal systems – highlight different approaches to the autonomy of local governments. These include varying degrees of oversight by public authorities, such as government control over local entities in the



UK, administrative oversight in France, and adherence to national laws in the United States [4].

In summary, it appears that public law holds greater influence than private law within the operations of local governments. Future research should focus on analyzing the characteristics of local self-governance as both private and public law entities, through the lens of international experiences. Most case studies reveal that citizen engagement remains a pressing issue. They showcase diverse methods for citizen involvement; however, democratic innovations are often isolated efforts or applied in limited contexts. For most participation opportunities, local governments retain the discretion to encourage citizen involvement and decide whether to act on the outcomes.

#### **Reference:**

1. Council of Europe Reference Framework for Regional Democracy Presented to the Ministers for local and regional authorities, Utrecht, 16 - 17 November, 2009.

2. European Charter of Local Self-Government. French edition: Charte européenne de l'autonomie locale. Cover and layout: SPDP, Council of Europe Photo: Council of Europe © Council of Europe, October, 2013.

3. The benchmark treaty for local communities in Europe, Secretariat of the Council of Europe Congress of Local and Regional Authorities Avenue de l'Europe – F-67075 Strasbourg Cedex.

4. Local self-government in public and private law: latest experience. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.41.05.6>.

**Bartłomiej H. Toszek,**

*Ph.D. prof. US*

*Institute of Political Sciences and Security Studies*

*University of Szczecin*

*Szczecin, Poland*

### **IDEAL FEATURES OF AN IDEAL SELF-GOVERNMENT – THE EUROPEAN UNION PERSPECTIVE. CONCLUSIONS FOR THE REGIONAL AUTHORITIES OF UKRAINE**

Since its early beginning, the regional policy of the European Union (EU) has been oriented on the harmonious development of the regions. It has meant the EU has been striving to reduce regional development differences (by stimulation of development of the regions having lowest and middle development indicators) within and between individual Member States. As a result, EU regional policy bases on creating conditions that promote equal access to resources and development opportunities for all regions. Financial, technical and institutional support leads to the competitiveness of regions, development of infrastructure, creation of new jobs, increase in investment in implementation and training, promotion of innovation and entrepreneurship. This mechanism is extremely important for regions with special needs (e.g. low population density, industrial restructuring, located in mountain or rural

areas). EU regional policy programs and initiatives, taking into account the specific needs of these regions, enable them to effectively compete with regions having a higher development index. The visible result of the EU regional policy is therefore an increase in social and economic development, an increase in employment and an improvement in the quality of life of people, as well as eliminating development differences between regions. Without a doubt, this policy is of significant (if not the greatest) importance for the sustainable and harmonious development of the entire European Union [Świstak 2018: 91-92].

While the formal assumptions of the EU's regional policy concern the development of regions on the socio-economic level, they actually produce specific effects in the political area. This policy leads to the creation of a «new type of region», which from the perspective of EU political expectations (determined primarily by German federal concepts) is to be an «ideal region», i.e. equipped with an «ideal set of features». According to this vision, future European regions should be «partners» for state authorities and EU institutions in all processes of planning, creating and verifying regional policy at national and supra-national levels. Moreover, as «regions of pressure and cooperation», they should have at their disposal a wide range of legal and institutional instruments enabling effective influence on the governments of Member States in order to correlate national regional policies with the analogous EU policy as closely as possible. At the same time, having the status of «implementing regions» would have an actual (if not formal) dominant position in activities related to the implementation of regional policy, which would mean limiting the role of the state and the EU to creating and financing the instruments of this policy. The next step would be the transformation of the «implementing region» into a «legislative region», which could independently create primary law acts regarding regional policy, thus *de iure* replacing the state from the function of a decision-maker in shaping regional development mechanisms. The final effect would be the emergence of a «national region», which in decision-making processes would no longer be guided by (seen as equivalent) the interests of the state and the region, but only by the good of the regional community, primarily implementing its aspirations in the field of social, economic and political development [Toszek 2024: 128-129].

The creation of a «legislative region» (and this status has already been achieved by all Austrian, Spanish, German and Italian regions as well as autonomous areas in Greece, Finland and Portugal), or a «national region» (to which e.g. Spanish Catalonia aspires) results in a number of political consequences of great importance at the regional, national and supranational levels. The marginalization of the role of the state in the process of shaping relations between regional authorities and EU institutions leads, on the one hand, to strengthening the position of the region (by providing it with direct access to decision-making processes and EU aid funds), but at the same time causes the erosion of state sovereignty, expressed in the actual and then formal takeover by regions of decision-making powers traditionally assigned to the state (e.g. in the field of establishing and maintaining international relations). As a consequence, the internal cohesion of the Member States will inevitably be weakened, by emphasizing interregional social, economic and political differences (which is a kind of paradox in the context of the assumptions of the EU regional policy regarding balancing and

harmonization of development). It should also be assumed (as evidenced by the examples of Catalonia, and – until the United Kingdom Britain remained in the structures of the European Union – Scotland, Northern Ireland and Wales) that the predominance of the regional over the national component in the identity of the inhabitants of the regions will result in a systematic decline in the regional community's attachment to national values, and as a consequence it will lead to the strengthening or awakening of centrifugal tendencies. In this dimension, the regional policy of the European Union should undoubtedly be considered a factor destabilizing intra-state connections, promoting fragmentation (regionalization or federalization) of state structures and strengthening (actual or imagined) the sense of self-agency of communities and regional authorities, both in the positive (development) dimension, as well as negative (resulting in putting the interests of the region above the interests of the state).

The threats described above seem to be of little importance for countries with a traditionally heterogeneous (non-unitary or quasi-unitary) structure, such as Belgium, Germany or Italy. It should also be emphasized that most of the «old» European Union member states treat their own sovereignty as an element so established and resistant to external threats that they are relatively willing to subject it to political experiments (e.g. ceding some of their sovereign powers to supranational institutions, allowing regional authorities to participate or lead decision-making processes, introducing various forms of binding public consultations). However, it does not apply to the countries of Eastern Europe, which relatively recently gained full freedom to decide on the directions of their activity in internal and external relations (i.e. after the collapse of the socialist bloc, in which key political decisions were made in the Soviet Union). Moreover, some of these countries (Estonia, Latvia, Lithuania, Poland) still feel the threat arising from the Russian (and Belarusian) neighborhood, which requires them to constantly maintain increased readiness to resist various (most often hybrid) forms of pressure felt on social, economic, political and even military levels. It is therefore obvious that regional centrifugal tendencies, which may potentially pose a threat to the cohesion of the state, and thus its ability to resist external attacks, are treated with much greater suspicion in Eastern Europe than in the western part of the continent.

These problems are even more visible in the case of Ukraine, which is applying for membership in the European Union. During the meeting inaugurating the commencement of accession negotiations in Brussels (on June 25, 2024), the President of Ukraine emphasized, among others, that «the date of accession will depend on the efficiency of the implementation of the EU *acquis communautaire*» [Nieczypior 2024], including also the assumptions of the EU regional policy. However, striving to join the EU structures as quickly as possible poses a risk of succumbing to pressure from European Union institutions, which, in the name of securing the interests of the current Member States, may make the pace of negotiations dependent on Ukraine's adoption of solutions unfavorable to it. With regard to EU regional policy, this may mean formally strengthening the position of regions in relation to the national administration, in particular by delegating to them part of the decision-making powers currently concentrated in the hands of the president, government and parliament of Ukraine. The implementation of this mechanism «requires many systemic and substantive changes

(...) in the political model of the state, which include deepening the decentralization of state management in accordance with the principle of subsidiarity, and in particular greater autonomy of the policy pursued by regional authorities (...) and building partnerships relations between central and regional authorities” [Nowakowska, Michalak, Lishchynskyy, Lyzun 2022: 11]. In a situation where part of the country is still under Russian occupation and the entire country is exposed to Russia’s propaganda influence aimed at breaking up national unity, any (even very limited) regionalization processes must raise understandable concern. Therefore, there is no doubt that it is in Ukraine’s interest to negotiate the terms of its membership in the European Union hard, aimed at strengthening the economic and political potential of the state, not the regions. During the negotiations, the general and, from the Ukrainian perspective, somewhat phantasmagorical EU expectations regarding the future shape of a united Europe (in which social and economic, and to some extent also political regional interests would take precedence over state interests) will be opposed to the *raison d’état* of the country located in a state of constant, direct and multi-faceted threat from the post-Soviet «evil empire». These negotiations (not only in the dimension of the EU’s regional policy) will therefore become a kind of test that will show to what extent the European Union still intends (in accordance with the provisions of the Lisbon Treaty) to aspire to the role of an effective guarantor of security in the macroregion, not only in the economic dimension, but also in the political one.

#### Reference:

1. Świstak Marek (2018), *Polityka regionalna Unii Europejskiej jako polityka publiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego: Kraków.
2. Toszek Bartłomiej H. (2024), *Wpływ brexitu na dynamikę rozwoju procesów dewolucyjnych w Szkocji, Walii i Irlandii Północnej* (w:) S. Bachrynowski (ed.), *Brexit a francusko-niemiecka rywalizacja o przywództwo w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Wymiaru Sprawiedliwości: Warszawa.
3. Nieczypior Krzysztof (2024), *Ukraina: inauguracja negocjacji akcesyjnych w UE*, <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2024-06-26/ukraina-inauguracja-negocjacji-akcesyjnych-z-ue> (dostęp: 24.10.2024).
4. Nowakowska Aleksandra, Michalak Magdalena, Lishchynskyy Ihor, Lyzun Mariia (2022), *Ukrainian Regional Policy: The Path to European Integration*, „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, 4(312).

**Вікторія Іллівна Панасюк,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та  
міжнародної економіки  
Білоцерківського національного аграрного університету,  
м. Біла Церква, Україна*

**Анастасія Георгіївна Ільїна,**  
*магістрантка ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
Білоцерківського національного аграрного університету,  
м. Біла Церква, Україна*

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Постійні зміни, що спостерігалися у публічному управлінні та публічній службі протягом ХХ століття у країнах Європи, накладалися на вітчизняну практику в цій сфері. Еволюційна трансформація відбувалася не рівномірно й у кожній конкретній країні з різною швидкістю та особливостями [1, с.178-185].

Дослідження питань публічної служби в сучасній Україні розпочалося в 50-х роках ХХ століття. Ю. Панейко [2] визначав поняття «публічна служба» через призму трактування держави як «корпорації публічних служб». Він підкреслював, що публічна служба має еволюціонувати відповідно до потреб «загального інтересу». На початку ХХІ століття в Україні термін «публічна служба» часто інтерпретувався виключно як поєднання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. О. Петришин [3] відносить до публічної служби не лише державну і муніципальну службу, але й службу у недержавних організаціях, таких як громадські організації, політичні партії, і навіть приватні підприємства. Н. Рунова [4] вважає, що публічна служба – це здійснення влади суспільством через професійну діяльність публічних службовців. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС надає узагальнене визначення поняття «публічний службовець», включаючи до нього осіб, уповноважених на виконання функцій держави, від Президента та вищих посадовців до керівників державних підприємств, установ, організацій, а також посадових осіб органів місцевого самоврядування [5].

Дослідження сучасних моделей публічної служби нині неможливе без вивчення міжнародного досвіду, зокрема практики Сінгапуру. Ця авторитарна держава, що відзначається низьким рівнем корупції та економічною свободою, є прикладом успішного розвитку публічної служби. Розвиток публічної служби в Сінгапурі почався з адміністративних реформ 1960-х років. Наслідки азійської фінансової кризи змусили Сінгапур зосередитися на економічній реструктуризації та переосмисленні політичних, соціальних і культурних ініціатив із акцентом на розвиток єдності суспільства. Порівнюючи реформи Сінгапуру та Гонконгу, дослідники зазначають, що перший досяг значніших результатів у сферах економічного та адміністративного управління. У Сінгапурі державні службовці щороку зобов'язані заповнювати спеціальні форми для декларування свого майна, активів і боргів. Цей процес, який передбачає

відкритий доступ до даних про доходи, комерційні інтереси та фінансові операції високопосадовців, суттєво підвищив рівень прозорості політичного фінансування в країні [6]. Крім того, законодавчо було прописано, що державні посадовці Сінгапуру повинні отримувати достатньо високий дохід, щоб знизити мотивацію до отримання хабарів. Зарплати державних службовців досягають 20–25 тис. доларів США на місяць, а міністри отримують до 100 тис. доларів США на місяць.

Важливою складовою досягнення високих результатів є традиція постійної підготовки та підвищення кваліфікації службовців в Сінгапурі. Кожен державний службовець зобов'язаний проходити не менше 100 годин навчання на рік, включаючи курси з антикорупційної політики держави. Вище керівництво, зокрема міністри, мають високий рівень університетської освіти та є достатньо самодостатніми, щоб уникати незаконних методів покращення свого матеріального становища. Досвід Сінгапуру є дійсно унікальним. Проте повне копіювання «сінгапурської» моделі державного управління та публічної служби в умовах України навряд чи є можливим. Аналіз досвіду модернізації публічної служби в Сінгапурі дозволяє сформулювати кілька пропозицій щодо можливого впровадження в Україні напрямів покращення функціонування публічної служби:

- активне застосування концепції «людиноцентризму» та формування власних культурних традицій державного управління і публічної служби;
- реформа системи оплати праці публічних службовців;
- зміна підходів до підвищення кваліфікації публічних службовців і розробка мотиваційних механізмів для стимулювання працівників;
- удосконалення діяльності спеціальних органів із протидії корупції;
- заохочення особистого прикладу бездоганної поведінки на найвищому рівні;
- подальше впровадження та розвиток електронного урядування [7].

Основу державної служби Сінгапуру складає меритократія, принцип управління, згідно з яким керівні посади повинні займати найбільш здібні особи, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. Відбір кандидатів на державну службу є відкритим і базується переважно на освітній кваліфікації. Після попереднього відбору кандидати, які відповідають базовим та спеціальним критеріям, проходять співбесіду, що стає вирішальним етапом у прийнятті рішення щодо їхнього працевлаштування. Кар'єрний ріст у державній службі залежить від високої продуктивності праці, хоча Закон про зайнятість визначає стандартний 44-годинний робочий тиждень, Сінгапур займає друге місце в Азії за рівнем соціальної захищеності працівників [8].

Згідно з щорічним звітом організації Transparency International, Сінгапур у 2015 році зайняв 8 місце у світі за рівнем корупції, набравши 8,5 балів за індексом сприйняття корупції. У порівнянні з іншими країнами, Сінгапур має найменшу частку державних службовців від загальної чисельності населення, яка складає 6,6%, в той час як у Великій Британії ця цифра досягає 18,3%, у США – 14,4%, у Німеччині – 10,6%. Згідно з даними Edelman Trust Barometer, Сінгапур має найвищий рівень довіри громадян до уряду, який становить 70%. За інформацією Всесвітнього банку, на 2014 рік ефективність системи державного управління в

Сінгапурі досягла 100%, що є найвищим показником серед країн, тоді як Німеччина має 95%, Велика Британія – 93%, США – 90%, а Польща – 75%. Згідно з дослідженням UNPACS за розвитком електронного врядування у 2016 році Сінгапур зайняв 4 місце у світі [9].

Більшість країн Європейського Союзу, включно Францію, Німеччину, Данію та Іспанію, реалізували свою публічну службу за кар'єрною моделлю. Сучасні адміністративні реформи в Європейському Союзі демонструють чітку тенденцію до інтеграції ринкових методів і підходів у сферу публічного управління. Це зумовлено прагненням подолати монополію центральних та місцевих органів влади на надання управлінських та громадських послуг через залучення приватного сектору та, в окремих випадках, неурядових неприбуткових організацій. Основною метою таких реформ є підвищення якості послуг шляхом передачі частини функцій приватним компаніям, що здатні ефективніше їх реалізувати, а також створення конкурентного середовища в системі надання послуг. Одним з основних інструментів партнерства з приватним сектором є робота за контрактом. Відомою є практика обов'язкових конкурентних торгів у Великій Британії, Данії, Нідерландах, Швеції та інших країнах [10].

Як висновок відмітимо, що практика організації публічної служби в Сінгапурі та країнах Європейського Союзу демонструє високий рівень ефективності державного управління, який забезпечується за допомогою прозорих систем підбору кадрів, підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців. Вивчений міжнародний досвід показує, що розвиток публічної служби, заснований на принципах меритократії, прозорості та ефективності, сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню якості надання публічних послуг. Застосування цих практик в Україні може сприяти удосконаленню публічної служби, зокрема шляхом впровадження системи справедливої оплати праці, підвищення вимог до професійної підготовки службовців та створення ефективних антикорупційних механізмів. Так досвід Сінгапуру вказує на важливість підвищення кваліфікації та забезпечення високої оплати праці для підвищення продуктивності державного апарату. Європейський досвід, у свою чергу, підкреслює значення інтеграції ринкових механізмів і залучення приватного сектору в систему державного управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Сурай І. Г. Еволюційність парадигмальних змін у публічному управлінні – публічній службі – управлінні персоналом. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав, 30 жовтня 2020 р. С. 178-185.
2. Панейко Ю. Л. Наука адміністрації і адміністративного права. У 2-х томах. Загальна частина. Автсбург, 1949. 213 с.
3. Петришин А. В. Державна служба. Історико-теоретичні передумови, порівняльно-правовий та логіко-понятійний аналіз : монографія. Харків: Факт, 1998. 168 с.

4. Рунова Н. О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3. С. 269-273.

5. Сурай, І. (2021). Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: Державне управління*, (2(8), 111-132. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-111-132](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-111-132) (дата звернення: 02.11.2024).

6. Балакарева І. М. Прозорість та відкритість державного управління як базовий міжнародно-правовий стандарт протидії корупції. *Корупція в Україні: Питання протидії*. 2015. № 16. С. 55-71.

7. Аніщенко Т.С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 6. 2023. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2023/63.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2023/63.pdf) (дата звернення: 02.11.2024).

8. Елісон Г. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу. / Г. Елісон, Р. Д. Блеквілл, Е. Вайн. Київ, 2017. 224 с.

9. Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. 2018. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Zarubizhnij-dosvid-organizatsiyi-ta-funktsionuvannya-institutu-derzhavnoyi-sluzhbi.pdf> (дата звернення: 02.11.2024).

10. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / авт. кол.: Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с.



## СЕКЦІЯ 10. ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**Володимир Олександрович Материнко,**  
*здобувач вищої освіти СВО доктор філософії,  
спеціальність 051 Економіка,  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава, Україна*

### КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА В ЗБАЛАНСОВАНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У сучасному світі, де конкуренція на ринках посилюється, кластери стають ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності територій та окремих суб'єктів господарювання. Вони дозволяють концентрувати ресурси, знання та компетенції, що сприяє розвитку інновацій та виходу на нові ринки. Необхідно зазначити, що кластери сприяють збалансованому розвитку територій, концентруючи інвестиції та ресурси в певних регіонах та територіальних громадах, що допомагає зменшити диспропорції в їх соціально-економічному розвитку.

Розвиток теорії та практики кластерів значною мірою зумовлений дослідженнями таких вчених-економістів як Г.А. Семенов, О.С. Богма, В. Геєць, В. Семиноженко, Н.М. Внукова, П.Ю. Буряк, С.І. Соколенко, Л.С. Маркова, М.П. Войнаренко та інших. Їхні наукові праці стали основою для розуміння та застосування кластерного підходу.

Метою є дослідження ролі кластерної політики як інструменту забезпечення збалансованого розвитку територій в Україні.

Розглядаючи поняття кластерної політики необхідно зазначити, що кластери – це складні системи, які включають в себе різноманітні взаємодії між різними суб'єктами господарювання, тому їх дослідження вимагає міждисциплінарного підходу. Саме це визначає відсутність єдиних підходів універсально визнаної точки зору на кластерну політику.

Кластер – це багатозначний термін, який можна перекласти як з англійської “cluster”, як скупчення, гроно, група подібних об'єктів, розташованих близько один до одного. Це поняття використовується в різних галузях знань від біології до економіки. Зокрема, можна визначити, що кластер – це термін, який описує згущення, концентрацію чогось в одному місці, наприклад, зірок у космосі, людей на мітингу або підприємств в одній галузі.

Кластерна політика – це стратегія розвитку економіки, яка передбачає об'єднання підприємств, наукових установ, університетів та інших організацій, що працюють у споріднених галузях, в географічно обмеженій території. Мета такої політики – підвищення конкурентоспроможності території, стимулювання інновацій та створення нових робочих місць. Виходячи з цього визначення,

можна виділити щонайменше чотири теоретичні підходи визначення сутності та змісту кластеру.

1. Географічний. Кластер визначається як географічно зосереджена група взаємопов'язаних компаній і установ, які конкурують і одночасно співпрацюють.

2. Галузевий. Кластер розглядається як група компаній, що працюють у споріднених галузях, які тісно взаємодіють між собою.

3. Інституційний. Кластер визначається як система формальних і неформальних інститутів, які сприяють розвитку певних галузей в окремих територіях.

4. Функціональний. Кластер розглядається як мережа організацій, які спільно створюють нові продукти або процеси.

Таким чином, теоретичними основами кластерної політики є:

– теорія конкурентних переваг М. Портера, яка підкреслює важливість кластерів як джерела конкурентних переваг територій. За Портером, кластери сприяють розвитку спеціалізації, підвищенню продуктивності та інноваційній активності.

– еволюційна економіка. Відповідно цієї теорії кластери можна розглядати як динамічні системи, які постійно розвиваються та адаптуються до змін зовнішнього середовища.

– мережевий аналіз. Відповідно до цього підходу стає можливим вивчати взаємозв'язки між учасниками кластера та визначати їхній вплив на розвиток кластера.

Таким чином, можна запропонувати власне визначення кластеру, як динамічної екосистеми, що складається з територіально зосереджених, взаємопов'язаних бізнес мереж та організаційних структур (виробників, постачальників, споживачів, науково-дослідних установ, навчальних закладів, органів державної влади та місцевого самоврядування та громадських організацій), які об'єднані спільними цінностями та стратегічними цілями для посилення конкурентоспроможності через спільне використання ресурсів, обмін знаннями та інноваціями. У межах кластерів поєднуються співпраця та конкуренція, що стимулює інноваційну діяльність та сприяє створенню продукції світового рівня.

Розвиток кластерів не повинен призводити до обмеження конкуренції. Державна політика має бути спрямована на підтримку здорової конкуренції в кластерах, оскільки це є необхідною умовою для сталого економічного зростання.

Управління кластером – це комплексний процес, що включає в себе широкий спектр взаємопов'язаних заходів, спрямованих на координацію діяльності різноманітних суб'єктів. Цикл управління кластером складається з таких послідовних етапів: визначення цілей, розробка стратегії, реалізація, моніторинг, оцінка та коригування. Важливою особливістю цього процесу є його нелінійність та інтерактивність, що обумовлені складністю та багатоаспектністю кластерних систем.

Кластерна політика є складним і багатогранним явищем, що вимагає глибокого розуміння як економічних, так і соціальних процесів. Вибір

оптимального підходу до формування кластерної політики є важливим завданням для будь-якої країни, оскільки від цього залежить успіх її економічного розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Ринейська Л.С. Кластери у сучасній глобальній економіці. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971> (дата звернення: 25.10.2024).

## СЕКЦІЯ 10. ФРІСТАЙЛ

**Ярослав Олегович Головченко,**  
*здобувачі вищої освіти СВО Магістр*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

### **ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

В умовах розвитку сучасного суспільства до лідера в публічному управлінні висуваються нові вимоги. Сучасний керівник повинен бути носієм моральних цінностей, орієнтованих на служіння суспільству, з метою покращення якості життя громадян. Такі якості лідера дозволяють йому адаптуватися до змін та приймати відповідальні рішення, здатні вивести організацію на новий рівень, одночасно формуючи згуртований колектив, який розділяє спільні цінності та прагне досягати суспільного блага.

Однією з популярних моделей лідера є харизматичне лідерство, засноване на унікальних особистісних якостях. Цю концепцію вперше описав М. Вебер, визначивши харизматичного лідера як особу, чий вплив базується на харизмі. Серед сучасних дослідників Н. Романова пропонує розглядати такого лідера як того, хто має політичний чи релігійний авторитет завдяки особистій чарівності [1, с. 68]. Головними рисами харизматичного лідера є екстраверсія, чутливість до змін, нестандартне мислення та здатність створювати натхнення у підлеглих. Важливо, що харизматичний лідер не лише приймає рішення, але й переконує послідовників сприймати їх як власні.

Попри ефективність харизматичного лідера, М. Ван Варт підкреслює, що такий підхід не є універсальним. На його думку, навіть якщо не всі можуть стати харизматичними лідерами, вони можуть ефективно керувати змінами через трансформаційне лідерство [2, с. 553].

Ця модель була розроблена Б. Бернсом та адаптована до політичної сфери Б. Бассом. Трансформаційне лідерство орієнтоване на створення довгострокових змін у відповідь на потреби організації та суспільства. У порівнянні з трансакційним лідером, який діє за принципом «обмін послуг», трансформаційний лідер концентрується на формуванні бачення майбутнього та мобілізації ресурсів для його досягнення.

Вріца П. зазначає, що трансформаційний лідер допомагає організації не лише адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, але й сприяє її зростанню як у кількісному, так і в якісному аспекті. Особливістю трансформаційного лідера є здатність поєднувати бачення із дією. Це передбачає створення чіткого образу мети та втілення його через послідовні рішення, що відповідають соціальним цінностям. Як наголошує Н. Прокоф'єва, трансформаційне лідерство базується не на завданнях чи відносинах, а на стратегічному баченні та конкретних діях.

У державному секторі трансформаційні лідери забезпечують інтерналізацію цінностей, таких як рівність, права людини та суспільна відповідальність. Вони також здійснюють зміни в організаційній структурі, створюючи умови для кращого функціонування у швидкозмінному середовищі. Харизма в цьому випадку не є обов'язковою, хоча і може сприяти покращенню взаємодії з підлеглими [2, с. 553].

Ще однією ефективною моделлю є етичне лідерство, що базується на моральних принципах. Його основою є три елементи: моральні цінності лідера, інструменти для досягнення цілей та самі цілі. Етичний лідер демонструє сильний характер, узгодженість дій із словами, а також здатність пояснювати свої мотиви. У публічному секторі основними цінностями такого лідера є відданість служінню суспільству, пріоритетність суспільного блага та дотримання законодавчих норм.

Етичне лідерство вимагає від керівника усвідомлення своєї відповідальності перед суспільством, вміння підбирати інструменти для досягнення соціальних цілей та забезпечення прозорості у своїй діяльності. Ефективний лідер має бути прикладом для інших, одночасно заохочуючи колектив до підтримки етичних стандартів [3, с. 110].

Незалежно від обраної моделі, сучасний лідер у публічному управлінні повинен бути гнучким і адаптивним. Досягнення організаційних цілей часто вимагає поєднання жорсткості та емпатії у відносинах із підлеглими. Оптимальний баланс між цими якостями можна порівняти із принципом «золотого перерізу», де співвідношення жорстких і м'яких методів управління становить приблизно 60/40. Наприклад, якщо лідер зазвичай дотримується жорсткого стилю управління, то навіть незначні прояви емпатії можуть викликати сильний позитивний резонанс у колективі. І навпаки, для керівників, які переважно використовують м'який стиль, рідкісні прояви жорсткості можуть підвищити їхній авторитет [1, с. 69].

Різні моделі лідера в публічному управлінні мають свої переваги й обмеження. Харизматичний лідер здатний надихати та вести за собою завдяки особистій чарівності, трансформаційний – змінювати організацію через стратегічне бачення, а етичний – встановлювати моральні стандарти у своїй діяльності. Ефективний керівник у публічному управлінні має бути багатограним, спроможним адаптуватися до обставин, інтегруючи елементи різних підходів для досягнення суспільного блага.

#### **Список використаних джерел:**

1. Формування сучасної моделі лідера в публічному управлінні / О.В. Дорофєєв та ін. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 46. VOL.2. P. 67-70. URL: <http://sis-journal.com/wp-content/uploads/2020/11/Slovak-nternational-scientific-journal-№46-2020-VOL.2.pdf> (дата звернення 21.10.2024).

2. Van Wart M. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. 2013, Vol.73. Nr 4. S. 553-565. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12069> (дата звернення 21.10.2024).

3. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. №3(87). С. 106-115. URL: <https://unz.univer.km.ua> (дата звернення 21.10.2024).

**Володимир Вікторович Писаренко,**

*доктор економічних наук, професор*

*Полтавського державного аграрного університету,*

*м. Полтава, Україна*

**Станіслав Ігорович Безгін, Вікторія Олегівна Смірнова,**

*здобувачі вищої освіти СВО Магістр*

*Полтавського державного аграрного університету,*

*м. Полтава, Україна*

## **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Аналіз конкурентного середовища є критично важливим етапом будь-якого стратегічного планування, і особливо це стосується розробки ефективного маркетингового плану. У сучасних умовах турбулентності ринкових відносин і динамічних змін споживчих потреб, вміння правильно аналізувати конкурентне оточення й будувати на цьому основі маркетингових стратегій стає беззаперечною умовою успіху.

Одним із фундаментальних елементів аналізу конкурентного середовища є визначення та оцінка основних конкурентів на ринку. Це включає ідентифікацію прямих і непрямих конкурентів, а також аналіз їхньої продукції, цінової політики та маркетингової стратегії. Ключовим моментом є розуміння сильних і слабких сторін конкурентів, що надає можливість обрати відповідну стратегію конкурентної боротьби [1]. Практика свідчить, що глибокий аналіз конкурентів дозволяє підприємствам визначити так звані «білі плями» на ринку – ніші чи сегменти, які залишаються недостатньо охопленими конкурентами, що може стати підґрунтям для інноваційних підходів та розширення бізнесу [2].

У сучасних умовах господарювання аналіз конкурентного середовища повинен бути систематичним та всеохоплюючим процесом. Це передбачає постійний моніторинг ринкової ситуації, вивчення стратегічних ініціатив конкурентів та оцінку їх впливу на власну позицію підприємства. Важливим аспектом є також аналіз технологічних інновацій та нових бізнес-моделей, які можуть суттєво змінити конкурентний ландшафт [3]. Особливу увагу слід приділяти вивченню споживчих преференцій та тенденцій їх зміни, що дозволяє вчасно адаптувати маркетингову стратегію до нових вимог ринку.

Важливим підходом до аналізу є використання моделі п'яти сил Портера. Ця модель розглядає п'ять ключових факторів, які впливають на рівень конкуренції в галузі: загроза нових учасників на ринку, загроза товарів-замінників, переговорна сила постачальників, переговорна сила клієнтів та існуюча конкурентна боротьба [4].

Загроза нових учасників на ринку: високий бар'єр для входу може захистити існуючі компанії від нових конкурентів. Це може включати значні капіталовкладення, доступ до каналів розподілу або патенти.

Загроза товарів-замінників: присутність товарів-замінників може обмежити цінову гнучкість компаній, оскільки споживачі можуть легко перейти на альтернативні продукти.

Переговорна сила постачальників: якщо постачальники мають значну владу, вони можуть підвищувати ціни на сировину або знижувати якість, що вплине на прибутковість компаній.

Переговорна сила клієнтів: коли клієнти мають велику переговорну силу, вони можуть вимагати нижчих цін або вищої якості, що також може зменшити прибутковість.

Існуюча конкурентна боротьба: інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями визначається кількістю конкурентів, темпами зростання галузі та рівнем диференціації продуктів.

Використання цього інструменту дозволяє краще зрозуміти динаміку ринку та визначити стратегії, які дадуть змогу зменшити загрози та використовувати можливості на свою користь. Наприклад, компанії можуть зосередитися на інноваціях, щоб зменшити загрозу товарів-замінників, або на зміцненні відносин з постачальниками, щоб знизити їхню переговорну силу.

Не менш важливим аспектом аналізу конкурентного середовища є вивчення поведінки споживачів. У сучасному світі споживачі все більше акцентують свою увагу на ціннісні пропозиції, які оптимально відповідають їхнім потребам. Це означає, що компанії повинні не лише розуміти, що саме шукають їхні клієнти, але й передбачати зміни в їхніх уподобаннях та очікуваннях.

Врахування споживчих тенденцій, очікувань та змін у поведінці є надзвичайно важливим для створення релевантних та успішних маркетингових стратегій. Наприклад, зростаюча увага до екологічності та соціальної відповідальності змушує компанії адаптувати свої продукти та послуги, щоб відповідати цим новим стандартам. Споживачі все частіше обирають бренди, які демонструють прозорість у своїй діяльності та дотримуються етичних норм.

Крім того, розвиток цифрових технологій змінив спосіб, яким споживачі взаємодіють з брендами. Зростання популярності онлайн-платформ та соціальних медіа створює нові можливості для залучення та утримання клієнтів. Компанії повинні активно використовувати ці канали для збору зворотного зв'язку, аналізу споживчих настроїв та адаптації своїх пропозицій відповідно до отриманих даних [5].

Також важливо враховувати демографічні зміни, такі як старіння населення або зростання частки молодих споживачів, які мають інші пріоритети та очікування. Це вимагає від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов ринку.

Зрештою, розуміння поведінки споживачів дозволяє компаніям не лише задовольняти поточні потреби, але й формувати нові, створюючи інноваційні

продукти та послуги, які випереджають очікування клієнтів. Це є ключем до довгострокового успіху та конкурентної переваги на ринку.

Значна роль у цьому контексті належить також SWOT-аналізу, який дозволяє компаніям оцінити власні сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози з боку оточуючого середовища. Акцент на стратегіях, що базуються на сильних сторонах і можливостях, допомагає мінімізувати ризики та ефективно реагувати на виклики конкурентного оточення.

Враховуючи всебічний характер аналізу конкурентного середовища, його результати повинні бути чітко інтегровані в маркетинговий план компанії. Такий підхід дозволить не лише коректно визначити цільову аудиторію, а й сформулювати ключові маркетингові меседжі та обрати ефективні канали комунікацій. Крім цього, регулярний моніторинг змін у конкурентному середовищі дозволяє вдосконалювати маркетингову стратегію, адаптуючи її до нових викликів і можливостей.

Загалом, аналіз конкурентного середовища є незамінним інструментом для успішного функціонування і розвитку бізнесу. Він надає необхідну базу для прийняття обґрунтованих рішень у сфері маркетингу та стимулює впровадження інноваційних підходів у діяльність компанії. У світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, здатність швидко адаптуватися до конкурентних умов стає вирішальною у досягненні лідерських позицій на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. 2016.
2. Kim, W. C., & Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. *Harvard Business Review Press*. 2015. 240p. URL : [https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.lrp.2008.02.003?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlQ29udGVudCJ9fQ](https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.lrp.2008.02.003?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlQ29udGVudCJ9fQ) (дата звернення: 01.11.2024).
3. Aaker, D. A. *Strategic Market Management* (10th ed.). 2013. Wiley.
4. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
5. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Digital-маркетинг: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 7. С. 219-224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-219-224> (дата звернення: 01.11.2024).



**Володимир Вікторович Писаренко,**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

**Володимир Олександрович Горбачов, Олександр Олександрович Хайлов,**  
*здобувачі вищої освіти СВО Магістр*  
*Полтавського державного аграрного університету,*  
*м. Полтава, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ**

Аграрний сектор є одним із ключових сегментів економіки багатьох країн, що забезпечує продовольчу безпеку і значну частку в загальному ВВП. Однак сучасні виклики, включно зі змінами клімату, зростаючою конкуренцією на глобальних ринках та зміною споживацьких уподобань, вимагають інноваційних підходів до управління маркетинговими стратегіями. Враховуючи ці фактори, агробізнес має активно адаптувати новітні інструменти та технології для підвищення ефективності своїх маркетингових зусиль.

Одним з найбільш перспективних інноваційних підходів є використання великих даних (Big Data) для прийняття обґрунтованих рішень. Збирання даних з різноманітних джерел, таких як метеосистеми, соціальні мережі, інформація про ринкові ціни та споживацькі вподобання, дозволяє створити точні прогнози і краще розуміти потреби споживачів [1].

Великі дані надають можливість аграрним підприємствам аналізувати величезні обсяги інформації в реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов та оптимізувати бізнес-процеси [2]. Наприклад, аналіз погодних умов може допомогти оптимізувати час збору врожаю, що позитивно вплине на його якість та обсяг. Це дозволяє зменшити втрати врожаю через несприятливі погодні умови та підвищити ефективність використання ресурсів.

Крім того, аналіз даних з соціальних мереж може виявити нові тренди та споживчі вподобання, що дозволяє аграрним підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії та пропозиції відповідно до актуальних потреб ринку [3]. Інформація про ринкові ціни та конкурентів допомагає визначити оптимальні цінові стратегії та виявити нові можливості для розширення бізнесу.

Використання великих даних також сприяє підвищенню прозорості та відстежуваності в ланцюгах постачання, що є важливим фактором для забезпечення якості продукції та довіри споживачів. Зрештою, інтеграція великих даних у процеси прийняття рішень дозволяє аграрним підприємствам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [4].

Розвиток цифрових платформ і електронної комерції відкриває нові можливості для агросектору. Онлайн-майданчики дозволяють фермерам безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами, оминаючи дорогі посередницькі ланки [5]. Це не лише знижує витрати, а й покращує зворотний

зв'язок, що є важливим елементом у розвитку персоналізованих маркетингових стратегій.

Завдяки електронній комерції фермери можуть отримувати безпосередні відгуки від споживачів, що дозволяє швидше адаптувати продукцію до їхніх потреб та очікувань. Це сприяє підвищенню якості продукції та задоволеності клієнтів. Крім того, онлайн-торгівля розширює географічні межі ринку, дозволяючи агро виробникам виходити на нові ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру [6].

Використання мобільних додатків для продажу продукції також підвищує доступність агро товарів для споживачів. Мобільні платформи забезпечують зручність у здійсненні покупок, дозволяючи споживачам замовляти свіжі продукти безпосередньо з ферм у будь-який час [7]. Це особливо актуально в умовах зростаючого попиту на локальні та органічні продукти, де споживачі цінують можливість отримати продукцію безпосередньо від виробника.

Цифрові платформи також сприяють підвищенню прозорості в ланцюгах постачання, що є важливим фактором для забезпечення якості та безпеки продукції. Зрештою, інтеграція електронної комерції в агросектор дозволяє не лише підвищити ефективність продажів, але й сприяє стійкому розвитку галузі, забезпечуючи більш тісний зв'язок між виробниками та споживачами.

Соціальні медіа стали невід'ємною частиною маркетингових стратегій у аграрному секторі. Вони дозволяють компаніям прямувати до цільової аудиторії з мінімальними витратами, що особливо важливо для малих та середніх агровиробників, які не завжди мають великі бюджети на традиційну рекламу.

Креативні контент-стратегії, такі як створення візуально привабливих постів, відео та інфографіки, допомагають привернути увагу споживачів та підвищити їхню зацікавленість у продукції [8]. Розіграші та активні кампанії зі взаємодії з аудиторією, такі як конкурси та опитування, сприяють збільшенню впізнаваності бренду та лояльності клієнтів. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, формуючи довгострокові відносини з ними.

Соцмережі виступають не лише як інструмент реклами, але і як платформа для побудови спільнот навколо бренду. Вони дозволяють аграрним компаніям взаємодіяти зі споживачами на особистому рівні, отримувати зворотний зв'язок та швидко реагувати на їхні потреби та запити [9]. Це сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню довіри до нього.

Крім того, соціальні медіа надають можливість агро виробникам ділитися історіями про своє виробництво, демонструючи прозорість та відповідальність, що є важливими факторами для сучасних споживачів. Це допомагає створити емоційний зв'язок з аудиторією та підвищити цінність бренду в очах клієнтів.

Зрештою, ефективне використання соціальних медіа в аграрному секторі дозволяє компаніям не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й сприяє стійкому розвитку, забезпечуючи більш тісний зв'язок між виробниками та споживачами.

Популярність набирають також зелений маркетинг і екологічно відповідальні стратегії. Споживачі все більше цінують продукти, що виготовлені з дотриманням принципів екологічної сталості. Це зумовлено зростаючою

обізнаністю про вплив виробництва на навколишнє середовище та бажанням підтримувати бренди, які роблять внесок у збереження планети [10].

Прозорість у процесі виробництва стає ще одним важливим елементом маркетингової стратегії. Споживачі хочуть знати, звідки походять продукти, які вони купують, і як вони були виготовлені. Надання детальної інформації про ланцюг постачання та виробничі процеси допомагає підвищити довіру до бренду та залучити екологічно свідомих покупців.

Крім того, зелений маркетинг може включати ініціативи з переробки упаковки, використання відновлюваних джерел енергії та підтримку екологічних проєктів, що демонструє зобов'язання компанії перед суспільством та природою. Такі стратегії не лише підвищують конкурентоспроможність, але й сприяють формуванню позитивного іміджу бренду, що є важливим фактором для довгострокового успіху на ринку.

Отже, інноваційні підходи до управління маркетинговими стратегіями в аграрному секторі створюють значні можливості для ферм та агро-компаній. Комплексне використання Big Data, цифрових платформ, соціальних мереж та зеленого маркетингу не тільки підвищує ефективність, але й сприяє сталому розвитку аграрного бізнесу. Для досягнення успіху на сучасному ринку аграрії мають бути гнучкими, готовими до впровадження нових технологій і стратегій, що відповідають потребам часу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Marr, B. *Big Data: Using SMART Big Data, Analytics and Metrics to Make Better Decisions and Improve Performance*. 2015. Wiley.
2. Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. 2020. McKinsey Global Institute.
3. Gandomi, A., & Haider, M. Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 2015. Pp. 137-144.
4. Coble, K. H., Mishra, A. K., Ferrell, S., & Griffin, T. Big Data in Agriculture: A Challenge for the Future. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 40(1), 2018. 79-96.
5. Reardon, T., & Timmer, C. P. The Economics of the Food System Revolution. *Annual Review of Resource Economics*, 4, 2012. 225-264.
6. Chen, J., & Zhang, C. The Impact of E-commerce on Agricultural Product Trade: Evidence from China. *Journal of Agricultural Economics*, 66(3), 2015. Pp. 707-724.
7. B2B International. The Role of Mobile Apps in the Future of E-commerce. 2019 URL <https://www.b2binternational.com> (дата звернення: 02.11.2024).
8. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. *Social Media Marketing*. 2019. Sage.
9. Mangold, W. G., & Faulds, D. J. Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix. *Business Horizons*, 2019. 52(4), 357-365.
10. Ottman, J. A. *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. 2021. Berrett-Koehler Publishers.

**Ольга Вікторівна Радочіна,**  
здобувачі вищої освіти СВО Магістр  
спеціальності 075 Маркетинг  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В СТРАТЕГІЯХ МАРКЕТИНГУ: ОЦІНКА РІЗНИХ ПЛАТФОРМ І ЇХ ВПЛИВУ НА ДОСЯГНЕННЯ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ**

У сучасному світі соціальні медіа є обов'язковим інструментом для бізнесу, що прагне досягти своїх маркетингових цілей. Використання платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn та TikTok, змінило способи взаємодії компаній з їхньою аудиторією. Від значного зростання охоплення до можливостей для глибшої взаємодії, соціальні медіа пропонують підприємствам безліч способів досягнення успіху. Однак для того, щоб максимально використати потенціал цих платформ, необхідно провести ретельний аналіз ефективності в контексті стратегій маркетингу.

Кожна соціальна медіа-платформа має свої унікальні особливості, які визначають її ефективність у рамках маркетингових стратегій.

*Facebook* залишається однією з найбільш впливових платформ, завдяки своїй великій базі користувачів. Він пропонує потужні інструменти для таргетингу, дозволяючи компаніям налаштовувати рекламу відповідно до демографічних, географічних та поведінкових характеристик своєї цільової аудиторії. Facebook також підтримує створення спільнот, що дозволяє підприємствам взаємодіяти з споживачами в неформальному середовищі, що сприяє формуванню лояльності до бренду. В рамках платформи можна проводити різні маркетингові кампанії, такі як конкурси, опитування та акції, що залучають увагу користувачів.

*Instagram*, з акцентом на візуальний контент, став важливим інструментом для брендів, які прагнуть представити свої продукти у креативний спосіб. Використання фотографій, відео та історій дозволяє компаніям створювати емоційний зв'язок з аудиторією. Instagram також відрізняється високим рівнем залученості користувачів, що робить його привабливим для брендів, які прагнуть розширити своє охоплення. Впливові особи, або інфлюенсери, стали важливими гравцями на цій платформі, адже вони можуть швидко привернути увагу до товарів або послуг, збільшуючи видимість брендів серед їхніх підписників.

*Twitter* забезпечує швидкий обмін інформацією, що робить його корисним для підприємств, які прагнуть оперативно комунікувати зі споживачами. На цій платформі користувачі можуть швидко отримувати новини, акції та інформацію про нові продукти. Twitter є також ефективним інструментом для обслуговування клієнтів, оскільки компанії можуть оперативно реагувати на запити та проблеми користувачів. Використання хештегів допомагає залучити увагу до конкретних кампаній або подій, що підвищує їх видимість.

*LinkedIn* – це платформа, що спеціалізується на професійному контексті, яка ідеально проходить для B2B-маркетингу. Тут компанії можуть налагоджувати контакти з потенційними партнерами на клієнтами, ділитися своїми успіхами і професійним досвідом, а також просувати свої послуги серед спеціалістів у відповідних галузях. LinkedIn також пропонує можливості для проведення вебінарів і онлайн-заходів, що дозволяє залучати зацікавлену аудиторію та підвищувати обізнаність про бренд.

*TikTok* є новою, але швидко зростаючою платформою, що привертає увагу молодшої аудиторії. Формат коротких відео дозволяє брендам експериментувати з креативним контентом і взаємодіяти з користувачами в розважальному стилі. TikTok відкриває нові можливості для творчих кампаній, де бренди можуть залучати аудиторію через челенджі, танці або вірусні тренди. Завдяки алгоритму, який просуває контент на основі інтересів користувачів, TikTok може допомогти брендам швидко досягти широкої аудиторії.

Ефективність соціальних медіа можна оцінити за допомогою кількох ключових показників. Один з найважливіших – це залученість аудиторії. Високий рівень залученості свідчить про зацікавленість користувачів у контенті, що публікується, та може призвести до формування лояльності до бренду. Компанії повинні стежити за цими показниками, щоб коригувати свої стратегії в залежності від реакцій споживачів.

Інший важливий фактор – це конверсія, яка вимірює, скільки відвідувачів соціальних мереж стали клієнтами. Це може включати здійснення покупок, підписки на розсилки або заповнення форм зворотного зв'язку. Ефективні маркетингові кампанії повинні бути націлені на максимізацію цього показника шляхом належного налаштування цільових реклам і відповідного контенту.

Важливо також враховувати повернення інвестицій (ROI). Цей показник дозволяє підприємствам оцінити, наскільки вигідними є їхні інвестиції в соціальні медіа. Бренди, які ведуть детальний облік витрат і доходів, отриманих від активності в соціальних мережах, можуть оптимізувати свої бюджети та стратегії [1].

Попри численні переваги, використання соціальних медіа в маркетингових стратегіях також стикається з певними викликами. Зокрема, швидкі зміни в алгоритмах платформ можуть призвести до непередбачуваних змін у видимості контенту. Крім того, конкуренція на платформах є дуже високою, і брендам потрібно постійно генерувати оригінальний і цікавий контент, щоб виділитись серед інших. Іншим викликом є необхідність підтримувати відповідний рівень взаємодії з аудиторією. Негативні коментарі та відгуки можуть швидко поширюватись, і підприємства повинні бути готовими оперативно реагувати на такі ситуації, щоб уникнути погіршення репутації. Однак, незважаючи на ці виклики, соціальні медіа продовжують відкривати нові можливості брендам. Зокрема, розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, дозволяє підприємствам більш точно визначати цільову аудиторію та налаштовувати свої кампанії відповідно до її потреб. [2]

Соціальні медіа стали важливим інструментом для підприємств у досягненні їхніх маркетингових цілей. Оцінка різних платформ і їхніх

особливостей є ключовим елементом у розробці ефективних стратегій. Успішне використання соціальних медіа вимагає гнучкості, творчого підходу та аналітичного мислення для постійного вдосконалення кампаній. З правильною стратегією соціальні медіа можуть стати потужним інструментом для підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і, врешті-решт, успіху в бізнесі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Професія SMM. *Genius space* : веб-платформа. URL: <https://genius.space/nashi-programi-navchannya/> (дата звернення 27.10.2024).
2. Духіна А. SMM Helper. *Skvot.io* : веб-платформа. URL: <https://skvot.io/uk/course> (дата звернення 27.10.2024).

**Анастасія Андріївна Світлова,**  
*здобувач вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
Полтавського державного аграрного університету  
м. Полтава, Україна*

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне управління є необхідною умовою успішного розвитку аграрного підприємства. Воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Розробка та реалізація ефективної стратегії потребує комплексного підходу та залучення всіх рівнів управління [1; 2]. Важливими аспектами стратегічного управління в аграрному секторі можна назвати: деталізований аналіз ринку та внутрішнього середовища підприємства; визначення чітких цілей господарювання; розробка гнучких стратегій, які можуть бути скориговані відповідно до змін у зовнішньому середовищі; залучення всіх працівників до процесу реалізації стратегії тощо. Трансформації у бізнес-середовищі вимагають від аграрних підприємств постійно адаптуватися та реагувати на нові виклики, щоб забезпечити відносні стабільність і конкурентоспроможність.

Дослідники під виробничо-комерційною діяльністю пропонують розуміти діяльність підприємства, яка спрямовується на виявлення та задоволення потреб споживачів у його продукції (послугах), через продаж її на ринку з метою одержання прибутку[4].

На сьогодні виробничо-комерційна діяльність аграрного підприємства – це багатогранний процес, який вимагає не лише знань аграрного сектору, а й навичок управління, маркетингу та фінансів на рівні окремого суб'єкта господарювання, це певних комплекс процесів, пов'язаних з виробництвом аграрної продукції, її обробкою, зберіганням, транспортуванням та реалізацією

кінцевому споживачу. Безумовно, поліпшення економічних показників агроформування можна досягти двома основними методами: перший – здешевити виробництво продукції, другий – реалізувати цю продукцію за вищими цінами. За сучасних умов ефективний розвиток аграрного підприємства вимагає комплексного підходу до обох стратегій. Водночас, зниження витрат вимагає значних інвестицій у розширення виробничих потужностей, що зажадає часу для досягнення окупності інвестицій. Проте, зростання цін на продукцію вимагає вдосконалення маркетингу та управління збутом, а також налагодження співпраці з іншими учасниками ринку. Зрештою, вдосконалення комерційної, маркетингової та збутової діяльності допомагає господарюючим суб'єктам залучати додаткові кошти від реалізації продукції та реінвестувати їх у виробництво, сприяючи стабільному економічному зростанню.

На сучасному етапі розвитку виробнича складова аграрного сектора досягла такого рівня, коли можна ефективно контролювати кількість та якість виробленої продукції. Це зрештою стає основою для створення конкурентних переваг аграрного підприємства. Однак, повне використання цього потенціалу часто ускладнюється різними об'єктивними та суб'єктивними факторами [2; 3].

Особливого значення набуває питання збуту аграрної продукції, де формуються кінцеві економічні результати діяльності підприємства. На цьому етапі також виникають перешкоди, які в сучасних умовах можуть завадити виробникам реалізувати свої економічні інтереси. Вирішення проблеми підвищення результативності аграрних підприємств за рахунок ефективнішого збуту продукції є складним і комплексним питанням в умовах воєнного стану. Зруйнована інфраструктура, логістичні проблеми, вимушена релокація, брак кадрів, загроза від замінування територій, нестабільність ринків – все це створює серйозні перешкоди для ефективного збуту аграрної продукції.

Підвищення результативності аграрних підприємств в умовах війни – це складне завдання, яке вимагає комплексного підходу. Поєднання державної підтримки, інноваційних рішень, маркетингових інструментів та адаптації до нових умов дозволить українським аграріям не тільки вижити, але й розвиватися у різнострокових перспективах.

Отож, сучасні умови ведення бізнесу постійно змінюються, що вимагає від аграрних підприємств постійного вдосконалення в умовах жорсткої конкуренції, максимально ефективної діяльності, пошуку простору для ефективності роботи та розвитку господарюючих суб'єктів, забезпечення гнучкості управлінської системи. Вирішення цих проблем можливе шляхом постійного перегляду та вдосконалення стратегій розвитку, постійного коригування сформованих завдань тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барна М. Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проектами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11-16. URL: 2023 / #4 – АПЕ (ape.org.ua) (дата звернення: 17.10.2024).

2. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/> (дата звернення: 17.10.2024).

3. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). С. 162–172. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4214/> (дата звернення: 17.10.2024).

4. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.141 (дата звернення: 17.10.2024).

**Руслан Владиславович Хоменко,**  
здобувачі вищої освіти СВО Магістр  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ**

В умовах сучасної економіки, яка характеризується непередбачуваністю ринкових змін, великою кількістю нових законодавчих актів, директивних рішень, обмеженістю внутрішніх ресурсів і зростанням агресивності зовнішнього середовища, надзвичайно важливим стає впровадження стратегічного управління. Це дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до умов нестабільності, захищатися від потенційних загроз, визначати пріоритети, формувати ключові компетенції та зберігати конкурентні переваги. У сучасному світі стратегічне управління стає основою для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Стратегія підприємства є комплексною системою заходів, яка охоплює всі аспекти діяльності, включаючи управління ресурсами, науково-технічний розвиток, маркетинг, виробництво та збут. Як зазначають дослідники, стратегія є впорядкованою у часі системою пріоритетів, методів, засобів і прийомів, що спрямовані на досягнення поставлених завдань та підтримання конкурентоспроможності підприємства [1, с. 516].

Впровадження стратегічного управління дозволяє підприємствам визначати довгострокові орієнтири, оцінювати можливості та ризики, пов'язані з їхньою діяльністю, а також розробляти і впроваджувати оптимальні сценарії



розвитку. Цей підхід є особливо важливим для сільськогосподарських підприємств, які працюють у складних умовах мінливого зовнішнього середовища.

Дослідження показують, що стратегічне управління на підприємствах з невеликими площами сільськогосподарських угідь (до 5000 га) у Полтавській області часто не застосовується. Основними причинами цього є нестабільність ринкового середовища, недостатнє усвідомлення керівниками важливості стратегічного підходу до управління, а також брак кваліфікованих кадрів. Крім того, у багатьох випадках керівники таких підприємств зосереджуються лише на виконанні оперативних завдань, які доводяться з боку корпоративного управління агрохолдингів, не беручи участі у формуванні довгострокових стратегій.

Ця ситуація ускладнюється тим, що керівники часто сприймають стратегію як зайвий бюрократичний елемент, який лише ускладнює роботу підприємства. Проте, стратегічний підхід може слугувати важливим інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності в умовах конкуренції.

Процес стратегічного управління охоплює кілька ключових етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Серед основних етапів слід виокремити:

1. Визначення основного підходу до формування стратегії. На цьому етапі аналізуються внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства, а також оцінюється його поточний стан.

2. Вибір стилю стратегічного управління. Це може бути централізований підхід або децентралізоване прийняття рішень залежно від розміру та структури підприємства.

3. Формулювання стратегічного бачення та місії. На цьому етапі визначаються основні напрями розвитку підприємства, його місія та бачення майбутнього.

4. Постановка цілей та розробка конкретних орієнтирів. Бачення перетворюється на конкретні цілі, які є вимірюваними та досяжними.

5. Розробка стратегії розвитку. Включає визначення інструментів, ресурсів та механізмів для досягнення поставлених цілей.

6. Впровадження стратегії. Здійснюється на практиці шляхом впровадження розроблених рішень та заходів.

7. Оцінка ефективності та зворотний зв'язок. На цьому етапі аналізуються результати реалізації стратегії, і за необхідності вносяться корективи [2].

Підприємство може одночасно впроваджувати кілька типів стратегій:

– корпоративна стратегія. Вона охоплює всі напрями діяльності підприємства, визначає загальну місію та бачення розвитку;

– ділова стратегія. Орієнтована на одну конкретну сферу діяльності, наприклад, виробництво чи збут, і визначає, як забезпечити конкурентні переваги у цій галузі;

– стратегія зростання. Застосовується за умов, коли підприємство має ресурси для розширення своїх позицій на ринку або освоєння нових напрямків діяльності.

Кожна з цих стратегій повинна бути чітко узгодженою з реальними можливостями підприємства, а також враховувати специфіку його діяльності та ринкові умови.

Вагомість стратегічного управління для підприємств важко переоцінити, адже саме воно дозволяє забезпечити стійкий розвиток, адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та утримувати конкурентні переваги навіть у складних ринкових умовах. Успіх залежить від того, наскільки професійно підприємство підходить до процесу розробки та реалізації стратегічних рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 18. С. 515-522. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/72.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf) (дата звернення 2.11.2024).

2. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf) (дата звернення 2.11.2024).

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

<i>Иценко Андрій Ігорович</i>	
Суспільні заходи проти сприйняття корупції серед громадян .....	6
<i>Кочур Лариса Василівна</i>	
Створення служб управління персоналом в органах місцевого самоврядування – важливий інструмент для підготовки та впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» .....	7
<i>Мушук Василь Васильович</i>	
Примусове виконання рішень як складова ефективного функціонування місцевого самоврядування .....	10
<i>Нестеренко Альона Миколаївна</i>	
Продовольча безпека країн ЄС: тенденції та виклики .....	13

### СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<i>Арбузова Тетяна Василівна</i>	
Актуальні напрями реалізації програм та проєктів розвитку територіальних громад .....	17
<i>Борщ Артем Вікторович, Козакевич Ліна Вікторівна</i>	
Сучасні проблеми управління місцевим розвитком .....	21
<i>Григорович Марина Олександрівна</i>	
Формування людського потенціалу територіальної громади як фактор її розвитку .....	24
<i>Гуляницька Валерія Олександрівна, Гуторова Олена Олександрівна</i>	
Мета, завдання та принципи сталого розвитку сільських територій .....	27
<i>Гуторов Олександр Іванович</i>	
Стратегія як інструмент управління сталим розвитком сільських територій	29
<i>Дорогань Андрій Сергійович, Доля Валерій Віталійович</i>	
Державні механізми управління розвитком економічного потенціалу підприємства .....	33
<i>Канівець Дмитро Андрійович, Андрєєва Людмила Миколаївна</i>	
Інструменти електронної демократії як складова інформаційно-комунікаційного механізму формування іміджу органу влади .....	35
<i>Коваль Ганна Володимирівна, Калініченко Олена Миколаївна</i>	
Підготовка державних службовців в Україні як запорука ефективного публічного управління .....	39
<i>Лозинська Тамара Миколаївна</i>	
Удосконалення системи стратегічного планування в Україні .....	42
<i>Лопушинський Іван Петрович</i>	
Прозорість місцевого самоврядування як механізм забезпечення комунікації влади з громадою .....	46

<i>Медвідь Вікторія Юріївна, Житченко Ірина Ігорівна</i>	
Участь громадськості у відновленні та відбудові територій України .....	48
<i>Полищук Світлана Петрівна, Білик Ольга Володимирівна</i>	
Планування відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад в умовах євроінтеграції .....	51
<i>Сокольська Тетяна Вікторівна</i>	
Публічне управління сталий розвитком сільських територій в умовах війни	55
<i>Сьомич Микола Іванович, Булат Віктор Євгенович, Малько Максим Олександрович</i>	
Дослідження інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства .....	59
<i>Тур Марина Андріївна</i>	
Протидія корупції в системі вищої освіти .....	61
<i>Юр'єва Ангеліна Олександрівна</i>	
Основні проблеми державного стратегічного планування .....	64

### **СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

<i>Бульба Володимир Григорович, Литвинов Віктор Вікторович</i>	
Головні групи учасників та загальні принципи формування соціального кластеру .....	67
<i>Бутко Микола Олександрович</i>	
Створення умов для участі молоді в економічній, політичній і соціальній сферах життя громади черезконсультативно-дорадчі органи .....	71
<i>Вільховий Владислав Олександрович</i>	
Соціально-психологічний клімат органу публічної влади та його якість ..	73
<i>Малько Юлія Сергіївна</i>	
Співпраця органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства у впровадженні проектів для відновлення та розвитку громад .....	75
<i>Мануїлова Катерина Віталіївна, Мартиненко Віталій Вікторович</i>	
Соціальна політика в громадах України в умовах воєнного стану .....	78
<i>Медвідь Вікторія Юріївна, Рекунов Віктор Сергійович</i>	
Соціальне підприємництво в Україні .....	81
<i>Москвічова Олена Сергіївна, Куценко Ірина Володимирівна</i>	
Взаємодія місцевого самоврядування та громади: соціальні аспекти .....	84
<i>Наконечний Олександр Анатолійович</i>	
Роль корпоративної культури та навчання у формуванні лояльності персоналу органу публічної влади .....	87
<i>Нечитайло Анна Максимівна</i>	
Рефреймінг як прийом самомотивування в самоменеджменті публічного службовця .....	89
<i>Поступна Олена Вікторівна</i>	
Старіння населення як одна з глобальних соціальних проблем світового рівня	92

<i>Рекунов Віктор Сергійович</i>	
Удосконалення організації соціального захисту малозабезпечених верств населення .....	96
<i>Роменська Таїсія Валеріївна</i>	
Соціальна робота з військовими ветеранами в територіальних громадах ..	98
<i>Христенко Кирило Ігорович, Дорофєєв Олександр Вікторович</i>	
Лідерство як фактор соціальної згуртованості територіальних громад .....	101
<i>Шупта Ірина Миколаївна, Нікітченко Сніжана Миколаївна</i>	
Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця в умовах воєнного стану .....	103

#### **СЕКЦІЯ 4. МІСЦЕВА ЕКОНОМІКА ТА МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ**

<i>Боковикова Юлія Володимирівна, Боковикова Євгенія Олександрівна</i>	
Роль міжбюджетних трансфертів у відновленні економіки на місцевому рівні .....	107
<i>Мирна Ольга Володимирівна, Стеценко Олексій Миколайович</i>	
Аналітичний огляд бюджетної транспарентності громад .....	111
<i>Рекотова Віта Іванівна, Туль Світлана Іванівна</i>	
Міжнародні проекти як інструмент реалізації соціально-важливих ініціатив у громаді .....	116
<i>Слободяник Максим Володимирович</i>	
Фінансово-економічні аспекти управління водопостачанням в умовах децентралізації: виклики для місцевого самоврядування .....	119

#### **СЕКЦІЯ 5. ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ САМОВРЯДНОЇ ВЛАДИ**

<i>Крисаченко Валентин Семенович</i>	
Політика дерусифікації та дерадянізації в Україні: рівні та механізми імплементації .....	123

#### **СЕКЦІЯ 6. АГРАРНА ПОЛІТИКА І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ**

<i>Гуторова Олена Олександрівна, Савченко Вікторія Олександрівна</i>	
Закономірності та принципи державного регулювання системного розвитку аграрного сектора економіки регіону .....	127
<i>Павлюк Юрій Вікторович, Звонарьов Анатолій Олександрович</i>	
Особливості функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану	130
<i>Рябокоть Олексій Петрович</i>	
Державний аграрний реєстр (дар) – як цифровий інструмент взаємодії ОМС з малим бізнесом та представниками особистих селянських господарств для розвитку аграрного сектору територіальної громади .....	134
<i>Шинкаренко Владислав Юрійович, Лучка Вадим Володимирович</i>	
Земельно-ресурсний потенціал і його роль у сталому розвитку країни .....	136

## СЕКЦІЯ 7. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Білас Павло*

Розвиток фізичної культури та спорту територіальних громад  
Дрогобицького району ..... 141

*Білокінь Валерій Васильович*

Місцеве самоврядування в період воєнного стану: аналіз початку важкого  
періоду та викликів на майбутнє ..... 143

*Гавриленко Ліана Марзпетунівна*

Зростання ролі місцевих територіальних громад у протидії домашньому  
насильству в умовах війни ..... 147

*Галич Олександр Анатолійович, Романов Дмитро Володимирович*

Роль миротворчих сил організації об'єднаних націй щодо відновленні  
влади у бувших республіках Югославії: чи є можливості для України? .... 150

*Досич Анатолій Олександрович, Приліпко Сергій Михайлович*

Реагування органів публічної влади на сексуальне насильство в умовах  
збройної агресії РФ проти України ..... 152

*Новаченко Тетяна Василівна*

Місцеве самоуправління в умовах війни: демократичні та авторитарні  
тенденції ..... 156

*Пасемко Галина Павлівна, Таран Оксана Миколаївна*

Особливості функціонування адміністративного менеджменту органів  
публічної влади Харківської області в умовах воєнного стану ..... 159

*Приліпко Сергій Михайлович*

Відновлення трудового потенціалу територіальних громад у контексті  
реалізації стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року 162

*Сердюк Ольга Іванівна, Атеєв Олександр Юрійович*

Прозорість та відкритість органів місцевого самоврядування як основні  
принципи відновлення України ..... 165

*Щетиніна Тетяна Олексіївна, Яровий Ілля Дмитрович*

Кадрова політика в органах публічного управління в умовах воєнного стану 168

## СЕКЦІЯ 8. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

*Бардіна Анастасія Олегівна*

Використання соціальних мереж для налагодження взаємодії органів  
публічної влади з громадськістю ..... 172

*Гиренко Олег Володимирович, Дмитренко Сергій Миколайович*

Трансформація системи публічного управління в умовах диджиталізації .. 176

*Євсюкова Оксана Володимирівна, Кисельов Микита Сергійович*

Електронне урядування як механізм покращення публічних послуг в  
умовах цифрового розвитку держави ..... 178

*Протас Надія Михайлівна, Жук Людмила Анатоліївна, Трофименко*

*Владислав Ярославович*  
Удосконалення взаємодії органів державної влади та громадянського  
суспільства в інформаційному просторі ..... 181

<i>Карамішев Дмитро Васильович, Суворов Валентин Павлович</i>	
Реалізація проєктів громадської участі у повоєнному відновленні з використанням інструментів електронної демократії .....	183
<i>Карпенко Сергій Вікторович</i>	
Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень	187
<i>Луговенко Наталія Вікторівна</i>	
Сутність і значення сучасних стандартів роботи з персональними даними в контексті модернізації суспільства .....	189
<i>Ніколаєвич Микола Олександрович, Мальон Катерина Ярославівна</i>	
Моделі оптимізації внутрішніх комунікацій у державних органах .....	193
<i>Постольна Анна Сергіївна, Нагаєв Віктор Михайлович</i>	
Комунікативна стратегія органів публічного управління в умовах діджиталізації .....	195
<i>Федотова Карина Ігорівна, Нагаєв Віктор Михайлович</i>	
Формування комунікаційної культури органів публічної влади в умовах цифрового середовища .....	197
<i>Федюк Вікторія Миколаївна</i>	
Механізми надання електронних послуг як основа системи електронного урядування .....	200
<i>Шут Катерина Вячеславівна</i>	
Виконавче провадження у цифрі: майбутні тренди .....	203

## **СЕКЦІЯ 9. ПРАКТИКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

<i>Tatarenko Viktoriia</i>	
Progress and approaches to local self-governance in Europe .....	207
<i>Toszek Bartłomiej H.</i>	
Ideal features of an ideal self-government – the European Union perspective. Conclusions for the regional authorities of Ukraine .....	209
<i>Панасюк Вікторія Іллівна, Ільїна Анастасія Георгіївна</i>	
Міжнародний досвід розвитку публічної служби .....	213

## **СЕКЦІЯ 10. ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

<i>Материнко Володимир Олександрович</i>	
Кластерна політика в збалансованому розвитку територій .....	217

## **СЕКЦІЯ 10. ФРІСТАЙЛ**

<i>Головченко Ярослав Олегович</i>	
Застосування результативних моделей лідера в організаціях публічної сфери	220
<i>Писаренко Володимир Вікторович, Безгін Станіслав Ігорович, Смірнова Вікторія Олегівна</i>	
Аналіз конкурентного середовища як основа для ефективного маркетингового планування .....	222

<i>Писаренко Володимир Вікторович, Горбачов Володимир Олександрович, Хайлов Олександр Олександрович</i>	
Інноваційні підходи до управління маркетинговими стратегіями в аграрному секторі .....	225
<i>Радочіна Ольга Вікторівна</i>	
Аналіз ефективності соціальних медіа в стратегіях маркетингу: оцінка різних платформ і їх впливу на досягнення бізнес-цілей .....	228
<i>Світлова Анастасія Андріївна</i>	
Сучасні аспекти управління виробничо-комерційною діяльністю аграрного підприємства .....	230
<i>Хоменко Руслан Владиславович</i>	
Формування стратегії ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного ринку .....	234



Електронне видання

**МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ:  
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**Матеріали  
IV Міжнародної науково-практичної конференції**

**(05 листопада 2024 року)**

Відповідальний редактор – Лозинська Тамара Миколаївна  
Заступник відповідального редактора – Дорофеев Олександр Вікторович

Полтава 2024