

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ВРОЦЛАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ПОЛЬЩА)  
ПОМОРСЬКА АКАДЕМІЯ В СЛУПСЬКУ (ПОЛЬЩА)  
ЗАХІДНИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



# ЗБІРНИК ТЕЗ

IV МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:  
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА  
ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ»



7 лютого 2025 року  
м. Хмельницький

**УДК 351:342.9**

**З 41**

**Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи».** (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 200 с.

**З 41**

**ISBN 978-617-7572-89-2**

У збірнику представлені доповіді, які були подані на IV Міжнародну науково-практичну конференцію «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», що відбулась у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова 7 лютого 2025 року.

Розміщені у збірнику тези доповідей стосуються таких напрямів: реформування сфери публічного управління: вітчизняний та міжнародний досвід; розвиток публічної служби в сучасних умовах державотворення; економіко-правові аспекти публічного управління; публічне управління у сфері національної безпеки; інформаційні технології у публічному управлінні; європейська та євроатлантична інтеграція; інструменти впровадження гендерної рівності в органах публічного управління.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, здобувачів вищої освіти, практичних працівників і широкий читацький загал.

Організаційний комітет IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» не завжди поділяє думку учасників конференції.

Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, їхні наукові керівники.

**УДК 351:342.9**

**ISBN 978-617-7572-89-2**

© Колектив авторів, 2025  
© Хмельницький університет  
управління та права імені  
Леоніда Юзькова, 2025



### **Шановні учасники конференції!**

Щиро вітаю всіх з початком роботи IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»!

Проблематика публічного управління загалом та інновації у публічному адмініструванні зокрема є надзвичайно актуальними для українських реалій державотворення. Захід покликаний поєднати зусилля науковців, представників органів влади та місцевого самоврядування, підприємців та громадськості для пошуку механізмів подальшої взаємодії заради сталого розвитку територій, регіонів, розбудови нашої України.

Одним із найбільш дієвих інструментів публічного управління щодо формування національної свідомості, відповідальності є проведення науковоосвітніх заходів, під час яких поєднуються теоретичні знання, наукові здобутки, практичний досвід представників різних регіонів України. Маю надію, що досвідчені професіонали надихнуть молодь до розуміння власної ролі в соціально-економічному житті свого району, міста, країни, допоможуть у вихованні почуття відповідальності за свою громаду та країну. Напрямки досліджень на науковому заході присвячені актуальним проблемам теорії та практики публічного управління та адміністрування, пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем забезпечення національної безпеки, досягнення ефективності інституційної та функціональної взаємодії в системі публічного управління в умовах невизначеності, глобальних викликів, ризиків та криз.

Висловлюю щире подяку співорганізаторам заходу, а саме Вроцлавському університету науки та технологій, Поморській Академії в Слупську, Західному регіональному науковому центру Національної академії правових наук України, Національному університету цивільного захисту України, Львівському національному університету імені Івана Франка, Державному університету «Житомирська політехніка». Спільний організований науковий захід є чудовою платформою для відкриття нових можливостей в сфері наукових досліджень задля вирішення актуальних проблем сучасності.

Бажаю учасникам конференції натхнення, нових ідей, творчої роботи, взаємного збагачення новими знаннями та успішного втілення всіх задумів!

**З повагою**  
**ректор університету**

**Олег ОМЕЛЬЧУК**

# СЕКЦІЯ 1

## РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

**Гаврік Роман Олександрович,**

*кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА НОРМАТИВНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ АКТ» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

Поняття адміністративного акту у законодавстві можна простежити, звернувшись до тексту Закону України «Про адміністративну процедуру». Відповідно до ст. 2 цього закону адміністративний акт – це рішення або юридично значуща дія індивідуального характеру, прийняте (вчинена) адміністративним органом (органом виконавчої влади, органом влади Автономної Республіки Крим, органом місцевого самоврядування, їх посадовою особою, іншим суб'єктом, який відповідно до закону уповноважений здійснювати функції публічної адміністрації) для вирішення конкретної справи та спрямоване (спрямована) на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та/або обов'язків окремої особи (осіб) [1]. Тобто законодавство України про адміністративну процедуру відносить до адміністративних актів індивідуальні правові акти та адміністративно-правові дії (але не адміністративно-правову бездіяльність чи адміністративні договори, які також віднесені до правових актів публічної адміністрації поряд із нормативно-правовими та адміністративними актами [2, с. 145].

Втім, право Європейського Союзу та законодавство окремих держав Європейського Союзу має різні підходи до визначення змісту поняття «адміністративний акт». Так, правові акти Європейського Союзу розглядають зміст поняття адміністративного акту досить звужено, відносячи до нього лише індивідуальні рішення, прийняті під час здійснення публічної влади та безпосередньо стосуються прав та законних інтересів фізичних осіб, при цьому не будучи актами судової влади; німецьке законодавство про адміністративну процедуру також звужено підходить до визначення поняття адміністративного акту – це лише рішення органу публічної адміністрації, спрямоване на врегулювання окремого випадку у сфері публічно-правових відносин. З іншого боку, польське законодавство про адміністративну процедуру визначає адміністративний акт через категорію владної юридичної дії, естонське – через категорії правового акту та адміністративного договору, а французьке – відносить до адміністративних актів і рішення, і дії органів публічної адміністрації, і адміністративні договори [3, с. 126; 4, с. 41; 5, с. 83]. Отже, право Європейського Союзу та законодавство окремих держав Європейського Союзу визначає адміністративний акт через категорії індивідуальних правових актів, адміністративно-правових рішень органів публічної адміністрації та адміністративних договорів за їх участю, тобто через інструменти діяльності органів публічної адміністрації, тобто ті дії, які вчиняються цими органами з метою правового регулювання правовідносин за їх участю з метою їх впорядкування або впливу на учасників таких правовідносин, забезпечення дотримання прав та інтересів учасників

правовідносин та держави (іншого публічного утворення) [6, с. 65-66]. В той же час, відповідно до Рекомендації R (84) 15 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо публічно-правової відповідальності за спричинену шкоду до адміністративних актів органів публічної адміністрації віднесені й нормативно-правові акти, тобто розуміння поняття «адміністративний акт» у документах Рали Європи є більш ширшою за французький підхід до визначення цього поняття.

У адміністративно-правовій доктрині України як правило адміністративний акт визначається саме через категорії рішень та дій органів публічної адміністрації, тобто так, як це визначено у Законі України «Про адміністративну процедуру» [7, с. 11–12; 8, с. 302], хоча як адміністративні акти визначаються часто також й нормативно-правові акти [9, с. 249] та адміністративні договори [10, с. 61].

На нашу думку, слід віднести до адміністративних актів саме індивідуальні правові акти та акти-дії органів публічної адміністрації, якими завершуються адміністративно-сервісні, адміністративно-деліктні провадження і реалізуються або створюються умови для реалізації прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, інтересів держави. Нормативно-правові акти цих органів не можна віднести до адміністративних актів, оскільки останні є передусім правозастосовчими, а не праворегулюючими актами, ними здійснюється застосування відповідних правових приписів до суб'єктів адміністративно-процесуальних відносин, а не їх встановлення. Адміністративні договори є самостійними інструментами діяльності органів публічної адміністрації, оскільки на відміну від адміністративних актів, що є односторонніми рішеннями чи діями, адміністративний договір є двостороннім. В цьому аспекті показовим є підхід польського законодавця, який визначає адміністративний акт як акт органу публічної адміністрації, а адміністративний договір – як акт сторін публічно-правових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 року. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.
2. Біла Л. Р. Правові акти публічної адміністрації: теоретико-правове дослідження. *Право і суспільство*. 2019. № 4. С. 140–145.
3. Маркова О. О. Щодо поняття «адміністративний акт»: порівняльно-правовий підхід. *Юридичний бюлетень*. 2020. Випуск 13. С. 124–130.
4. Кириченко Ю. М. Адміністративні акти органів місцевого самоврядування: проблеми визначення й реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. 2020. № 43. С. 40–43.
5. Маркова О. О. Французький підхід до адміністративного акту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 5. С. 82–85.
6. Мороз В. О. Вдосконалення інструментів діяльності місцевих органів публічної адміністрації в контексті європейської інтеграції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 10. С. 65–68.
7. Патерило І. В. Сутність та особливості адміністративних актів як основних інструментів діяльності публічної адміністрації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2015. Випуск 31. Том 3. С. 10–14.
8. Адміністративне право та адміністративний процес в умовах воєнного стану в Україні: навчальний посібник : у 2-х томах. Том 1. Загальне адміністративне право. Особливе адміністративне право / В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Гулак та ін.; за заг. ред. В. Галуцька, В. Фелика. Одеса : Видавництво «Юридика», 2024. 622 с.
9. Артеменко І. А. Органи публічної адміністрації як суб'єкти адміністративно-

процесуального права: теорія та практика: дис. ... докт. юрид. наук. Спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Одеса, 2017. 433 с.

10. Мельниченко Б. Б. Адміністративний акт як основна форма публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія юридичні науки*. 2021. Том 32 (71). № 1. С. 57–62.

**Галус Олена Олександрівна,**  
*кандидатка юридичних наук, доцентка,  
завідувачка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ДО ПИТАННЯ ПРО БЕЗПОСЕРЕДНЮ УЧАСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Частина 2 ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає, що «місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст» [1]. Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» від 09.05.2024 були внесені важливі зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення, зокрема, доповнено закон статтею 6<sup>1</sup>, яка закріплює, що «формами участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення є: місцевий референдум; загальні збори (конференція) жителів; місцева ініціатива; громадські слухання; участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету; публічні консультації; консультативно-дорадчий орган при органах та/або посадових особах місцевого самоврядування; громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування; інші форми участі, що не суперечать закону» [2]. Також законодавчі зміни передбачають, що участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення може здійснюватися безпосередньо та/або з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, якщо інше не передбачено законом [2].

Внесені зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» сприятимуть забезпеченню прав жителів територіальних громад на безпосередню участь у здійсненні місцевого самоврядування. Зокрема, закон розширяє закріплений в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» перелік форм участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення; закріплює процедуру проведення загальних зборів жителів, встановлює вимоги щодо статутного регулювання процедур місцевих ініціатив, громадських слухань; тощо [3, с. 57].

Важливим, на нашу думку, є розширення визначення поняття жителя, віднесення до них громадян України, які задекларували або зареєстрували місце проживання на території територіальної громади або фактичне місце проживання/перебування яких підтверджується довідкою про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи [2]. Однак, з іншого боку, звуження кола осіб, які визнаються жителями, лише до громадян України, позбавить осіб, які не є громадянами України, однак тривалий час на законних



підставах проживають на території громади, їх прав на участь у вирішенні питань місцевого значення.

Позитивними моментами внесених у Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» змін вбачається законодавче закріплення за жителями, яким виповнилося 14 років, права брати участь у місцевих ініціативах, громадських слуханнях, публічних консультаціях, консультативно-дорадчих органах та в інших формах участі, що не суперечать закону.

Важливе значення мають законодавчі зміни щодо статутів територіальної громади, зокрема частина 2 статті 19 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» доповнена положенням, яке передбачає, що затвердження статуту територіальної громади є обов'язковим. Правове регулювання порядку здійснення окремих форм прямої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення в статутах територіальних громад, є слухним. Сільські, селищні, міські ради вправі самостійно врегульовувати організаційні питання здійснення окремих форм безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення, адже статути, як підзаконні нормативно-правові акти, є більш динамічні порівняно із законами, щодо оперативного внесення до них змін. Крім того, в статутах враховуються унікальність територіальної громади, що пов'язана із історичними, національно-культурними, соціально-економічними та іншими особливостями здійснення місцевого самоврядування у конкретній громаді [4, с. 88].

У зв'язку із запровадженням в Україні воєнного стану, зумовленого повномасштабною збройною агресією РФ проти України, було обмежено ряд конституційних прав та свобод людини і громадянина. Відповідно до частини першої статті 19 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» в умовах воєнного стану забороняються проведення місцевих виборів, місцевих референдумів, страйків, масових зібрань та акцій [5]. Тому на сьогоднішньому етапі саме консультативні форми безпосереднього народовладдя дають можливість членам територіальної громади реально вирішувати питання місцевого значення.

Отже, вбачається, що прийняті 09.05.2024 Верховною Радою України зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» забезпечать можливості жителям територіальних громад як безпосередньо вирішувати питання місцевого значення, так і впливати за допомогою консультативних форми безпосереднього народовладдя на прийняття рішень органами місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21/05/1997 №280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09.05.2024 №3703/IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#n13>
3. Галус О. О. До питання про вдосконалення правового регулювання безпосереднього народовладдя на рівні місцевого самоврядування. *Правові засади організації та здійснення публічної влади* : збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 травня 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 57–58.

4. Галус О. О. Правове регулювання форм безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. *Журнал східноєвропейського права*. 2019. № 64. С. 80–91.

5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 №389-VIII.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

**Гончарук Володимир Володимирович,**  
*перший заступник голови Хмельницької обласної ради, аспірант Хмельницького  
університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОДІЛЛІ В УМОВАХ ВЕЛИКОЇ ВІЙНИ**

З початком російсько-української війни у 2014 році, а особливо від її активної фази у 2022 році, органи місцевого самоврядування зіштовхнулися з численними, невластивими їм, завданнями. Окрім функцій надання мешканцям адміністративних послуг, утриманням дорожньої мережі та комунікацій, забезпечення роботи закладів охорони здоров'я, освіти, культури та соціального захисту, органи місцевого самоврядування змушені були підтримувати військові частини та формування, що знаходились на їх території, надавати матеріальну допомогу військовослужбовцям та членам їх сімей, і навіть, закуповувати військове обладнання. Проте, зміна функцій місцевого самоврядування, як наслідок російської агресії щодо України, видається природнім, якщо поглянути на виклики, з яким змушені були зіштовхнутись подільські губернські, земські та міські органи публічного управління понад сто років тому.

Перша світова війна суттєво вплинула на життя мешканців Поділля та на функціонування системи публічного управління зокрема, спричинивши військові, суспільно-політичні та економічні катаклізми. Різке падіння життєвого рівня населення, ускладнена логістика та дефіцит на деякі товари та послуги, найперше змусили органи влади реагувати. Земства, намагаючись не допустити подорожчання та обмежити спекулятивні дії, вводили цінові обмеження – такси [1, с. 3]. У випадку ігнорування такс, накладалися адміністративні стягнення у вигляді штрафів [2, с. 4]. Неабияких масштабів набула така соціальна проблема, як алкоголізм. Земські повітові управи, реагуючи, приймали рішення про закриття казенних лавок та обмеження продажу алкоголю населенню [3, с. 4].

Величезна кількість мобілізованих чоловіків, які змушені були залишити свою сім'ю та господарство, залишали дружин та численних дітей без належної допомоги та трудових рук. Як результат, набуло поширення таке явище, як соціальна допомога дружинам мобілізованих (солдаткам) казенним пайком – продуктами харчування в залежності від кількості членів сім'ї.

Після початку воєнних дій усі німецькі та австрійські піддані набули статусу військовополонених та підлягали арешту і заслання – їхнє майно підлягало продажу, а виручені кошти поповнювали місцеві бюджети. Внаслідок постанови начальника Київського військового округу від 3 лютого 1915 р. усі німецькі, австро-угорські та турецькі піддані, яким було дозволено залишитись, зобов'язані були покинути межі округу [4, с. 67]. Це спричинило соціальну напругу, особливо у містечку Дунаївці, де була дуже численна німецька громада. Вони в терміновому порядку продавали своє майно та завершували усі справи [5, с. 3].



В губернії почастишали випадки мародерства, особливо у вигляді погромів фільварків та господарств поміщиків місцевими селянами, крадіжки майна, нанесення тілесних пошкоджень різних ступенів тяжкості, хуліганства [6, с. 4].

Наближення військових дій, або їхнє проведення на території регіону (осінь 1914, літо-осінь 1915 та літо-осінь 1917 років) змушували здійснювати евакуацію публічних установ з території Поділля, або у більш безпечну його частину. Відповідно до розпорядження військової влади губернатор заздалегідь мав розробити план евакуацію людей і майна. Перелік установ та описи їх майна, що підлягали евакуації був складений ще до початку війни. Загальне керівництво евакуацією установ, населення, вантажів покладалося на губернатора при посередництві губернських комітетів, утворених з представників підпорядкованих установ для вивезення запасів; губернські комітети діяли через повітові евакуаційні комісії і такі ж комісії військово-промислового комітету, що займалися евакуацією фабрик і заводів, а також уповноважених у губерніях з облаштування біженців [7, с. 110].

Наказ про евакуацію стосувався і цивільного населення, що спричинило паніку у прифронтовій зоні – населення масово продавало, або знищувало худобу, матеріальні цінності та майбутній урожай. Військові масово практикували примусове залучення селян для риття окопів, спорудження мостів та відновлення шляхів сполучення [8, с. 293–294].

Відповідно оновленого у 1915 році наказу про евакуацію, їй підлягали лише ті будівлі і ліси, необхідність знищення яких була викликана умовами бойової обстановки і згідно наказу військового керівництва [9]. У випадку реквізиції і знищення продовольчих запасів, коней та худоби було передбачено відшкодування відповідно до порядку встановленим командуючим армією. Відповідно до цих норм у кожному повіді мали бути створені, розпорядженням голови губернської земської управи, спеціальні комісії для вироблення розцінок на знищене чи реквізоване майно [10, с. 324–324].

Система відшкодування збитків почала працювати лише у кінці 1915-початку 1916 років з початком роботи відповідних комісій на губернському та повітовому рівнях, але так і не запрацювала у повній мірі [11, с. 71]. Цей факт, а також покладання, в переважній більшості, оцінки розміру збитків на губернських та повітових дворянських старшин, викликав велике невдоволення серед селян, що також відображалось у масових протестах і погромах, що почались у 1917 році.

Свій вплив на публічне управління регіону мали і розташування у Проскурові штабу 8-ої армії Південно-Західного фронту та у Кам'янці-Подільському штабу головнокомандувача Південно-Західним фронтом, а отже і великої кількості особового та вищого офіцерського складу військ [12, с. 46–51].

Перша світова війна негативно вплинула і на болюче для українських селян земельне питання. З початком воєнних дій власники багатьох хуторів та відрубів були мобілізовані, а їхні господарства занепадали. В зв'язку з цим, серед селянства почали рости революційні настрої. В умовах війни 5 травня 1915 р. головний управляючий землеустроєм і землеробством Кривошеїн О. розіслав губернаторам циркуляр, в якому запропонував призупинити до закінчення війни розверстання і виділення землі, а у 1916 році новий міністр землеробства О. Наумов назвав продовження попередньої аграрної політики стало ризикованою справою. Селяни часто клопотали зупинити землевпорядкування до повернення фронтовиків. Загалом, процес землевпорядкування в роки війни тривав, однак його темпи були уповільненими. Паралельно розпочався процес соціально-економічної диференціації селянства, який негативно вплинув на становище найменш захищених груп селянства, що створило гарний ґрунт для поширення більшовицької пропаганди серед них [13].

Таким чином, воєнні дії, що точилися на території Поділля, а також виконання регіоном функцій тилу для військових з'єднань, сформувало військову компоненту впливу на місцеву систему публічного управління. Спекулятивні ціни на товари першої необхідності, алкоголізм серед населення, мобілізація працездатного населення, погроми, мародерство, евакуація публічних установ та організацій – стали новими викликами для керівництва регіону. Окрім того, знищення майна селян, залучення їх до примусової праці за наказами військових та зупинка критично важливої для них аграрної реформи на фоні низької етнічної самосвідомості створило підґрунтя для сприйняття ними більшовицької пропаганди.

#### Список використаних джерел:

1. Хроніка. Подолянин. 1915. 09 квітня.
2. По Південно-Західному краю. Нова Ушиця. Південно-Західний край. 1915. 24 травня.
3. Хроніка. Подолянин. 1915. 30 квітня.
4. Центральний державний історичний архів України, ф. 278, оп. 1, спр. 222.
5. Хроніка. Подолянин. 1915. 10 березня.
6. Хроніка. Подолянин. 1917. 24 січня.
7. Державний архів Хмельницької області. Ф. 227, Оп. 1. Спр. 8595.
8. Промисловість і торгівля. 1916. № 10.
9. Державний архів Хмельницької області. Ф. 227. Оп. 1. Спр. 8594.
10. Державний архів Вінницької області. Ф. Д-255. Оп. 1. Спр. 41.
11. Державний архів Вінницької області. Ф. Д-255. Оп. 1. Спр. 45.
12. Нагнибіда Р. Прифронтові Подільські міста і містечка під час великої війни: сучасний стан збереження та характеристика будинків штабів Південно-Західного фронту у Кам'янці-Подільському та Проскурові. *Науковий журнал: Фортифікації*, 2001, випуск 15.
13. Хоптяр Ю. А. Проведення столипінської аграрної реформи в Україні (1906-1916 рр.). *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Історичні науки*. 2012. Т. 22. С. 294–300.

**Дідик Наталія Дмитрівна,**  
*аспірантка Комунального закладу вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»*

### **ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я**

У нещодавно схваленій Кабінетом Міністрів України Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року визначено, що: «здоров'я населення є не лише показником сучасного соціально-економічного стану країни, а і запорукою її розвитку завдяки зростанню можливостей для реалізації індивідуального потенціалу громадян внаслідок збільшення тривалості і якості життя [1]. З цією тезою неможливо не погодитись, адже проблема здоров'язбереження та визначення місця громадського (суспільного) здоров'я при формулюванні стратегічних цілей розвитку країни активно обговорюється представниками різних галузевих наук.

Розбудова спроможної системи громадського здоров'я, що відбувається в умовах поступової інтеграції України в європейську систему охорони здоров'я та має на меті

збереження здоров'я української нації для нинішнього і майбутніх поколінь залишається одним з першочергових завдань держави, навіть попри триваючі воєнні дії. Прийняття вже під час запровадження воєнного стану в країні, нового спеціального Закону України «Про систему громадського здоров'я» [2] не лише підкреслює пріоритетність модернізації цієї сфери в умовах сучасних викликів та загроз на державному рівні, але сприяє запровадженню ефективних механізмів розбудови інституцій громадського здоров'я, з чітко визначеними компетенціями усіх суб'єктів владних повноважень, задіяних у розбудові. В цьому контексті варто визначити роль органів місцевого самоврядування при реалізації державної політики та державного регулювання у сфері громадського здоров'я взагалі, та при забезпеченні здоров'я мешканців окремої територіальної громади.

Загальні повноваження органів місцевого самоврядування, їх правовий статус відповідно до Основного закону визначені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Що ж до напрямків діяльності з реалізації державної політики у сфері громадського здоров'я, то згідно з ч. 2 ст. 13 Закону України «Про систему громадського здоров'я» до повноважень органів місцевого самоврядування щодо забезпечення функціонування системи громадського здоров'я, слід віднести наступні компетенції:

«...1) забезпечують проведення медико-санітарних заходів на територіях населених пунктів, у місцях масового відпочинку населення та рекреаційних зонах, здійснюють діяльність, спрямовану на запобігання виникненню і поширенню інфекційних хвороб, локалізацію і ліквідацію їх спалахів та епідемій, у тому числі щодо вирішення питань фінансового та матеріально-технічного забезпечення таких заходів;

2) організовують ведення обліку, здійснення первинного аналізу та внесення інформації, що стосується здоров'я населення на відповідній території, у систему обліку та аналізу даних щодо інфекційних хвороб та неінфекційних хвороб у встановленому порядку;

3) беруть участь у здійсненні комплексу заходів, спрямованих на ліквідацію епідемій, спалахів інфекційних хвороб та їх наслідків;

4) затверджують та фінансують виконання місцевих програм громадського здоров'я, беруть участь у розробленні та виконанні державних і регіональних програм у цій сфері;

5) беруть участь у засіданнях Державної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, відповідних регіональних та місцевих комісій за запрошенням, встановлюють обмежувальні протиепідемічні заходи відповідно до ст. 22 цього Закону;

6) забезпечують взаємодію з центрами контролю і профілактики хвороб на відповідній території;

7) вирішують інші питання у сфері громадського здоров'я в межах повноважень, визначених законом...» [2].

Здійснення окремих повноважень органами місцевого самоврядування в різних секторах громадського здоров'я регламентується на рівні спеціального законодавства (Закони України «Про захист населення від інфекційних хвороб»; «Про протидію поширенню хвороб, зумовлених вірусом імунодефіциту людини (ВІЛ), та правовий і соціальний захист людей, які живуть з ВІЛ»; «Про подолання туберкульозу в Україні» та ін.).

Діяльність органів місцевого самоврядування в сфері забезпечення громадського здоров'я у певній громаді слід розглядати, як крізь призму децентралізації, так і безпосередньо медичної реформи в Україні, яка є невід'ємною детермінантною першою.

Розробляючи муніципальні цільові програми, спрямовані на формування здорової громади (зміцнення здоров'я її мешканців, забезпечення гарантованого доступу до якісних медичних послуг, підтримка діяльності та розвиток спроможної мережі закладів охорони здоров'я) органи місцевого самоврядування ставлять за мету досягнення максимально можливого рівня здоров'я для всіх жителів громади, профілактика захворювань, формування відповідального ставлення населення до власного здоров'я та оточуючих.

Наразі в чинному законодавстві немає нормативного визначення термінів «здоров'я громади» або «здорова громада». Переважно в документах органів місцевого самоврядування (стратегії розвитку, концепції, програми) використовується термін «здорова громада», визначення та зміст якого не сформульований. В п. 2 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про систему громадського здоров'я» запропонована лише легальна дефініція терміну «громадське здоров'я»: «...– сфера знань та організована діяльність суб'єктів системи громадського здоров'я щодо зміцнення здоров'я, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя ...» [2].

На нашу думку, під поняттям «здорова громада» слід розуміти певну спільноту, яка охоплює представників усіх верств населення відповідної територіальної громади незалежно від віку, статі, соціального статусу, індивідуального стану здоров'я щодо досягнення однієї спільної мети – покращення здоров'я мешканців своєї громади. Що ж до науково-теоретичних поглядів на дане питання, нам імпонує наступне визначення: «здорова громада – це територіально-соціальна спільнота, яка характеризується комплексним, інтегрованим підходом до збереження та покращення здоров'я її мешканців через поєднання медичних, соціальних, освітніх та інфраструктурних ініціатив» [3, с. 5].

Здоров'я населення є ключовим фактором розвитку громади, а скоординовані дії як на державному, так і муніципальному рівнях управління у сфері громадського здоров'я, з чітким розмежуванням повноважень органів місцевого самоврядування та зміцненням їх спроможності, сприятимуть не лише підвищенню ефективності управління, але і можуть забезпечити реальне задоволення потреб мешканців громади в якісних і доступних медичних послугах в умовах обмежених ресурсів та триваючих воєнних дій. Вважається, що ключовими чинниками впливу на формування здорової громади є інфраструктурні, медико-профілактичні, природно-екологічні, соціально-культурні детермінанти, тому весь потенціал органів місцевого самоврядування при досягненні цієї стратегічної мети має бути пріоритетно зосереджений на цих сферах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження КМУ від 17.01.2025 р. № 34-р. URL : <https://www.km.u.gov.ua/npa/s/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-34r-170125>.

2. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

3. Здорова громада: чинники та можливості впливу під час війни: Звіт за результатами дослідження в межах україно-швейцарського проекту «Діємо для здоров'я». URL : <https://www.actforhealth.in.ua/materialy/zdorova-gromada-chinniki-ta-mozhливosti-vplivu-pid-chas-viyni>

**Завгородня Світлана Павлівна,**  
*кандидатка наук з державного управління,  
старша наукова співробітниця відділу соціальної стратегії центру економічних і  
соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень*

## **МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БІДНОСТІ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМНИХ ЗАВДАНЬ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Енергетичну бідність визнано серед проблем, що перешкоджає реалізації Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року (далі – НПЕК), який схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 червня 2024 року № 587-р. [1]. Зокрема, економічний спад і пов'язана з цим енергетична бідність, що призводять до політичного небажання застосовувати ринкові механізми ціноутворення на енергетичні ресурси та пов'язані послуги визначено як проблему для забезпечення сталого розвитку та відновлення України. Для реагування на проблему енергетичної бідності документом заплановано формування політики з подолання енергетичної бідності та заходи моніторингу. Для цього передбачено визначення методології розрахунку конкретного кола осіб, що перебувають у стані енергетичної бідності.

Досліджень наукового чи аналітичного характеру, які стосуються кола питань щодо підходів до моніторингу енергетичної бідності, обмаль. Серед праць українських фахівців із проблем енергетичної бідності увагу привертає наукова праця І. Новак, в якій проаналізовано критерії віднесення груп населення до ризику потрапляння в стан енергетичної бідності. І. Кочешкова проаналізувала досвід країн ЄС щодо оцінки рівня енергетичної бідності. Також у попередніх дослідженнях нами проаналізовано інституціональні особливості виявлення споживачів, які перебувають за межею енергетичної бідності в окремих країнах-членах Європейського Союзу та запропоновано рекомендації для впровадження досвіду в Україні [3].

Серед праць зарубіжних фахівців увагу привертають аналітичні розвідки, наприклад: «Energy Poverty National Indicators. Insights for a more effective measuring» (в якому проаналізовано європейський досвід та запропоновано набір показників для оцінювання рівня енергетичної бідності); «How to identify and monitor households in energy poverty» (висвітлено показники для визначення енергетичної бідності, що запропоновані правочинами Європейського Союзу, а також застосовуються у Великобританії); «Selecting Indicators to Measure Energy Poverty» (обґрунтовано теоретичні засади ідентифікації енергетичної бідності, її моніторингу та прогнозування проблеми поглиблення). Зважаючи на наявні наукові та аналітичні розвідки недостатньо вивченими залишаються питання обґрунтування теоретичних засад моніторингу енергетичної бідності як процесу, що сприятиме формалізації логічної послідовності та підвищення якості прийняття державно-управлінських рішень в контексті подолання енергетичної бідності.

Варто погодитися, що потреба в проведенні моніторингу виникає у зв'язку з необхідністю інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, а також необхідністю перевірки відповідності фактичного стану досліджуваних процесів очікуваним [2]. В нашому випадку завдання органів державної влади включає, перш за все, комплекс заходів щодо здійснення моніторингу стану енергетичної бідності загалом, факторів поглиблення енергетичної бідності, в тому числі, прогнозування їх дії та з'ясування пріоритетних шляхів боротьби з деструктивними впливами цих факторів.

На цій основі для розробки та впровадження процесу моніторингу деструктивного впливу факторів енергетичної бідності в практику державного управління, доцільно формалізувати функціональні завдання і зміст дій залучених суб'єктів, що передбачає: формалізацію процесу фіксації стану енергетичної бідності; впровадження всебічного спостереження за об'єктом; прогнозування майбутнього стану об'єкту і формулювання альтернатив; визначення шляхів нейтралізації деструктивного впливу факторів поглиблення енергетичної бідності, які утворюють певні блоки (завершені етапи).

Перший етап – процес кількісного оцінювання, виявлення і фіксації даних про наявність енергетичної бідності. Фіксація даних про наявність енергетичної бідності на даному етапі може здійснюватися в результаті оцінювання характеристик домогосподарств на вразливість до енергетичної бідності, встановлення і фіксація даних про наявність енергетичної бідності, з використанням підходу що має бути розроблений на основі врахування зарубіжного досвіду та національних особливостей. Для врахування національних особливостей доцільно брати до уваги характеристики «цільового стану» забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для населення, а також нові фактори енергетичної бідності, що породжені наслідками повномасштабної воєнної агресії РФ.

Другий етап – кількісно-якісна оцінка впливу факторів поглиблення енергетичної бідності на доступність енергоресурсів для населення, прогноз розвитку факторів, побудова й уточнення їх ієрархії. Доцільно визначити кількісний вплив факторів енергетичної бідності на вирішення кожного із завдань Цілі 7 забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для населення серед Цілей Сталого Розвитку. Якісна оцінка передбачає оцінку інтенсивності впливу того чи іншого фактора енергетичної бідності на вирішення кожного із завдань щодо забезпечення доступності енергії для населення.

Третій етап – це визначення методів реагування на деструктивний вплив факторів енергетичної бідності, розподіл основних завдань та сфер відповідальності між органами державної влади, вирішення питань стосовно раціонального ресурсного забезпечення.

Таким чином, в подальшому для удосконалення державно-управлінської діяльності щодо боротьби з енергетичною бідністю доцільно обґрунтувати теоретичні засади процесу: моніторингу енергетичної бідності на кожному з трьох етапів, що передбачає логічну послідовність їх реалізації; кількісно-якісної оцінки деструктивного впливу факторів, що перешкоджають виконанню завдань в частині досягнення Цілі 7 забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для населення, побудову їх ієрархії з використанням методу парних порівнянь та експертних оцінок; а також прогнозування їх розвитку для підвищення обґрунтованості оцінок деструктивної дії факторів, встановлення пріоритетності спрямування обмежених ресурсів органами державної влади, коригування раніше прийнятих рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 червня 2024 року № 587-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-zatverdyla-natsionalnyi-plan-z-enerhetyky-ta-klimatu-v-den-pochatku-peremovyn-pro-vstup-do-ies> (дата звернення 03.01.2025 р.).
2. Кузьомко В. М. Моніторинг. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія:

Ю. П. Сурмін(співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. Київ : НАДУ. 2011. С.396–397.

3. Завгородня С. П. Інституціональні засади виявлення споживачів, що знаходяться за межею енергетичної бідності: міжнародний досвід та українські реалії. *Стратегічна панорама*. 2019. №1–2. С.73–85. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1-2.2019.07>

4. Завгородня С. П. Система державного управління у сфері економічної безпеки: теоретичний аспект: дис.... канд. держ. упр. : 25.00.01; НАДУ при Президентові України, Київ, 2016. 267 с.

**Іванова Олена Василівна,**

*аспірантка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ**

Фізична культура і спорт відіграють важливу роль у формуванні здорового способу життя громадян, підвищенні рівня фізичного та морального розвитку населення. Ці аспекти є важливими для соціально-економічного розвитку України [1].

Державне регулювання цієї сфери базується на Конституції України, Законах України «Про фізичну культуру і спорт», «Про освіту», а також інших нормативно-правових актах. Важливим інструментом управління є Державна стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2032 року [2]. Головним органом державного управління у сфері фізичної культури і спорту є Міністерство молоді та спорту України. Воно забезпечує реалізацію державної політики, координацію діяльності спортивних федерацій та розвиток спортивної інфраструктури [3].

Фінансування сфери фізичної культури і спорту здійснюється через державний бюджет, місцеві бюджети та приватні інвестиції. Пріоритетом є розвиток державно-приватного партнерства для залучення додаткових коштів на будівництво, відновлення та модернізацію спортивної інфраструктури [4]. Важливим напрямом є інтеграція фізичної культури у систему освіти. Зокрема, впровадження сучасних навчальних програм, розвиток шкільного спорту, а також залучення професійних тренерів для занять у школах сприяють підвищенню мотивації дітей до занять спортом [5]. В умовах цифровізації важливо впроваджувати інноваційні технології у сферу фізичної культури і спорту, що включає використання цифрових платформ для управління спортивними заходами, моніторингу здоров'я спортсменів та популяризації здорового способу життя [6].

Серед основних викликів для України є недостатність фінансування, застаріла інфраструктура, низький рівень популяризації спорту серед населення. Перспективними напрямами є підвищення кваліфікації управлінців, залучення іноземних інвестицій та створення сприятливих умов для розвитку масового спорту.

#### **Список використаних джерел**

1. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 № 3808-ХІІ.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>

2. Про затвердження Державної стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2032 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 458 від 14.04.2021 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF>



3. Офіційний вебсайт Міністерства молоді та спорту України. URL : <https://mms.gov.ua/>

4. Про розвиток державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту : Постанова Кабінету Міністрів України № 753 від 30.08.2023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2023>.

5. Про затвердження програми розвитку фізичної культури у закладах освіти : Наказ МОН України № 1032 від 10.10.2022. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-program>

6. Стратегія цифрової трансформації України до 2025 року. URL : <https://digitalsolutions.gov.ua>.

**Караваєв Вадим Сергійович,**

*кандидат політичних наук, доцент кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету*

## **ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АКСІОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІНСТИТУТУ КОНСТИТУЦІЙНОЇ СКАРГИ В УКРАЇНІ**

У «Комунікації про політику розширення ЄС 2024 року» Європейська комісія наголосила на необхідності затвердження нової редакції стратегії реформування правосуддя в Україні. Вжиття відповідних заходів має забезпечити підвищення неупередженості, незалежності та підзвітності судової влади, відновлення довіри до неї з боку українських громадян, а також удосконалення конституційного судочинства відповідно до рекомендацій Венеційської комісії від 2021 року [1]. Зокрема, у CDL-AD(2021)006 йдеться про важливість реформування інституту конституційної скарги в Україні [2].

В Україні інститут конституційної скарги був запроваджений в результаті конституційної реформи 2016 року. Задля забезпечення втілення згаданого конституційного права у 2017 році Верховна Рада України прийняла у новій редакції Закон України «Про Конституційний Суд України». А у 2018 році Конституційний Суд України постановою 1-пс/2018 ухвалив новий Регламент Конституційного Суду України.

Аксіологічний потенціал впровадження інституту конституційної скарги в Україні проявляється у:

– захисті прав людини, громадянина та суспільства (забезпечення приватного інтересу шляхом перспективного судового перегляду справи особи за виключними обставинами у зв'язку із визнанням неконституційним закону, який застосовувався в межах такої справи, та суспільного інтересу – через приведення законодавства у відповідність до Конституції України [3, с. 9]). Водночас варто зауважити, що акція *popularis* у законодавстві нашої держави не передбачено без порушених особистих прав;

– підвищенні суспільного авторитету Конституційного Суду України як державної інституції та гаранта конституційного ладу в Україні;

– перспективності та дієвості захисту прав скажників та розгляду конституційних скарг [4]. Зокрема, у 2019 році Другий сенат Конституційного Суду України визнав неконституційними положення статті 26 Закону України «Про виконавче провадження», що визначали розміри авансового внеску, який стягувачі мали сплатити при примусовому виконанні судових рішень. За скаргою АТ «Запорізький завод феросплавів» було визнано неконституційними положення статті 17 Закону

України «Про Національне антикорупційне бюро України», яке надавало НАБУ право подавати до суду позови про визнання недійсними угод;

– нагальності подальшого утвердження демократичної держави в Україні, стабілізації її політичної системи, необхідності адаптації українського законодавства до норм права європейських держав та ЄС, реалізації запиту українського суспільства як на зміну моделі організації державної влади, так і на розширення механізмів впливу громадян на владу та прийняття рішень.

Водночас варто окреслити й коло проблем, пов'язаних із функціонуванням інституту конституційної скарги в Україні:

– використання конституційної скарги в якості «другої касації» на постанову Верховного Суду, дисбаланс у повноваженнях Конституційного Суду України та Верховного Суду [5, с. 87]. Йдеться, зокрема, про розбіжності у тлумаченні ними норм закону, – наприклад, статті 88 Закону України «Про нотаріат»;

– низький рівень обізнаності громадян щодо можливостей конституційної скарги та низька якість їх підготовки, що і обумовлює низький відсоток скарг, прийнятих до розгляду;

– відсутність конституційного контролю щодо самого судового рішення, ухваленого на підставі положень оспорюваного закону;

– вжиття заходів щодо забезпечення конституційної скарги. Відповідно до статті 78 Закону України «Про Конституційний Суд України» забезпечувальний наказ може видавати виключно Велика палата Конституційного Суду України;

– затягування розгляду конституційних скарг, що нівелює принцип правової визначеності та загалом знижує інституційну довіру до Конституційного Суду України;

– юридичні особи публічного права не є суб'єктами подання конституційного скарги;

– конституційна перевірка виключно закону, який був застосований в остаточному судовому рішенні, неможливість виходу за межі предмета конституційної скарги та визнання неконституційними інших нормативно-правових актів;

– неможливість перегляду судових рішень, які були ухвалені на основі неконституційних законів, після їх фактичного виконання, відсутність відшкодування шкоди, яка була завдана у зв'язку із застосуванням неконституційного закону, фактична неможливість поновлення «первісного стану» (*restitutio in integrum*);

– обмеження предмета конституційної перевірки у вигляді нормативної конституційної скарги. Фактично вона замінила ту форму конституційного звернення, яка функціонувала до запровадження інституту конституційної скарги. Зокрема, у 2011 році Венеційська комісія у своїй Доповіді «Індивідуальна конституційна скарга: європейські тенденції системного розвитку» зазначала, що конституційне звернення в Україні, по суті, виконує функцію нормативної конституційної скарги [6, с. 3].

У проєкті нової Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2025–2029 рр. йдеться, зокрема, і про підвищення ефективності конституційної скарги [7]. Для забезпечення належного захисту конституційних прав виникає необхідність в утвердженні повної конституційної скарги, яка передбачатиме перевірку не лише відповідного нормативно-правового акта, а й ухваленого на його основі судового рішення/індивідуального акта.

#### **Список використаних джерел:**

1. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF REGIONS. 2024 Communication on EU

Enlargement Policy. *European Union*. URL : [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/2024-communication-eu-enlargement-policy\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/2024-communication-eu-enlargement-policy_en)

2. OPINION ON THE DRAFT LAW ON CONSTITUTIONAL PROCEDURE (DRAFT LAW NO.4533) AND ALTERNATIVE DRAFT LAW ON THE PROCEDURE FOR CONSIDERATION OF CASES AND EXECUTION OF JUDGMENTS OF THE CONSTITUTIONAL COURT (DRAFT LAW NO. 4533-1). *EUROPEAN COMMISSION FOR DEMOCRACY THROUGH LAW (VENICE COMMISSION)*. URL : <https://golaw.ua/ua/insights/publication%20/istina-v-ostannij-instancziyi-chi-stane-konstitucijna-skarga-efektivnim-instrumentom-zahistu/>

3. Аналітичний звіт щодо запровадження інституту конституційної скарги / Ю. Кириченко, Б. Бондаренко. К. : ФОП Москаленко О. М. 40 с.

4. Істина в останній інстанції: чи стане конституційна скарга ефективним інструментом захисту? URL : <https://golaw.ua/ua/insights/publication%20/istina-v-ostannij-instancziyi-chi-stane-konstitucijna-skarga-efektivnim-instrumentom-zahistu/>

5. Тіньовий звіт до розділу 23 «Правосуддя та фундаментальні права» Звіту Європейської комісії щодо України у 2023 році. URL : <https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2024/09/tinovyj-zvit-rozdil-23-yes-ukrayina.pdf>

6. CDL-JU(2011)018. URL : [https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/%206b6c1e2e6ad3e2fcc225745c0034f4cc/f8c093ad5cb7148bc2257d8d002488a0/\\$FILE/CDL\\_JU-2011-018.pdf](https://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/%206b6c1e2e6ad3e2fcc225745c0034f4cc/f8c093ad5cb7148bc2257d8d002488a0/$FILE/CDL_JU-2011-018.pdf)

7. Нова стратегія судової реформи: що влада планує зробити з правосуддям до 2029 року. URL : <https://sud.ua/uk/news/publication/310626-novaya-strategiya-sudebnoy-reformy-chto-vlast-planiruet-sdelat-s-pravosudiem-do-2029-goda>

**Ковальчук Анна Сергіївна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

Економічні трансформації, які спостерігаються в Україні та світі, суттєво впливають на структуру публічного управління й способи ефективного керування економічними процесами. Соціально-економічні виклики, як глобалізація, цифровізація, зміни на ринку праці та кризові явища, вимагають від органів управління адаптації своїх стратегій до нових умов [1, с. 46].

Зазначимо, що основними викликами для публічного управління в умовах економічних трансформацій є:

– зростання глобальної конкуренції (глобалізація та інтеграція світових ринків збільшують конкуренцію між державами, що змушує розробляти політики для посилення конкурентоспроможності національної економіки) [2, с. 103];

– технологічні зміни та цифровізація (впровадження інформаційних технологій, автоматизації та електронного урядування стає необхідним для підвищення ефективності публічного управління) [3, с. 60];

– економічна нерівність (зміни в економічному середовищі можуть призвести до посилення соціальних та економічних нерівностей, що вимагає розробки соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих верств населення) [2, с. 104];

– криза управлінських систем (в умовах економічних трансформацій часто

спостерігається послаблення традиційних механізмів управління та потребує їх адаптації й вдосконалення) [1, с. 47].

Для ефективного реагування на виклики, що виникають в умовах економічних трансформацій, необхідно впроваджувати комплексні стратегії розвитку публічного управління, серед яких:

1. Інституційна реформа. Адаптація інституцій до нових реалій є одним з важливих кроків для забезпечення ефективного управління, що передбачає зміну організаційних структур, створення нових інституцій для управління економічними процесами, оптимізацію державних установ та посилення координації між державними органами [3, с. 59].

2. Інноваційні технології та цифровізація. Органи публічного управління повинні активно впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності управлінських процесів, що включає розвиток електронного урядування, автоматизацію адміністративних послуг, використання великих даних та штучного інтелекту для аналізу соціально-економічних процесів [2, с. 105].

3. Стратегії сталого розвитку. Для забезпечення стійкості економічної системи в умовах трансформацій необхідно інтегрувати принципи сталого розвитку у всі сфери публічного управління, що охоплює екологічну політику, економічну стабільність, а також соціальну рівність та інклюзивність [4, с. 72].

4. Партнерство з приватним сектором. Взаємодія між державою та приватним сектором є важливим чинником для ефективної реалізації економічних реформ. Державні та приватні партнери повинні працювати разом для вирішення проблем інфраструктури, інвестицій, розвитку нових технологій та створення робочих місць [3, с. 61].

Незважаючи на складні умови, публічне управління має значний потенціал для адаптації та розвитку. Основними напрямками для подальшого удосконалення є:

1. Підвищення професіоналізму державних службовців. Для ефективного реагування на економічні зміни необхідно забезпечити підготовку та перепідготовку кадрів у сфері публічного управління, що включає як теоретичну підготовку, так і практичні навички для роботи в умовах постійних змін [1, с. 48].

2. Децентралізація та посилення регіонального управління. Децентралізація є важливим елементом сучасних економічних трансформацій. Передача повноважень місцевим органам влади дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та покращувати ефективність управління на місцях [4, с. 71].

3. Удосконалення механізмів фінансування та бюджетного управління. Ефективне управління фінансами є основою для реалізації економічних реформ. Потрібно створити прозорі механізми управління бюджетом, сприяти залученню приватних інвестицій та забезпечити ефективне використання державних коштів [2, с. 105].

Таким чином, ефективність публічного управління в умовах економічних трансформацій залежить від здатності адаптуватися до нових умов, використовуючи інноваційні технології, ефективні стратегії та інституційні реформи, що вимагає постійної роботи над удосконаленням управлінських процесів та розвитку нових підходів до розв'язання соціально-економічних проблем. Однак, успішне здійснення цих змін можливе лише за умови тісної співпраці між державними та приватними структурами, а також забезпечення професіоналізму та ефективності публічних службовців.

### Список використаних джерел:

1. Петренко О. В. Стратегії публічного управління в умовах економічних змін. *Економічні та соціальні дослідження*. 2022. № 3. С. 45–49.
2. Іванова Т. І. Державне управління в умовах економічної трансформації: теорія та практика. Київ, 2021. С. 102–105.
3. Сидоренко М. П. Інноваційні стратегії розвитку публічного управління в умовах глобалізації. *Вісник економічних наук*. 2020. № 2. С. 58–62.
4. Іванов О. В. Перспективи реформування публічного управління в Україні. *Журнал «Менеджмент та інновації»*. 2019. № 4. С. 70–74.

### Корнієнко Олександр Сергійович,

*аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ТА СТАЛОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Актуальність окресленої проблематики полягає у незадовільному стані екосистеми, що впливає на збалансований розвиток територій та необхідності пошуку нових консолідованих суспільних підходів задля зменшення негативних наслідків, спричинених впливом екзогенних і ендегенних факторів на сферу публічного управління. Підтвердженням даного факту є наступна статистична інформація [7]: фіксування понад 5 тисяч злочинів проти довкілля; втрата експортного потенціалу, спричинена трансформаціями в структурах виробництва та змінами логістичних маршрутів; завдання збитків аграрному сектору на 1 квітня 2023 р. на 8,7 млрд. доларів США. Однак, як зазначають експерти, грошового виміру недостатньо, зокрема даний факт обумовлено жахливими наслідками екоциду, що розтягнуться у часі ще на сотні років; реальною шкодою для довкілля, яку зможемо оцінити після завершення війни; наслідками, що будуть відчутними для всього світу; потребою величезних бюджетів задля покриття хоча б частини збитків. Погоджуємось з думкою дослідників, що частину змін не можливо повернути до первинного стану [7].

На наше переконання, наукова та практична підтримка є необхідною для досягнення збалансованого та сталого розвитку територій. Підкреслимо, що важливо поєднати на основі комплементарності (взаємодоповнюваності), зокрема дослідницькі ідеї (наукова підтримка) з діючими стратегіями та інструментами (практична підтримка) задля вирішення проблем стійкості, ефективності ресурсів та економічного зростання. Водночас важливо поєднувати науково-дослідні та практичні підходи задля вирішення складних питань в умовах сьогодення, спричинених війною. Такий симбіоз на нашу думку сприятиме збалансованості та сталості територій.

У 50–60-х рр. 20 ст. «розвиток пов'язували лише з економічним прогресом та зростанням економічної ефективності» за працею [5], тобто зміна тенденцій очевидна. Завдання, яке ми ставимо перед собою в даних тезах пов'язане з проведенням порівняльного аналізу ключових аспектів зміни пріоритетів врядування на збалансований розвиток територій, починаючи з 2010 до сьогодні. Зазначимо, що збалансований розвиток територій залежить від здатності екосистеми відновлюватися задля майбутніх поколінь, а незадовільний стан сучасного стану екологічної системи потребує вдосконалення законодавчої основи.

На сьогодні можна виокремити, серед інших, наступні стратегічні документи в контексті викладу даного матеріалу, які формують певне законодавче підґрунтя для захисту екосистеми та збалансованого розвитку територій:

I. Стратегії. «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року» схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 року № 373-р. «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року», затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08 листопада 2017 року № 820. «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», затверджено Президентом України від 30.09.2019 № 722/2019. Стратегія ЄЕК ООН для освіти в інтересах збалансованого розвитку. «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027», затверджено постановою КМУ від 5 серпня 2020 року №695. У березні 2005 року Україна приєдналася до 55-ти країн, які підписали документ ООН «Стратегія освіти для стійкого розвитку», а 29–31 травня 2024 року відбулося засідання Наглядного комітету ЄЕК ООН з питань освіти для сталого розвитку (далі – ОСР) в Женеві, Швейцарія [8].

II. Концепції. «Про схвалення Концепції Державної цільової екологічної програми моніторингу довкілля», схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 липня 2023 року № 610-р. «Про концепцію екологічної освіти України», затверджено Міністерством освіти і науки України від 20 грудня 2001 року № 13\6-19. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року», затверджено КМУ від 7 грудня 2016 р. № 932-р.

III. Закони. «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. «Про засади державної регіональної політики», схвалено Верховною Радою України від 5 лютого 2015 року. Заходи державної регіональної політики, на думку фахівців, спрямовуються на вирішення проблем екологічного (баланс екосистем), соціального (відновлення надання публічних послуг, підвищення якості життя) та економічного характеру (відновленням інфраструктури, економічної активності, зменшення диспропорцій у розвитку громад) тощо.

IV. Заходи та рішення, що спрямовані на гармонізацію зі стандартами ЄС. Розроблений Європейською комісією план REPowerEU спрямований на підвищення енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії (далі – ВДЕ) та розвиток водневих і біометанових технологій [1; 3]. У рамках євроінтеграції відновлювана енергетика та енергоефективність залишаються важливими напрямками державної політики [1]. Незважаючи на складні виклики сьогодення, зелена енергетика поступово розвивається: будуються нові об'єкти, відновлюються пошкоджені через бойові дії, реалізуються новітні проекти [3]. Під час Лондонської Конференції з відновлення України було проведено презентацію Енергетичної стратегії України до 2050 року, що передбачає відновлення сектору з використанням надсучасних технологій, підвищення стійкості системи, та посилення енергетичної безпеки України та Європи [1], зокрема розроблено Стратегію низьковуглецевого розвитку України до 2050 року на виконання міжнародних зобов'язань України згідно з пунктом 19 Статті 4 Паризької угоди [1].

В якості прикладу виокремимо сучасні практичні еко підходи на локальному та державному рівнях, а саме: циркулярну економіку, зокрема представлену успішними практиками компанії Tesla (виробництво електромобілів), ІКЕА (використання відновлюваних і перероблених матеріалів); відновлювальну енергетику (на прикладі інвестування у відновлювані джерела енергії та модернізацію обладнання ДТЕК) [5]; вторинну переробку, що застосовується Новою поштою, а саме принцип 3R – Reduce,

Reuse, Recycle («Зменшуй, використовуй повторно, переробляй»); заборону окремих видів пластикових пакетів Верховною Радою України тощо.

На основі отриманих результатів зробимо певні узагальнення:

- продовження виконання Україною зобов'язань, по мірі можливості, за міжнародними договорами у напрямку охорони довкілля;
- зміна пріоритетів, тенденцій, політик, заходів значною мірою щодо питань збалансованого розвитку, що проявляється у державній та приватній сферах публічного управління (табл.1);
- недостатня кількість фахівців та експертів для підготовки екопроектів;
- гармонізація законодавчої бази України із законодавством ЄС щодо збалансованого розвитку територій;
- запроваджено нові підходи до стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку;
- зазначено, що важливими рішеннями в рамках євроінтеграційного процесу є розвиток відновлювальної енергетики; циркулярної економіки;
- на сьогодні проведено державою низку реформ та вносяться потрібні правки в законодавство задля збереження екосистеми та збалансованого розвитку територій.

Таблиця 1

Зміна пріоритетів збалансованого розвитку протягом 2010–2024 років

Суть проблематики	2010 рік	2024 рік
1	2	3
суспільна модель, орієнтована на нераціональне природокористування	формування законодавчої та інституційної бази збалансованого розвитку	застосування різноманітних механізмів фінансування для захисту та відновлення; адаптація до законодавства ЄС
інвестиції та технології неспрямовані на кардинальне розв'язання існуючих протиріч	необхідність структурної перебудови та екологізації економіки України	різкі просторові та структурні зміни в економіці; втрата експортного потенціалу регіонів; збалансований розвиток підприємств в контексті циркулярної економіки, IKEA, TESLA, DTEK
недостатній рівень освітнього та наукового забезпечення у сфері збалансованого розвитку	невідповідність бізнесу можливостям природного середовища, що обумовлено неефективною діяльністю держави	формування ефективної інноваційної екосистеми; розвиток екологічної освіти в Україні; виконання зобов'язань Україною за міжнародними договорами за напрямом охорони довкілля та екоосвіти
важливість збереження біологічного і ландшафтного різноманіття	2009 р. відбувся 1 український екологічний конгрес, метою було консолідувати зусилля бізнес представників, ОДВ, МС, ГО, суттєвих змін не відбулося	створення єдиної екологічної платформи «ЕкоСистема»; формування ефективної інноваційної екосистеми
проблема енергозбереження і збалансований розвиток енергетики	виробники не поспішають застосовувати ресурсоощадливі технології, суспільство продовжує накопичувати відходи	створення умов для енергетичної безпеки та розвитку відновлюваної енергетики та енергоефективності є одними з важливих в рамках євроінтеграції



1	2	3
наявність регіональних екологічних проблем в контексті переходу до збалансованого розвитку	політику в Україні спрямовано на підтримку індустріально розвинутих областей	ДРП спрямовується на відновлення інфраструктури, економіки, публічних послуг, екосистем, створення безпеки для повернення ВПО, підтримці бізнесу, розвитку територій з особливими умовами, стимулюванні регіональних полюсів зростання

*Примітка. Побудовано автором за даними [1–8]*

Таким чином, виходячи з аналізу фахових джерел, слід констатувати, що в умовах сучасних реалій відбуваються зміни пріоритетів на всіх рівнях управління щодо збалансованого та сталого розвитку територій, включаючи наднаціональний. Головне зберегти тенденцію об'єднання науково-дослідних та практичних підходів задля вирішення складних питань в умовах сьогодення, спричинених війною, що своєю чергою сприятиме регіональному розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Енергетична безпека України. *УС.Market*. URL : [https://blog.youcontrol.marke  
t/ienierghietichna-biezpieka-ukrayini/](https://blog.youcontrol.market/ienierghietichna-biezpieka-ukrayini/).
2. Який стан сучасної екологічної освіти в Україні. *Еколтава*. URL : <https://www.ekoltava.org/2023/03/09/yakuj-stan-suchasnoyi-ekologichnoyi-osvity-v-ukrayini>.
3. Реформа енергетичного сектору. *Реанімаційний Пакет Реформ*. URL : [https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/14\\_REFORMA-ENERHETYCHNOHO-SEKTORU.pdf](https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/14_REFORMA-ENERHETYCHNOHO-SEKTORU.pdf).
4. Нова політика ЄС з циркулярної економіки: можливості для України. *DiXi Group*. URL : [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circular-economy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf).
5. Георгіаді Н., Гетманов С. Фактори впливу на збалансований розвиток підприємств у контексті пріоритетів циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3749/3670>
6. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. *Nipo.gov.ua*. URL : <https://nipo.gov.ua/>
7. Освіта в інтересах сталого розвитку в Україні. *Освіта в інтересах сталого розвитку*. URL : <https://ecoosvita.org.ua/storinka/pro-nas>.
8. Садовенко А., Масловська Л. Сталий розвиток суспільства : навчальний посібник 2-е видання. К. 2011. 392 с.

**Лалуєва Надія Миколаївна,**  
*асистентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ОСВІТНІЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Соціально-економічний розвиток суспільства забезпечується за допомогою застосування знань людей з різних галузей національної економіки. Такі процеси як інформатизація, цифровізація, глобалізація, євроінтеграція неможливі без консолідації людського капіталу, в тому числі освітнього потенціалу окремих територіальних громад. Крім цього, освіта являється критерієм стабільності держави та чинником благополуччя суспільства, що базується на економіці знань [1]. Тому дослідження механізмів формування, розвитку та відтворення освітнього потенціалу набуває все більшої актуальності.

Теоретичні та практичні аспекти публічного управління освітнім потенціалом вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: С. Хамініч, В. Баденкова, О. Гуріна, М. Згуровський, Д. Ільницький, І. Корнієнко, Д. Лук'яненко, М. Огієнко, О. Гаращук, В. Куценко, О. Поступна, М. Баркаускайте, Е. Каросієне та інші. Не зважаючи на значний науковий внесок, проблеми публічного управління освітнім потенціалом територіальних громад потребують більш глибокого аналізу.

Оскільки, вихідною категорією нашого дослідження є потенціал, зазначимо, що існують різні підходи до його трактування. Так, у філософському аспекті потенціал розглядається як «сукупність наявних засобів, можливостей у конкретній сфері». З позиції гуманітарних наук, потенціал трактується як можливі резерви людини в процесі взаємодії з навколишнім світом та іншими людьми. Як економічна категорія, потенціал (від лат. *potentia* – «потужність, сила») – це наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані в майбутньому для досягнення або здійснення будь-чого [2, с. 223].

Деякі науковці трактують «освітній потенціал» як комплексний показник, що не тільки відображає нагромадження фонду освіти держави, але й визначає низку чинників, серед яких:

- володіння його носіями головним ресурсом сучасності – інформацією, сприяє формуванню та зростанню ролі класу інтелектуалів;
- доцільність інвестицій в освіту;
- наявність особистісних якостей людини, що визначають можливості її адаптації до життя в мінливих умовах зовнішнього середовища;
- перспективи розвитку суспільства, пов'язані з соціальною природою освітнього потенціалу [1].

Загалом, наукові підходи тлумачення освітнього потенціалу територіальних громад (далі – ТГ) є досить різноманітними та залежать від сфери дослідження. Спільною рисою є вивчення освітнього потенціалу як складної системи, що включає різноманітні ресурси та можливості для забезпечення якісної освіти на місцевому рівні (табл. 1).

Таблиця 1

## Наукові підходи до трактування освітнього потенціалу територіальних громад

№	Назва підходу	Основні акценти	Ключові поняття
1.	Управлінський	освітній потенціал ТГ вивчається з точки зору управління закладами освіти, аналізу їх організаційної структури, фінансових ресурсів, кадрового забезпечення, стратегічного планування та моніторингу якості освіти, а також впливу місцевого самоврядування на розвиток освітнього потенціалу.	- децентралізація; - автономія закладів освіти; - публічне управління; - державна освітня політика.
2.	Педагогічний	освітній потенціал ТГ трактується з точки зору організації освітнього процесу, аналізу якості навчальних програм, методики викладання, професійного розвитку педагогів, організації інклюзивної освіти.	- інклюзивність; - якість освітніх послуг; - інноваційні методики викладання; - комфортне освітнє середовище.
3.	Соціологічний	освітній потенціал ТГ розуміється як соціальне явище, на яке впливає ряд чинників (соціально-економічна нерівність, менталітет, рівень особистої культури, соціальна згуртованість).	- соціальна мобільність; - культурний капітал; - соціальний капітал.
4.	Економічний	освітній потенціал ТГ являється важливим чинником економічного розвитку держави та окремих ТГ, який впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність громади, рівень доходів населення та місцевий економічний розвиток.	- людський капітал; - інновації; - інвестиції в освіту; - інтелектуальний капітал.
5.	Регіональний	освітній потенціал ТГ розглядається в контексті регіонального розвитку, аналізується вплив освіти на соціально-економічний розвиток регіону, міграційні процеси, формування та збереження культурної спадщини.	- міжрегіональна співпраця; - міграційні процеси.

*Примітка. Складено автором на основі [1; 3]*

На нашу думку, зазначені наукові підходи не є вичерпними та взаємовиключними, оскільки для комплексного аналізу освітнього потенціалу ТГ необхідно застосовувати комбіновані підходи.

На основі розглянутих підходів, наведемо власне визначення освітнього потенціалу ТГ. Отже, освітній потенціал ТГ – це наявні й приховані можливості та здатності ТГ створювати, накопичувати, розвивати та ефективно використовувати освітні ресурси для забезпечення власного соціально-економічного зростання.

#### Список використаних джерел:

1. Хамініч С. Ю. Освітній потенціал в контексті маркетингу освіти. *Маркетинг освіти в умовах глобалізаційних викликів* : монографія. / за заг. ред. проф. Хамініч С. Ю.; Дніпровський нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро : Вид-во «Нова Ідеологія», 2020. С. 134–144.

2. Василенко П. М., Васильченко В. С., Галицький В. М. Словник-довідник соціального працівника: навч. посіб. К.: ІПКДСЗУ, 2007. 322 с.

3. Гаращук О., Куценко В., Кудерова А. Освітній потенціал: фундаментальні основи й інноваційно-практичний досвід України та США. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 23–40.

**Лалуєва Надія Миколаївна,**  
*асистентка кафедри публічного управління та адміністрування*  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*  
**Бекас Ярослав Андрійович,**  
*здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління*  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Основою для побудови сучасної та демократичної держави є високий рівень довіри між владою та громадськістю. Варто зазначити, що питання взаємодії цих сторін набуває нової актуальності в сучасних умовах, які характеризуються наявністю великої кількості каналів зв'язку та високим ступенем невизначеності. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю є доволі складним та багатограним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Цей інструмент потребує доповнення, оскільки на нього впливає велика кількість чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, які змушують вносити корективи в методи реалізації, що застосовуються в практичній діяльності. Підкреслимо, що зміни в підходах до реалізації взаємодії між владою та суспільством мають підвищувати ефективність зазначеного інструменту при вирішенні складних управлінських ситуацій, а також давати підґрунтя для реалізації демократичних засад в практичній діяльності, що відіграє ключову роль в умовах становлення нашої держави як європейської.

Слід зауважити, що для країн Європейського Союзу, питання взаємодії органів публічної влади та громадськості є надзвичайно важливим та актуальним. Це підтверджується наявністю чітко регламентованих норм, які формально закріплені в програмних документах ЄС. Зокрема, Резолюцією, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 р. «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року», яка наголошує на необхідності зміцнення взаємодії усіх країн для досягнення цілей сталого розвитку [1]. Одним із першочергових завдань, відповідно до зазначеного документу, є стимулювання взаємодії органів публічної влади, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства.

Серед основних інструментів, які використовуються в європейських державах, варто виокремити надання соціальних послуг, соціальне підприємництво, надання доступу до публічної інформації та нормативне закріплення розвитку громадянського суспільства, що сприяє поступовому покращенню взаємодії. Позитивним досвідом іноземних громадських організацій є ширина їх повноважень, оскільки їхня діяльність не обмежується лише певною сферою. Громадські організації можуть спрямовувати свою діяльність на аналіз діяльності всього уряду, що передбачає наявність якісних механізмів доступу до публічної інформації та відокремленість діяльності органу влади й громадського сектору. Особливістю рекомендацій, які надані окремою громадською організацією, є їх обов'язковий розгляд та врахування в майбутній діяльності, що надає сенс функціонування інститутів громадянського суспільства (далі – ІГС).

Європейські держави роблять вагомий акцент на дотримання критеріїв, що має своє відображення в організації постійного нагляду за діяльністю інститутів громадянського суспільства, що призводить до формування якісного та прозорого громадського сектору. Для формування якісного громадянського суспільства, велика

кількість європейських держав створюють різноманітні фонди та ради, які опікуються питанням створення та просування громадських організацій серед населення (табл. 1). Характерною особливістю таких утворень є їх всебічна підтримка створення й функціонування громадських організацій та забезпечення їх сталого фінансування. Зауважимо, що фінансування відбувається на конкурсній основі за допомогою проведення різноманітних грантів, що мотивує нові громадські організації до покращення власної діяльності.

Таблиця 1

Застосування європейського досвіду розвитку громадянського суспільства

Країна	Механізми розвитку громадянського суспільства	Інструменти реалізації
Хорватія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Функціонування урядового бюро з питань моніторингу виконання програм сприяння розвитку ГС.</li> <li>– Надання фінансової підтримки громадським організаціям через Національний фонд сприяння розвитку громадянського суспільства.</li> </ul>	Координація роботи міністерств щодо співпраці з далі – ІГС
Польща	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Міністерські бюро з реалізації та моніторингу державних програмних документів щодо сприяння недержавному сектору.</li> <li>– Створення Центру розвитку громадянського суспільства, який надає фінансовий та правовий супровід під час створення громадської організації</li> </ul>	Координація роботи міністерств щодо співпраці з ІГС
Чехія	- Робота урядової ради у справах неурядових неприбуткових організацій (постійно діючий консультативний, ініціативний та координаційний орган)	Організація комфортних умов для існування та діяльності неурядових організацій, субсидіювання недержавного сектору

*Примітка. Систематизовано авторами за даними [2; 3]*

Таким чином, основною характерною рисою сучасного європейського громадянського сектору, яка має бути втілена також і в сучасних українських реаліях, є його прозорість та відкритість діяльності, що сприяє налагодженню ефективної співпраці між громадянами та органами публічної влади. Європейське суспільство має можливість проаналізувати діяльність громадських організацій та переконатися в їх важливості для вирішення суспільно-політичних питань. Наявність якісного громадянського сектору змінює сприйняття всього процесу комунікації з владними органами, оскільки цей процес набуває реальної ваги, а не є простою формальністю, що можна вважати головним досягненням інститутів громадянського суспільства, які функціонують в європейських державах.

#### Список використаних джерел:

1. Перетворення нашого світу: *Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року*: Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН від 25.09.2015.
2. Мельник Л. А. Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. №4. С. 20–31.

3. Сенча С. А. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. *Право та державне управління*. 2020. №1. С. 170–177.

**Матусова Олена Анатоліївна,**  
*аспірантка Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ФУНКЦІЇ ГРОМАДСЬКИХ РАД ПРИ ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Особливості публічного управління в Україні на сучасному етапі державотворення зумовлюють зростання ролі партисипативної форми демократії, за якої вільні і рівні громадяни обґрунтовують рішення, надаючи один одному аргументи для досягнення зважених висновків, що мають бути покладені у рішення органів влади [1].

Партисипація є процесом участі людей у прийнятті тих рішень, які впливають на їхнє та на життя їхніх спільнот, у важливих для них соціальної, культурно-гуманітарній, економічній, екологічній та інших сферах [2].

Роль партнерства між державою та громадянським суспільством, як вагомого чинника реалізації демократичних цінностей, в тому числі й щодо участі громадян в управлінні державними справами, закріплена у Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки, затвердженій Указом Президента України від 27 вересня 2021 року [3].

Особливої значущості партнерство держави і громадськості набуло і у питаннях відновлення України від наслідків війни: про важливість принципів партнерства, прозорості, підзвітності, демократичної участі та залучення багатьох зацікавлених сторін у процесі відновлення йдеться, наприклад, у Декларації Лугано, яка була прийнята на Міжнародній конференції з питань відновлення України 04-05 липня 2022 року (м. Лугано, Швейцарія) [4].

В цьому контексті визначальне значення має забезпечення належного функціонування громадських рад при органах публічної влади – тимчасових консультативно-дорадчих органів при центральних та інших органах влади, метою функціонування яких є сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної й регіональної політики [5], які мають інституційну здатність виконати свою партисипативну функцію.

Поодинокі дослідження такої функції громадських рад свідчать про те, що індикаторами її оцінки можуть бути: залучення стейкхолдерів (критерії якості: включення точок зору усіх, кого стосується політика; забезпечення легітимного представництва; прозорість документації, доступ до даних тощо); інклюзивні обговорення (критерії якості: чесне, рівне, шанобливе, інтегративне, інклюзивне, аргументоване, консенсусорієнтоване прийняття рішень); потенційний вплив (критерії якості: взаємодія та зворотний зв'язок між урядом та цією деліберативною ареною; резонанс пропозицій у політичній сфері) [6].

Як вбачається з аналітично-інформаційних матеріалів Кабінету Міністрів України, з 90 проаналізованих органів виконавчої влади, громадські ради утворені лише при 64 органах (на кінець 2021 року їх було 70), та значна частина з них (наприклад, 27 з 64 у третьому кварталі 2024 року) не проводять своїх засідань [7]. Поступово також

зменшується кількість органів виконавчої, що залучають громадські ради до консультацій [8, с. 21–22].

З цього робимо висновок, що окремі індикатори виконання громадськими радами партисипативної функції свідчать про зниження якості її виконання.

Широко вживана для дослідження участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень типологія Шеррі Арнштейн передбачає три рівні такої участі: неучасть; символічні заходи; громадянська влада, які розділені на вісім сходинок. Рухаючись у своєму розвитку цими «сходинками», громадянське суспільство трансформується від найнижчих форм – маніпулятивних шаблів псевдодемократії до справжньої громадянської участі, яка передбачає партнерство, громадський контроль та делегування повноважень [9].

Застосовуючи означену типологію до функціонування громадських ради при органах публічної влади в Україні, слід відмітити, що за критеріями рівня, форм та завдань участі громадян у них, сучасний стан виконання ними партисипативної функції свідчить про символічність управлінських заходів, направлених на реальну участь громадян у прийнятті публічних рішень.

Враховуючи наведене, доходимо до висновку, що громадські ради при органах публічної влади в Україні на сучасному етапі державотворення, на рівні з іншими функціями, виконують партисипативну функцію, зміст якої полягає в забезпеченні активної усвідомленої партнерської участі громадськості у формуванні та реалізації державної та регіональної політики задля забезпечення прийняття найбільш ефективних публічних управлінських рішень, що становлять суспільний інтерес.

Статистичні показники та якісні характеристики функціонування громадських рад свідчать про те, що публічній партисипації в Україні належна увага не приділяється, а окреслені у Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки проблеми у цій сфері наразі свого розв’язання не здобули.

Партисипативна функція громадських рад, особливо в процесах відновлення України від наслідків війни, повинна стати основним предметом як нормативного, так і організаційного удосконалення діяльності органів публічної влади в цілому, рушійною силою яких може стати подальша наукова розробка типів, видів, рівнів, принципів, інструментів, мотиваторів та демотиваторів публічної партисипації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Партисипація як фундамент демократичного суспільства (заголовок з екрану). URL: <https://osbb-ok.org.ua/posts/participaciya-yak-fundament-democraticnogo-suspilstva>
2. Партисипація у стратегуванні розвитку громади. Досвід територіальних громад Донеччини та Луганщини. Посібник. 2021. Гончар Ю., Дрожжин Д. та ін. URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UA-UNDP-participation-in-strategic-planning-web.pdf>
3. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки (2021): Указ Президента України № 487/2021 від 27 вересня 2021 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Texthttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
4. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 ‘Lugano Declaration’ Lugano, 4–5 July, 2022. URL : [https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1060/Lugano\\_Declaration\\_URC2022-1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1060/Lugano_Declaration_URC2022-1.pdf)
5. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 року № 96. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>



6. Krick E. Dealing with the epistemic-democratic tension in policymaking: Institutional design choices for multi-layered democratic innovations. *Political Research Exchange*. 2021. № 3(1). pp. 1–31. <https://doi.org/10.1080/2474736X.2021.1893608>

7. Інформація про взаємодію органів виконавчої влади з громадськими радами протягом III кварталу 2024 року. *Урядовий портал*. URL : [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik\\_grom-rad/info-gromrad-ovv-2024-3.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_grom-rad/info-gromrad-ovv-2024-3.pdf)

8. Орісюк В. Громадські ради при ЦОБВ: ефективний інструмент громадської участі чи фіговий листочок демократії? Київ, 2024. 35 с. URL : [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/08/Orisyuk\\_Diplom.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/08/Orisyuk_Diplom.pdf)

9. Arnstein, Sherry R. A Ladder of Citizen Participation. *JAIP*. 1969. Vol. 35, No. 4. pp. 216–224. URL : <https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>

**Новосьолов Іван Володимирович,**  
*аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»*

## **ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДИНГОМ МІСТ: ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

У процесі глобалізації, зникають територіальні межі, прискорюються економічні, політичні та соціальні відносини, а обіг капіталу вийшов за межі національних кордонів [1]. В контексті глобальної міжміської конкуренції основною метою міст є підвищення їхньої конкурентоспроможності, в якій позиціонування та привабливість міста відіграють вирішальну роль [2]. Для досягнення цієї мети побудова система брендингу міста може стати ефективним інструментом державної політики. Одним з основоположників теорії брендингу міста Каваратцис (Kavaratzis) визначає брендинг міста як засіб досягнення конкурентної переваги, що дозволить місту збільшити залучення інвестицій та туризму, а також зміцнити місцеву ідентичність та уникнути соціальної ізоляції [3]. Але важливим кроком для ефективного впровадження системи брендингу є створення гнучкої та водночас сталої інституційної структури управління брендингом. Сама структура може варіюватися залежно від вибору самого міста. Проаналізуємо моделі управління процесом брендингу міста на прикладі міст світу.

1. Муніципальна влада. Муніципальна влада бере на себе провідну роль у процесі брендингу, координуючи всі зацікавлені сторони та забезпечуючи відповідність цілям державної політики. Основними характеристиками та перевагами такої системи управління є: централізоване прийняття рішень муніципальною владою; інтеграція брендингу в міське планування та розвиток; координація з приватними та громадськими зацікавленими сторонами для реалізації. Прикладом використання такої структури є Крістіанстад, Швеція [4].

2. Модель державно-приватного партнерства (далі – ДПП). Спеціальний партнерський управлінський орган формується між державним сектором і приватними зацікавленими сторонами для спільного управління ініціативою з брендингу. Особливостями такої структури управління є: спільна фінансова та операційна відповідальність; спільне прийняття рішень між органами державної влади та приватними структурами; підвищена мобілізація ресурсів завдяки залученню приватного сектору. Таку модель зокрема обрало місто Амстердам, Нідерланди [5].

3. Брендинг на чолі з радою з туризму. Модель характеризується

зосередженістю на туризмі та індустрії гостинності; узгодженням з національними або регіональними зусиллями з брендингу; взаємодія з місцевим бізнесом та культурними організаціями. Копенгаген, Данія і організація VisitCopenhagen є прикладом такої моделі [6].

4. Спільне лідерство із залученням багатьох зацікавлених сторін. Управління брендингом здійснюється через спільну структуру, яка включає муніципальну владу, приватні зацікавлені сторони та представників громади. Така структура управління дозволяє забезпечити інклюзивне прийняття рішень з офіційним представництвом усіх груп зацікавлених сторін; акцент на спільному створенні та спільному управлінні; механізми постійного зворотного зв'язку та адаптації. Місто Гельсінкі, Фінляндія в процесі побудови своєї системи брендингу міста використовував саме таку модель управління [7].

5. Централізований офіс брендингу. Спеціальний офіс або відділ у муніципальній владі здійснює нагляд за всіма заходами з брендингу, діючи як центральний центр координації та реалізації. Це постійна організаційна структура з експертами з брендингу та адміністративним персоналом; має інтегрований підхід до міського планування та брендингу; характеризується регулярним моніторингом та оцінкою зусиль з брендингу. Зокрема Сінгапурська рада з туризму (STB) керувала кампанією «Унікальний Сінгапур» [8].

6. Брендинг, керований громадою, за підтримки муніципалітету. Ініціативи з брендингу в такій структурі управління походять від громадських груп або низових організацій за підтримки муніципального фінансування та координації. В такому випадку формується акцент на залученні громади та підходах «знизу-вгору»; муніципальна влада виступає в ролі фасилітатора та постачальника ресурсів; брендинг відображає життєвий досвід і цінності мешканців. В місті Порту, Португалія консультації з громадськістю та участь мешканців відіграли центральну роль у забезпеченні відповідності стратегії брендингу місцевій ідентичності та культурній спадщині [9].

Брендинг міст є стратегічним інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності та розвитку. Ефективне впровадження системи брендингу міста неможливе без чітко визначеної інституційної структури управління. Вибір оптимальної моделі – централізованого управління, державно-приватного партнерства, туристичної ради, спільного управління чи громадських ініціатив – залежить від стратегічних цілей, місцевого контексту та рівня взаємодії зацікавлених сторін. Лише узгоджене управління брендингом забезпечує сталість, ефективність і відповідність бренду міста його ідентичності та потребам розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. İçli E. G., Vural B. B. Şehir Markası Yaratma Süreci ve Marka Şehir Çerçevesinde Kırklareli İlinin Değerlendirilmesi. *International II Thracian Development-Entrepreneurship Symposium*. İğneada-Kırklareli. 2011. pp. 259–278.

2. Anttiroiko A. V. City branding as a response to global intercity competition. *Growth and Change*. № 46(2). 2015. pp. 233–252.

3. Kavartzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*. № 1(1). 2004. P. 58–73.

4. Källström L., Siljeklnt P. Branding Kristianstad: A case of rebranding and stakeholder engagement. *Place Branding and Public Diplomacy*. № 20(1). 2024. pp. 97–104. URL : <https://link.springer.com/article/10.1057/s41254-023-00299-1>

5. Kavaratzis M., Ashworth G. J. Changing the tide: The campaign to re-brand Amsterdam. *Urban and Regional Studies Institute, University of Groningen*. URL : <https://core.ac.uk/display/7040122>.

6. Petrea M.I., Ursache I.M. Inside the world's most sustainable smart city: Lessons from Copenhagen. *Conference Paper*. 2023. URL : <https://www.researchgate.net/publication/374632552>.

7. Jokela S. Transformative city branding and the evolution of the entrepreneurial city: The case of 'Brand New Helsinki'. *Urban Studies*. № 57(10). 2020. pp. 2031–2046. <https://doi.org/10.1177/0042098019867073>.

8. Ooi C.-S. Tales from two countries: The place branding of Denmark and Singapore. *Copenhagen Discussion Papers*. №. 2006-9. Asia Research Centre, Copenhagen Business School. 2006. URL : <https://hdl.handle.net/10398/7393>.

9. Casais B., Monteiro P. Residents' involvement in city brand co-creation and their perceptions of city brand identity: A case study in Porto. *Place Branding and Public Diplomacy*. № 15(2). 2019. pp. 111–122. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00132-8>.

**Перерва Петро Григорович,**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Нечепоренко Денис Анатолійович,**

*аспірант Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Реформування публічного управління є глобальним трендом, спрямованим на підвищення ефективності державного апарату, прозорості, залучення громадян до прийняття рішень і використання сучасних технологій [1, 4, 9]. Зарубіжний досвід може стати корисним для адаптації успішних практик в інших країнах, зокрема Україні.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові підходи до реформування публічного управління [2, 5, 7, 12]. Розглянемо їх більш детально.

1. Модель «Нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM). Країни впровадження: Велика Британія, Нова Зеландія, Австралія. Науково-методична суть цього реформування заключається в застосуванні методів корпоративного управління в публічній сфері. Для досягнення цієї мети використовуються такого роду методичні інструменти, як аутсорсинг державних послуг, створення конкурентного середовища серед державних установ, оцінка ефективності через показники продуктивності.

2. Модель цифрового урядування (e-Government). Країни впровадження: Естонія, Сінгапур, Південна Корея. Науково-методична суть цього реформування заключається у використанні цифрових технологій для забезпечення доступності та прозорості державних послуг. Нариклад, в Естонії це повний спектр послуг онлайн, електронне громадянство, в Сінгапурі це інтегровані платформи, які використовуються для надання послуг та аналізу даних.

3. Модель децентралізації. Країни впровадження: Франція, Німеччина, Польща. Науково-методична суть цього реформування заключається в передачі повноважень від

центрального уряду до регіонів і місцевих органів влади. В результаті це призводить до зростання фінансової автономії регіонів та покращення доступу до адміністративних послуг на місцевому рівні.

4. Модель партисипативного управління (Participatory Governance). Країни впровадження: Бразилія, Канада, Швеція. Науково-методична суть цього реформування заключається в активному залученні громадян до формування політики. Нариклад, в Бразилії це бюджети участі, коли громади визначають, як витратити державні кошти.

5. Модель антикорупційні ініціативи. Країни впровадження: Гонконг, Сінгапур, Данія. Дана модель реалізується на практиці з використанням таких ефективних інструментів, як створення незалежних антикорупційних органів, відкрите урядування, жорсткі санкції за корупційні дії. Успішні приклади цієї моделі реформ є в Естонія, де успішно функціонує інформаційно-аналітична система «Цифрова держава», яка передбачає повну диджиталізацію державних послуг (від голосування до податкових декларацій); введення е-резидентства для іноземців, які бажають вести бізнес; значне зменшення бюрократії та економія часу для громадян. В Новій Зеландії впроваджена реформа державного сектору з орієнтацією на результат: держустанови оцінюються за конкретними досягненнями, а не процесами. Тут також практикується впровадження контрактної системи для керівників державних органів. В Сінгапурі відзначається найбільш ефективне управління та боротьба з корупцією за рахунок централізації управління кадрами; високого рівня зарплат для держслужбовців, щоб зменшити спокусу корупції; суворого контролю за виконанням державних програм. В Швеції має місце високий рівень прозорості та участь громадян, для кожного з яких повністю відкритий доступ до державних документів (закон про публічність). Тут широко використовується також і інклюзивний підхід до формування політики через громадські консультації.

Проведене дослідження дозволило виявити і основні тенденції та виклики в реформуванні державного управління [3, 8, 11]. До виявлених тенденцій пропонуємо віднести [6, 10]: інтеграцію технологій, зокрема, впровадження штучного інтелекту та аналізу даних для прийняття рішень; дерегуляцію, що відтворюється в скороченні бюрократичних процедур для підвищення ефективності; зростання прозорості, яке передбачає широке використання відкритих даних для боротьби з корупцією. До виявлених викликів пропонуємо віднести: опір змінам, так як багато чиновників та установ можуть або просто не бажають не підтримувати реформи; високі витрати на впровадження, так як цифровізація та інші реформи потребують значного фінансування; соціальну нерівність – реформи публічного управління можуть ускладнювати доступ до послуг для незахищених груп.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, слід виокремити певні уроки для нашої країни, які пов'язані з розширенням цифрових послуг (використання досвіду Естонії для масштабування «Дії»); посиленням прозорості (адаптація шведських підходів до відкритості урядових даних); ефективною децентралізацією (залучення німецької моделі регіонального управління); боротьбою з корупцією (використання сінгапурських механізмів антикорупційної політики). Зарубіжний досвід реформування публічного управління демонструє важливість інтеграції технологій, підвищення прозорості та залучення громадян. Україна може скористатися цими прикладами для покращення якості державного управління, адаптуючи успішні моделі до національних умов.

#### **Список використаних джерел:**

1. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства.

Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.

3. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П.Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків: НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.

4. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov; Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.

5. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

6. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

7. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.

8. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

9. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.

10. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Маркетинг: підручник / за ред. О. А. Старостіної*. К.: Знання, 2009. С. 461–518.

11. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.

12. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві: навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288 с.

**Перерва Петро Григорович,**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Шейн Євген Сергійович,**

*аспірант Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»*

## **ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Реформування сфери публічного управління в Україні є ключовим елементом процесу демократизації, підвищення ефективності державного апарату та адаптації до європейських стандартів управління [1, 4, 7, 11]. Цей процес включає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію структур державної влади, впровадження електронного урядування, децентралізацію та зміцнення громадянського суспільства [2, 5, 12].

На основі проведеного дослідження до основних напрямків реформування публічного управління в нашій країні пропонується віднести наступні науково-методичні положення [3, 6, 9].

1. Децентралізація влади. Методична сутність цього напрямку реформування публічного управління заключається в передачі повноважень від центральних органів

влади до місцевих громад. За рахунок цього є нагальна можливість створення об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ); збільшення фінансової автономії регіонів; розширення можливостей для місцевого самоврядування.

2. Реформа державної служби. Мета цієї реформи закладається в підвищенні професійності, прозорості та підзвітності держслужбовців. Така реформа передбачає досягнення наступних змін: прийняття Закону «Про державну службу» (2016 р.), що регулює нові стандарти роботи державних органів; введення конкурсного відбору на посади та таке ін.

3. Електронне урядування (e-Governance). Методична суть цієї реформи виражається у використанні цифрових технологій для підвищення прозорості та доступності публічних послуг. В нашій країні вже є чудові приклади практичної реалізації такого роду реформи: платформа «Дія» для онлайн-доступу до державних послуг; електронні декларації держслужбовців; реєстри у форматі відкритих даних.

4. Боротьба з корупцією. Реформування передбачає введенні такого роду заходів, як запуск роботи антикорупційних органів: НАБУ, САП, НАЗК; впровадження системи публічних закупівель ProZorro. Результатом впровадження цієї реформи маємо зниження рівня корупції в публічних закупівлях.

5. Адаптація до стандартів ЄС. Мета цього реформування – впровадження принципів доброго врядування відповідно до Копенгагенських критеріїв. В результаті є можливість гармонізувати національне законодавство з нормами ЄС, зокрема у сфері управління фінансами, екології та прав людини.

Український досвід також виявив і певні проблеми та виклики реформування публічного управління [10, 13]. По-перше, це певний опір змінам. Частина чиновників та політичних еліт прагне зберегти старі підходи до управління через ризики втрати впливу. По-друге, це недостатність ресурсів. Обмежене фінансування та нестача кваліфікованих кадрів на місцях уповільнюють реформу. По-третє, це низький рівень довіри населення. Незадоволення темпами реформ і корупційними скандалами впливає на підтримку громадян. По-четверте, це правова невизначеність. Відсутність чітких процедур або нормативних актів у певних сферах реформ.

Разом з тим, слід визначити і досить суттєві досягнення вітчизняного реформування сфери публічного управління. Є певні зрушення в сфері децентралізації: понад 1,5 трлн грн передано в бюджети місцевого самоврядування за 2015–2023 роки; населення країни відчуло значне покращення місцевої інфраструктури в регіонах (школи, лікарні, дороги). Значні здобутки і просування маємо в сфері електронізації послуг. Скорочується час на отримання різного роду довідок, ліцензій тощо, зростає прозорість та підзвітність через онлайн-інструменти, залучається до виконання цих послуг міжнародна допомога, значну роль має підтримка від ЄС, США та інших партнерів для впровадження реформ.

Перспективи реформування сфери публічного управління ми пов'язуємо з процесом подальшої цифровізації, особливо з значним розширенням функціоналу «Дії» та запуском в експлуатацію нових ефективних електронних платформ для взаємодії громадян із владою. Важливе значення матиме також інституційна зміцненість, яка, на нашу думку, тісно пов'язана з удосконаленням роботи антикорупційних органів, посиленням підзвітності органів влади. Подальшого розвитку також нагально потребує підвищення участі громадян в публічному управлінні. Зокрема, слід активніше залучати громадян до прийняття рішень через публічні консультації та підтримати ініціативи громадського сектору.

Реформування сфери публічного управління в Україні має стратегічне значення для побудови сучасної, ефективної та прозорої системи управління. Досягнення

останніх років свідчать про поступовий прогрес, проте залишаються виклики, які потребують вирішення. Успіх реформи залежить від синергії влади, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : *Знання*, 2009. 1070 с.
2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
3. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
4. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
5. Kocziszky G., Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
6. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
8. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
9. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг: підручник / за ред. О. А. Старостіної. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
10. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.
11. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
12. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
13. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві : навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288 с.

**Писаренко Олександра Валеріївна,**

*аспірантка Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ПРАВОВА ПРИРОДА ТА СУТНІСТЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО ДОГОВОРУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО УРЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПАСАЖИРІВ**

Відповідно до п. 12 п. а ст. 30 Закону України «Про місцеве самоврядування» виконавчі комітети сільських, селищних, міських рад вправі здійснювати залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, до участі в обслуговуванні населення засобами транспорту і зв'язку [1]. В Законі України «Про автомобільний транспорт» такий договір має назву «договір про організацію перевезення пасажирів на



автобусному маршруті загального користування», який укладається між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування та автомобільним перевізником, яким є переможець конкурсу, організованого місцевим органом публічної адміністрації [2].

Обов'язковим учасником договору на організацію перевезень пасажирів автомобільним транспортом на маршрутах загального користування, як і будь-якого іншого адміністративного договору, є суб'єкт владних повноважень – відповідний орган місцевого самоврядування, який здійснював організацію та проведення конкурсу на визначення перевізника, і який власне – здійснює в подальшому контроль за виконанням такого договору. При цьому, умови такого договору визначені заздалегідь (визначені в законодавстві та в умовах конкурсу) [3, с. 14].

Відповідно до правової позиції Верховного Суду, викладеної у постанові від 19 серпня 2021 року у справі № 140/13650/20, договір на організацію перевезення пасажирів є публічно-правовим договором, який передбачає: обов'язки перевізника забезпечити належний рівень транспортного обслуговування пасажирів, умови щодо тарифів тощо. Отже, договір визначає умови, за яких перевізнику дозволяється здійснювати господарську діяльність з перевезення пасажирів. При цьому відносини замовника перевезень та перевізника у різних випадках оформлюються різними документами – у певних випадках оформлюються договором, а в інших – дозволом. Водночас як дозвіл, так і договір, має одне значення, а саме встановлення вимог до перевізника щодо здійснення ним господарської діяльності. Отже, якщо відповідно до законодавства оформлюється не дозвіл, а договір, то такий договір має природу адміністративного. Суб'єкти владних повноважень виступають у правовідносинах щодо організації та проведення конкурсу з перевезення пасажирів як організатори та контролюючі органи в цій сфері, договір про організацію перевезень укладається саме за наслідками проведення такого конкурсу [4]. У разі, якщо ця вимога порушена, а також у разі, якщо до договору внесені умови без наявності спільної згоди обох сторін і наявності компетенції або умови, не вказані у законодавстві як істотні, а також якщо договір укладено з іншим суб'єктом господарювання такий договір або окремі його умови визнаються адміністративним судом нечинними [5, с. 119].

В договорі про організацію перевезень автомобільним транспортом загального користування в обов'язковому порядку зазначається перелік відповідних маршрутів, які буде обслуговувати автомобільний перевізник, умови організації перевезень, показники якості транспортного обслуговування населення, термін роботи автомобільного перевізника, зобов'язання органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо облаштування маршруту, підтримки проїзної частини автомобільної дороги та під'їзних шляхів у належному стані (тільки для міських автобусних маршрутів), а також розмір компенсації витрат автомобільного перевізника внаслідок перевезення пільгових пасажирів та регулювання тарифів, механізм їх виплати. Інші умови можуть бути внесені за згодою сторін. Також істотною особливістю такого договору є укладання договору лише з переможцем конкурсу на організацію автомобільних перевезень на маршрутах загального користування; по суті конкурс є способом укладання такого договору [6]. У разі, якщо відповідний договір буде укладено із перевізником без проведення конкурсу, як того вимагає чинне законодавство, такий договір є нечинним [5, с. 122].

Отже, в результаті проведеного дослідження можемо прийти до наступних висновків. Договір на організацію перевезень пасажирів автомобільним транспортом на маршрутах загального користування є адміністративним договором, який є по суті особливою формою вираження публічного адміністрування, особливим інструментом

діяльності публічної адміністрації, за допомогою якого впроваджується диспозитивний метод правового регулювання правовідносин щодо організації перевезень на маршрутах загального користування між місцевими органами публічної адміністрації та перевізником. З одного боку, договір на організацію перевезень пасажирів автомобільним транспортом на маршрутах загального користування є правовим актом органу публічної адміністрації, оскільки здійснює індивідуально-правове регулювання правовідносин публічно-правового характеру (будучи аналогом дозволу на здійснення автомобільних перевезень, тобто результатом відповідного адміністративно-дозвільного провадження), з іншого боку – він має не односторонній (як правовий акт), а двосторонній характер, оскільки визначає взаємні права та обов'язки у публічно-правовій сфері, а саме – у сфері перевезень пасажирів на маршрутах загального користування. Договір на організацію перевезень пасажирів автомобільним транспортом на маршрутах загального користування врегульовує умови перевезень та інші істотні умови, визначені законодавством та умовами конкурсу на проведення перевезень. Обов'язковим учасником договору на організацію перевезень пасажирів автомобільним транспортом на маршрутах загального користування, як і будь-якого іншого адміністративного договору, є суб'єкт владних повноважень – відповідний орган місцевого самоврядування, який здійснював організацію та проведення конкурсу на визначення перевізника, і який власне – здійснює в подальшому контроль за виконанням такого договору. Істотною особливістю договору на організацію перевезень пасажирів автомобільним транспортом на маршрутах загального користування є укладання договору лише з переможцем конкурсу на організацію автомобільних перевезень на маршрутах загального користування; по суті конкурс є способом укладання такого договору.

#### Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>.
3. Бортник Н. П., Єсімов С. С. Адміністративний договір як форма публічного управління в сфері організації послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом загального користування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія Юридичні науки. 2014. № 810. С. 11–16.
4. Постанова Верховного Суду від 19 серпня 2021 року у справі № 140/13650/20. Судові рішення. *База IpLex*. URL : <http://iplex.com.ua/doc.php?regnum=99123324&red=1000032416ab7791d232bfc138a2f20608cfd4&d=5>.
5. Михайлов О. О. Судовий контроль адміністративних судів за діяльністю публічної адміністрації в Україні. Дис. ... докт.філ. Спец. 081 – Право. Хмельницький, 2024. 204 с.
6. Беяневич О. А. Науковий висновок щодо договору про організацію перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування. *Координата*. 2020. 28 січня. URL : <https://coordynata.com.ua/naukovij-visnovok-sodogovoru-pro-organizaciu-perevezenna-pasaziriv-na-avtobusnomu-marsruti-zagalnogo-koristuvanna>.

**Стеньгач Надія Олександрівна,**  
*кандидатка історичних наук, доцентка,*  
*професорка кафедри теорії та історії держави і права*  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ВИМОГИ ДО ВИБОРІВ УРЯДОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ПОРЯДКУ ЇХ РОБОТИ В УКРАЇНІ В XVII-XVIII СТ.СТ.**

Місцеве самоврядування має в Україні свою історію й досягнення, тому муніципальна реформа на сучасному етапі повинна стати продовженням розвитку кращих національно-історичних досягнень самоврядування. Актуальною сьогодні залишається проблема функціонування органів міського самоврядування, і це питання потребує звернення до історичного досвіду і практики Магдебурзького права в Україні.

Згідно суспільної свідомості міщан ХУІІ-ХУІІІ ст. легітимними вважалися лише демократично обрані міською громадою урядовці: «війти, бурмистри, райці й лавники та інші вибиратись повинні». Виборними також були писарі, межовщики, городничі та возні. Самі ж вибори вважалися дійсними за таких умов: «обрання повинне проводитись в звичайний час при зібранні всіх мешканців міста, а також цехових людей та всього посполства вільними їх голосами» [1, с. 57].

Важливо відзначити, що згідно королівських привілеїв на західноукраїнських землях (як, власне, ми бачимо і на Лівобережжі), лише війта містяни обирали на загальних зборах, як це, приміром, відбувалося у Кам'янці-Подільському, в присутності «бурграфу й регента гродського, попереднього війта русько-польського й попереднього війта вірменського, нового війта вірменського, лавників і консулів, попереднього регента, досить інших людей достойних віри і цілого посполства міста, вільними голосами вище згаданих осіб» [2, с. 253]. А нижчі посади лавників часто призначалися магістратом. Календарні терміни виборів припадали переважно на початок року (січень-лютий) [2, с. 254].

У тих випадках, коли процедура виборів значно порушувалася, а то й взагалі не проводилася, громади міста опротестовували призначених таким чином урядовців, а королі Польщі або гетьмани України, зі свого боку, не затверджували на посаді таких осіб. Так, зокрема, сталося зі скаргою жителів міста Стародуба на те, що якийсь Я. Андрієнко без згоди міської громади та її «відома та згоди виправив собі з Генеральної Військової канцелярії указ на війтівство» [2, с. 266]. Вказана заява містян була визнана обґрунтованою, а тому гетьман Д.Апостол у своєму універсалі зазначив: «...у вас є здавна такий порядок, такий звичай, що війт обирається завжди по згоді усіх урядників і громадян, і тому ми, гетьман, не змінюючи того звичаю, відправляємо свого сотника, щоб в його присутності ви обрали на посаду війта, за загальною згодою, людину добру, відповідальну і справну, не запідозрену в нічому лихому, яку ми й затвердимо на цій посаді своїм універсалом. Андрієнка від війтівства звільняємо» [2, с. 268].

В українських містах Правобережжя та Західної України XVII-XVIII ст., які входили до складу Королівства Польського, згідно тогочасної правової свідомості так визначалися повноваження органів міського самоврядування: «бурмистр і рада мають раз на тиждень або і більше, в разі потреби, сходитися в ратуші, радити про добро громади (міста) і запобігати шкоді, лагодити розсуджувати різні суперечки, вживати заходів, щоб їжа і напої в місті не були занадто дорогі. Рада повинна попереджати сварки в місті, боронити від кривд сиріт і вдів, не дозволяти і викорінювати шкідливі і

безчесні ігри (карти, кості тощо). Кожного року рада має складати рахунки з усіх міських прибутків перед старшими і визначнішими з громади (міста)» [3, с. 209].

Засідання органів самоврядування (ратуш і магістратів) мали відбуватися щоденно, за винятком «святкових та урочистих днів». Хоча в окремих випадках урядники мусили засідати «й у недільні, святкові та високо урочисті дні, для вирішення найбільш нагальних справ, які не можна відкласти» [4, с. 134]. А для того, щоб постійно тримати руку на пульсі міського життя, «міські урядники» були зобов'язані «між собою визначити в судову палату днювальних почергово» [4, с. 136].

Такі високі вимоги до чиновників ратуш та магістратів, безперечно, сприяли зростанню авторитету органів самоврядування в українських містах та забезпечили успішне функціонування Магдебурзького права протягом пів тисячолітньої історії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Руда Н. Правові проблеми розвитку місцевого самоврядування в місті Києві. *Самоврядування в Києві: історія та сучасність* : матеріали міжнародної конференції, присвяченої 500-річчя надання Києву Магдебурзького права, Київ, 26–27 листопада 1999р. / Київська міська рада. Фонд імені Фрідріха Еберта. К., 2000. С. 56–62.

2. Гурбик А. О. Місцеве самоврядування в суспільній свідомості та практиці. Українське суспільство на зламі Середньовіччя і Нового часу: нариси з історії ментальності та національної свідомості. К : Інститут Історії України НАН України, 2001. С. 249–277.

3. Кобилецький М. Магдебурзьке право в Україні. Історико-правове дослідження. Львів : ПАІС, 2008. 406 с.

4. Резніков А. В. Магдебурзьке право: українські варіації на тему європейських традицій (історико-правовий нарис) : монографія / МВС України, Луган. держ. ун-т внутр. справ. Луганськ : РВВ ЛДУВС, 2006. 208 с.

#### **Супрунова Ірина Валеріївна,**

*докторка наук з державного управління, доцентка, доцентка  
кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування  
Державного університету «Житомирська політехніка»,*

#### **Захарченко Вадим Павлович,**

*аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»*

### **ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Ринок юридичних послуг є невід'ємною частиною правової системи та суспільних відносин. Його ефективне функціонування забезпечує захист прав і законних інтересів громадян і суб'єктів господарювання, сприяє правовій стабільності та економічному зростанню. В Україні цей ринок характеризується високою динамічністю, що обумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, але разом з тим ринок юридичних послуг перебуває у стані розвитку. Питання державного регулювання цього ринку набуває дедалі більшої актуальності, що зумовлено необхідністю підвищення якості послуг, усунення правових прогалин та забезпечення рівного доступу до юридичних послуг.

Ринок юридичних послуг в Україні представлений, насамперед такими суб'єктами: адвокатами, юристами, які не мають статусу адвоката, юридичними

фірмами, нотаріусами тощо. Основними напрямками діяльності у сфері надання даних послуг є: 1) консультування з правових питань; 2) представництво в судах; 3) складання різного роду юридичних документів; 4) супровід бізнесу; 5) нотаріальні послуги тощо.

Щодо законодавчого регулювання ринку юридичних послуг, то даний ринок станом на сьогодні регулюється наступними нормативно-правовими актами: Конституція України; Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність»; Закон України «Про нотаріат»; Закон України «Про безоплатну правничу допомогу»; Закон України «Про захист прав споживачів»; процесуальні кодекси.

Ринок юридичних послуг в Україні не позбавлений ряду проблем, серед яких можна виділити наступні:

1. Недостатній контроль якості послуг. Відсутність єдиних стандартів якості юридичних послуг для всіх суб'єктів, що надають такі послуги, особливо для юристів, які не мають статусу адвоката, призводить до суттєвих відмінностей у їх рівні та якості. Споживачі часто не мають ефективних механізмів захисту від неякісних послуг або їх недобросовісних надавачів. Існують, зокрема, випадки надання юридичних послуг особами, які навіть не мають юридичної освіти, однак з огляду на чинне законодавство України, це не заборонено.

Станом на сьогодні ліцензуванню та контролю за якістю наданих послуг підлягають лише адвокати та нотаріуси, тоді як інші категорії юристів не мають чітких кваліфікаційних вимог, а також механізму перевірки якості наданих послуг чи інструментів притягнення до відповідальності. Іншими словами, значна частина ринку юридичних послуг фактично не перебуває під державним регулюванням, що створює ризики для клієнтів і сприяє зниженню довіри на ринку юридичних послуг в цілому, а також призводить до демпінгу цін на юридичні послуги [1, 2].

Як бачимо, в Україні наразі існує прогалина у регулюванні діяльності юристів, які не мають статусу адвоката чи нотаріуса, що вимагає доопрацювання законодавчої бази у цьому напрямку.

2. Дана проблема приводить до наступної – це нерегульованість професійної етики серед надавачів юридичних послуг.

3. Незавершена реформа адвокатури. Реформа адвокатури, розпочата ще у 2012 році із прийняттям нового закону про адвокатуру, незважаючи на очевидний прогрес та успіхи, станом на сьогодні не досягла всіх поставлених перед собою цілей. 02.10.2024 р. Громадська спілка «Реанімаційний Пакет Реформ» (далі – РПР) опублікувала звіт за результатами опитування представників адвокатської спільноти, громадянського суспільства, а також правозахисників та науковців. Майже 94% респондентів вважають, що реформа адвокатури станом на сьогодні є необхідною і нагальною. Серед основних проблем на які звернули увагу респонденти це: 1) непрозорість механізму доступу до професії адвоката та необхідність введення єдиного, стандартизованого, загальнонаціонального іспиту для осіб, які бажають стати адвокатами; 2) непрозорість механізму притягнення адвокатів до відповідальності; 3) відсутність процедури прямого електронного голосування під час виборів до органів адвокатського самоврядування; 4) неефективний та монополістичний механізм підвищення кваліфікації для адвокатів; 5) відсутність реальної підзвітності вищих органів адвокатського самоврядування перед адвокатською спільнотою [3].

4. Недосконале функціонування системи надання безоплатної правової допомоги. Відсутність стимулюючих факторів для адвокатів при наданні такого важливого виду правової допомоги, непрозорість розподілу завдань, а також відсутність чітких строків оплати за надані послуги з боку держави, сприяє дедалі меншій зацікавленості адвокатів в участі у системі безоплатної правової допомоги [4].

5. Відсутність регулювання нових форм діяльності. З розвитком технологій та появою альтернативних форм надання юридичних послуг (наприклад, через онлайн-платформи, месенджери, відеозв'язок тощо) законодавство не завжди встигає адаптуватися до нових викликів, що часто є причиною створення поля для різного роду зловживань.

Отже, державне регулювання ринку юридичних послуг в Україні потребує модернізації з метою забезпечення високої якості послуг, захисту прав споживачів і створення сприятливих умов для розвитку юридичної професії. Необхідно впроваджувати єдині стандарти якості, які сприятимуть підвищенню довіри до ринку юридичних послуг і його прозорості. Діджиталізація регуляторних процесів дозволить автоматизувати контроль та полегшити доступ до професії для нових фахівців. Особливої уваги потребує розвиток правової освіти, орієнтованої на практичні навички та професійну етику, що закладе основу для формування висококваліфікованих спеціалістів. Таким чином, комплексний підхід до регулювання сприятиме створенню конкурентоспроможного, прозорого та ефективного ринку юридичних послуг в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 р. №5076-VI. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text> .(дата звернення: 13.01.2025).

2. Про нотаріат : Закон України від 02.09.1993 р. №3425-XII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text> (дата звернення: 13.01.2025).

3. Реформа адвокатури та ключові питання її впровадження: звіт за результатами експертного опитування. URL : <https://rpr.org.ua/news/reforma-advokatury-ta-kliuchovi-pytannia-ii-vprovadzhennia-zvit-za-rezultatamy-ekspertnoho-opytuvannia/> .

4. Звіт НААУ з актуальних питань функціонування системи безоплатної правничої допомоги в Україні. URL : [https://unba.org.ua/assets/uploads/publications/Звіт%20БПД\\_2023\\_.pdf](https://unba.org.ua/assets/uploads/publications/Звіт%20БПД_2023_.pdf)

**Цегельник Микола Ігорович,**

*в.о. асистента кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ЯКІСТЬ І ДОСТУПНІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Розвиток системи публічного управління безпосередньо залежить від якості та доступності адміністративних послуг для громадян. Сучасна сфера державного управління суттєво реформована та значно доступніша для громадян порівняно з тією, що існувала до адміністративної реформи 1998 року. Система того часу не забезпечувала належного зв'язку з громадянами, що ускладнювало отримання адміністративних послуг. Адміністративна реформа змінила цей підхід, створюючи нову, «сервісну» державу, орієнтовану на задоволення потреб і інтересів громадян. Формування такого підходу та трансформація державного управління у сферу публічного управління стали можливими завдяки теоретичному переосмисленню адміністративного права і переходу від управлінської до людиноцентристської парадигми [1, с. 58].

Концепція «сервісної» держави висуває вимоги до ефективності, доступності, прозорості та якості адміністративних послуг. Сучасні досягнення свідчать про значний прогрес України у реформуванні сфери надання адміністративних послуг. Доступність адміністративних послуг зросла завдяки розширенню мережі центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), створенню їх територіальних підрозділів (віддалених робочих місць) та впровадженню мобільних ЦНАП. Мобільний ЦНАП – це спеціально обладнаний транспортний засіб, що відтворює робочі місця адміністраторів звичайного ЦНАП [2].

Окрему увагу слід приділити не лише підвищенню доступності, а й покращенню якості адміністративних послуг, що стало можливим завдяки стрімким цифровізаційним процесам останніх років. Цифровізація адміністративних послуг спрямована на спрощення процедур і перехід до електронного документообігу як у межах ЦНАП, так і у взаємодії з іншими органами влади. Цифровізація охопила багато аспектів, включаючи впровадження електронної черги та послуг, які можна отримати без подання паперових заяв чи візитів до установ.

Ключовою новацією стала веб-платформа «Портал Дія» та мобільний додаток «Дія», які значно спрощують надання адміністративних послуг, усуваючи застарілі інтерфейси та дублювання функцій. Веб-платформа та додаток особливо зручні для послуг, які не потребують значного часу, наприклад отримання витягів чи подання заяв на заміну документів. Ці нововведення спрямовані на реалізацію Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Згідно з Концепцією, електронне урядування передбачає використання інформаційно-телекомунікаційних технологій у діяльності органів влади, що сприятиме формуванню держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [3].

Попри значні успіхи адміністративної реформи в покращенні якості та доступності адміністративних послуг, залишаються певні проблеми. Загальний рівень задоволення адміністративними послугами у світі становить 80%, тоді як в Україні – лише 55%. До основних перешкод у покращенні якості адміністративних послуг належать: тривалий час обробки запитів, застаріле технічне обладнання, низька кваліфікація персоналу, недостатнє впровадження цифрових технологій і важкодоступність ЦНАП [4, с. 131]. Важкодоступність ЦНАП переважно зумовлена їх територіальною віддаленістю, особливо у великих громадах, що охоплюють багато населених пунктів.

Проблема доступності послуг особливо актуальна для сільських місцевостей, де часто бракує якісного Інтернет-покриття, а переважно літнє населення не має достатнього рівня цифрової грамотності, що ускладнює отримання послуг в електронному форматі. Проблемним залишається зворотний зв'язок із громадянами щодо наданих послуг. Часто установи обмежуються встановленням скриньок для збору відгуків про якість послуг. Ці відгуки часто не враховуються в роботі ЦНАП, а багато громадян не знають про можливість залишити відгук. Методи моніторингу, як-от анкетування чи електронні опитування, залишаються малопоширеними [5, с. 56]

Отже, можна дійти висновку, що в Україні триває реалізація адміністративної реформи, основною метою якої є перехід від традиційного управлінського підходу до людиноцентристського. Новий підхід передбачає формування концепції «спілкування» держави з громадянами, де ключову роль відіграє «сервісна» держава, що означає, що держава повинна не лише захищати інтереси своїх громадян, але й активно задовольняти їхні потреби шляхом надання якісних адміністративних послуг. У межах цієї концепції важливим аспектом є розбудова системи надання адміністративних послуг на різних рівнях місцевого самоврядування. Такі послуги забезпечуються через

мережу центрів надання адміністративних послуг та завдяки впровадженню сучасних електронних сервісів, які роблять їх доступними у зручному форматі. Показник ефективності публічного управління у цьому контексті вимірюється не лише обсягом наданих послуг, але й їхньою якістю та доступністю. Задоволеність громадян є головним критерієм оцінки роботи ЦНАП і цифрових платформ, які значно спрощують взаємодію громадян із владою. Успішне впровадження електронних сервісів, таких як портал і мобільний застосунок «Дія», слугує яскравим прикладом змін, спрямованих на підвищення ефективності та зручності отримання послуг. Водночас продовження адміністративної реформи потребує вирішення актуальних проблем, зокрема територіальної доступності ЦНАП у віддалених громадах, забезпечення цифрової грамотності громадян та подальшого вдосконалення зворотного зв'язку між державою і суспільством. Тільки комплексний підхід дозволить досягти головної мети реформи – створення держави, орієнтованої на інтереси своїх громадян.

### **Список використаних джерел:**

1. Городецька І. А. Предмет адміністративного права: сучасні наукові підходи до розуміння. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 41. Т. 1. С. 57–60.
2. Особливості організації роботи ЦНАП у ТГ/укрупнених територіальних громадах. *U-LEAD з Європою: Покращення якості надання адміністративних послуг для населення*. URL : <http://surl.li/bpgqcl>
3. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 №649-р. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
4. Практичні поради щодо підвищення якості надання послуг у центрах надання адміністративних послуг (Дія Центрах) та інших фронт-офісах. *Дія Центр*. URL : <http://surl.li/reglmo>
5. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. Вип. 4. Т. 32. С. 54–59.



## **СЕКЦІЯ 2**

# **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ** **В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ**

**Бурбела Алла Леонідівна,**  
*викладачка кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

### **ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ**

Ключовим інструментом державного управління є державна, або публічна служба, що забезпечує взаємодію між владою та суспільством через реалізацію державної політики та надання послуг населенню. У своїй діяльності вона охоплює різноманітні сфери – від адміністративного управління до забезпечення функціонування галузей охорони здоров'я, освіти, безпеки та інфраструктури. Базуючись на принципах прозорості, підзвітності та неупередженості, публічна служба забезпечує ефективне управління державними ресурсами та надання високої якості послуг для всіх громадян, незалежних від їх соціального статусу чи місця проживання. Основними завданнями державної служби має бути сприяння економічному розвитку, забезпеченню соціальної справедливості та підтримці екологічної стабільності, що в комплексі забезпечуватиме стабільність суспільного устрою та довіру населення до державних інституцій.

Публічна служба виконує провідну роль у забезпеченні дотримання законів та правопорядку, захищаючи права і свободи громадян та протидіючи корупційним проявам. Діяльність публічної служби має бути орієнтована на впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій для вдосконалення державного управління та підвищення якості життя населення. Основним завданням публічної служби є розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку суспільства, які охоплюють модернізацію інфраструктури, розвиток освітньої та наукової сфери, системи охорони здоров'я та соціального захисту. Крім того, публічна служба забезпечує захист національних інтересів та безпеки як на внутрішньодержавному, так і на міжнародному рівнях.

Ефективність публічної служби значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до сучасних викликів та змін. Це передбачає постійне оновлення знань та навичок службовців, впровадження інноваційних технологій та методів управління, включаючи цифрові платформи, CRM-системи та електронний документообіг. Важливим аспектом є гнучкість у реагуванні на кризові ситуації та здатність до швидкої мобілізації ресурсів. Модернізація публічної служби потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію управлінських процесів, впровадження сучасних технологій (хмарних сервісів, Big Data, штучного інтелекту) та системного підвищення кваліфікації службовців. Цифровізація державного управління через створення електронних кабінетів та онлайн-сервісів, що значно підвищує доступ громадян до послуг. Ефективне функціонування державної служби забезпечується через механізми контролю та оцінки діяльності, включаючи системи моніторингу, KPI та механізми зворотного зв'язку з громадянами. Прозорість процесів, відкритість інформації та

регулярна звітність сприяють підвищенню відповідальності службовців та зміцненню довіри суспільства до державних інституцій [1].

Публічна служба є ключовим елементом у розбудові державності, формуванні громадянської свідомості та відповідальності. Державні службовці своїм професіоналізмом та етичною поведінкою демонструють відданість суспільним цінностям, сприяючи розвитку патріотизму та активної громадянської позиції серед населення. Особливого значення це набуває для України в контексті її євроінтеграційних планів, де вивчення та запровадження кращих міжнародних практик державного управління стає запорукою подальшого розвитку. Ефективна публічна служба лише забезпечує функціонування державних інституцій, але й через раціональне управління ресурсами та координацію різних сфер діяльності сприяє економічному зростанню, соціальній справедливості та екологічній стабільності, що в результаті зміцнює національну єдність та забезпечує добробут населення.

### Список використаних джерел:

1. Мельничук І. Характеристика особливостей функціонування публічної служби в умовах сьогодення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 32. ГО «Одеський інститут соціальних технологій», 2024. С. 116–125.

**Вепрів Олена Степанівна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

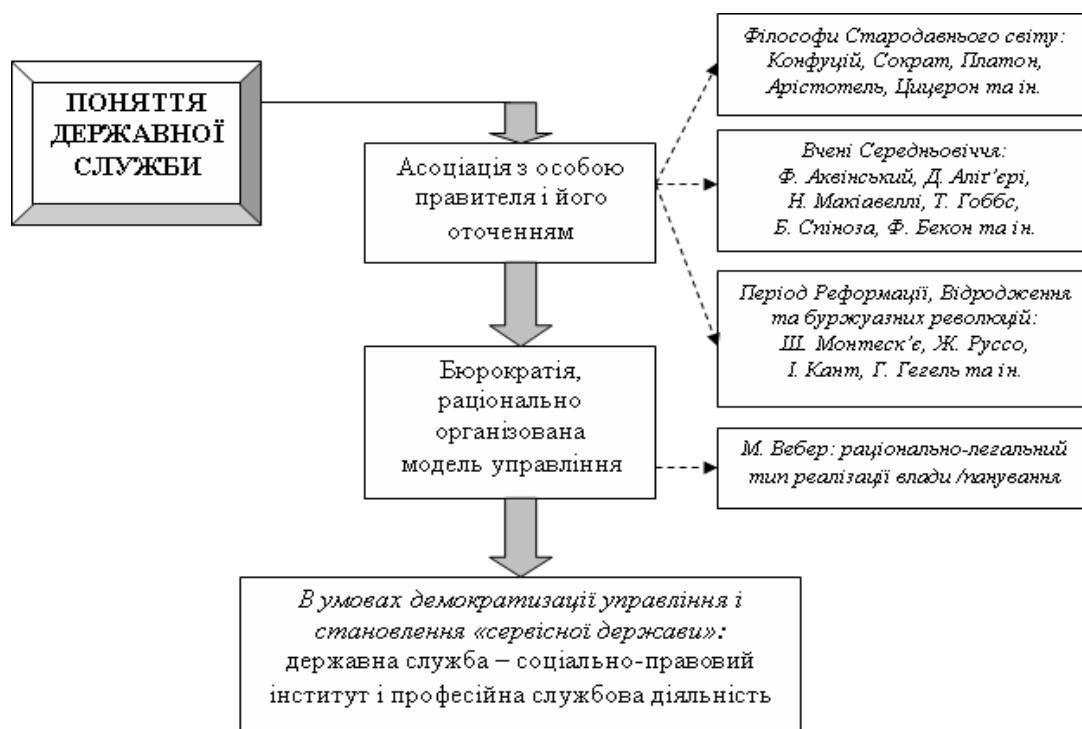
## ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА ПОНЯТТЯ Й ХАРАКТЕРНІ РИСИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Поняття й характерні риси державної служби досліджуються вже тривалий час (рис. 1), однак ці дослідження не втрачають актуальності, оскільки змінюються погляди на роль державної служби у суспільному розвитку і, відповідно, цей соціально-політичний інститут на різних етапах еволюції держави і громадянського суспільства теж зазнає суттєвих трансформацій. Державна служба, по суті, презентує державу, функціональність якої оцінюється значною мірою саме через інститут державної служби. Іншими словами, державна служба «персоніфікує» державний порядок і реально уособлює управлінські структури [1, с. 60].



**Рис. 1. Розуміння терміна «державна служба» у працях різних вчених**  
*Примітка. Складено авторкою за даними [1]*

З історичної точки зору державна служба довгий час пов'язувалась з особою правителя і його оточенням, що знайшло відображення спочатку в наукових трактатах філософів Стародавнього світу, Середньовіччя, а згодом вчених періоду Реформації, Відродження та буржуазних революцій (рис. 2).



**Рис. 2. Еволюція поняття «державна служба» від стародавніх часів до сьогодення**

*Примітка. Складено авторкою на основі [1–2]*

Відповідно до теорії М. Вебера про устрій суспільства (рис. 3), державна служба асоціюється з «бюрократією» – інструментом, за допомогою якого за певних соціальних умов здійснюється воля держави [2]. За переконанням дослідника, система державної служби утворюється за різних типів легітимності політичного панування, в іншому разі політична влада не зможе реалізовуватися через відсутність тих, хто виконуватиме державно-управлінські рішення. Однак лише за раціонально-легального панування формується такий тип державної служби, якому притаманні ознаки раціональності і професійності.

Згідно з таким розумінням державної служби, реальна влада, яка проявляється у повноваженнях повсякденного управління, належить службовцям, які утворюють належним чином організовану управлінську систему і завдяки яким втілюється у життя державна політика. Наявність ефективної системи державної служби, а також раціональних норм, які регулюють процедури прийняття на державну службу та її проходження, є невід'ємною рисою кожної демократичної держави



**Рис. 3. Характерні риси державної служби у вченні М. Вебера**  
*Примітка. Складено авторкою за даними [2]*

Порівняно з механістичною моделлю раціональної бюрократії в сучасних умовах зміст державної служби зазнає трансформації у контексті загальної тенденції демократизації управління, спрямованості владних органів на надання послуг населенню (концепція сервісної держави), розв'язання проблем громадян і задоволення їхніх потреб.

Характерною ознакою сучасних досліджень державної служби є змістовне розширення аналізу цього поняття (рис. 4). Державна служба трактується не тільки як організаційно-правовий інструмент, але і як управлінський та соціальний інститут, на який покладається базисна функція державного регулювання. Зокрема, за визначенням Н.М. Грінівецької, державна служба забезпечує залученість рядових громадян, а також найбільш талановитих управлінців до виконання завдань, актуальних для суспільного розвитку, які, власне, втілюються у функціях держави [3, с. 27]. З точки зору інституційного підходу державна служба вважається інструментом реалізації цілей, завдань і функцій держави у різних сферах [4, с. 162].



**Рис. 4. Інтегративний підхід до розкриття сутності поняття «державна служба»**

*Примітка. Складено авторкою*

Згідно зі ст. 1 Закону «Про державну службу», державною службою в Україні є публічна, професійна, політично неупереджена діяльність з практичного виконання завдань і функцій держави [5] (рис. 5). У трактуванні державної служби часто увага акцентується на реалізації конкретно визначених дій, спрямованих на виконання загальнонаціональних, галузевих і регіональних програм суспільного та державного розвитку з дотриманням принципів ефективного використання виділених для цих цілей ресурсів [6, с. 54–55].

Отож, можна зробити висновок, що державна служба – це складний державно-правовий і соціально-політичний інститут, що має відповідну організаційну структуру і функціонує на основі визначених процедур, норм і стандартів, створюючи належні передумови для неухильного виконання уповноваженими особами, які відзначаються високим професіоналізмом, покладених на них завдань і функцій держави в межах правового поля і закріпленої за ними професійної компетентності, у контексті тісної взаємодії з різними політичними силами, громадськими організаціями, інтелектуальними елітами заради створення соціальних благ, надання соціальних послуг, забезпечення соціального добробуту і стабільності у державі [6, с. 59].

На сучасному етапі еволюції суспільства державна служба постає як складний інституціональний комплекс, модернізація якого пов'язана, перш за все, із запровадженням мережових організаційних структур, нових форм співпраці з громадянським суспільством, активним залученням населення до розробки, ухвалення і реалізації публічно-управлінських рішень [7].



**Рис. 5. Тлумачення державної служби як інструмента для виконання функцій держави**

*Примітка. Складено авторкою за даними [5]*

В умовах викликів сьогодення перспективи розвитку державної служби в Україні (і, відповідно, аналізу її змісту) пов'язані з такими основними моментами: 1) трансформація відносин і форм взаємодії між державними службовцями і громадянами; 2) підвищення рівня відповідальності державних службовців перед суспільством; 3) удосконалення механізму організації державної служби; 4) прагнення створити соціально-орієнтовану державну службу, діяльність якої заснована на чітких правових засадах і відповідає високим світовим та європейським стандартам [8, с. 10].

### Список використаних джерел:

1. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 58–65.
2. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика* / пер. з нім., післямова та коментарі О. Погорілого. Київ, 1998. С. 157–272.
3. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. Київ: ФАДА, ЛТД, 1999. 31 с.
4. Гладунова О. Інституціональний підхід до аналізу державної служби у реалізації функцій держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 1 (82). С. 158–163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2021\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_1_28). (дата звернення: 18.01.2025).
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
6. Любимов О.К. Основні підходи щодо розуміння сутності поняття «державна служба». *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2017. № 2. С. 53–61.
7. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf) (дата звернення: 18.01.2025).
8. Іванов Є. В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 7–11.

### **Виговський Леонід Антонович,**

*доктор філософських наук, професор,*

*завідувач кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

### **Виговська Тетяна Вікторівна,**

*кандидатка біологічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

Очевидно, що головною суспільною проблемою в умовах російсько-української війни є насамперед збереження незалежності та суверенітету України. Тому всі ресурси держави (людські, економічні, фінансові, військові, політичні, дипломатичні та інші) в першу чергу направляються на організацію відсічі російському агресору. Інші назрівши актуальні соціальні проблеми, зокрема екологічна, логічно відступають на задній план. Про те, навіть в умовах найбільшої війни в Європі після Другої світової, українська держава має дбати про майбутнє своїх громадян.

Варто зазначити, що радянсько-комуністична спадщина лишила нам суттєві екологічні проблеми, без вирішення яких у Україні немає цивілізованого майбутнього. До них насамперед варто віднести значне зростання промислових та побутових відходів, які практично не утилізуються в потрібних масштабах. Саме вони є основними

забруднювачами ґрунту, водойм, атмосферного повітря. Екологічні служби в результаті лабораторних досліджень постійно виявляють недопустимо високий вміст у ґрунті, воді отрутохімікатів, важких металів (цинк, мідь, ртуть тощо). В умовах постійних обстрілів українських міст та сіл зріс викид у навколишнє середовище значної кількості токсичних речовин, що негативно вплинуло на стан екосистем. В підсумку фіксується значне погіршення здоров'я громадян. Фактом екоциду став підриг російськими агресорами Каховської ГЕС (6 червня 2024 р.). В його результаті загинули десятки невинних людей та десятки тисяч тварин. «Орієнтовна сума збитків, завданих довіллю, – зазначає Мошенець О., – становить понад 146 млрд грн, постраждало 1144 господарств, а площа підтоплених лісів перевищила 64 тис. га» [1]

В таких умовах актуальність і значимість права громадян на безпечне для життя і здоров'я навколишнє природне середовище набуває особливої гостроти. Тому охорона і відновлення довкілля, як загальної системи життєзабезпечення людини, перетворюється в задачу першорядної важкості з точки зору збереження генофонду народу України, а також перспектив післявоєнного економічного і соціального розвитку.

Варто нагадати, що численні групи верств населення в умовах розбудови в Україні громадянського суспільства отримали реальну можливість брати участь у формуванні порядку денного, безпосередньо впливати на процес розроблення й реалізацію політичних рішень в тих чи інших сферах суспільного життя. Особливістю сучасних політичних процесів є значне зростання вимог, які суспільство пред'являє політичній системі, що спонукає державні структури активніше включати у процеси вироблення політики громадські організації, активних громадян. Це свідчить те, що система публічного управління змушена звертатися до громадян, оскільки в умовах демократії конче потребує схвалення та суспільної підтримки обраних підходів, варіантів рішень та дій. Адже політика в першу чергу реалізується через державні інститути публічної влади. Саме тому, прагнучі отримати підтримку громадськості державні структури використовують сучасні методи формування громадської думки. Публічне управління, яке безумовно законодавчо регламентовано та повинне дотримуватися демократичних процедур, легітимізує громадську думку в процесі діалогу з громадянами. Цінність публічного управління полягає в тому, що воно в процесі діалогу узгоджує інтереси громадян, громадськості з державними інтересами, які не завжди можуть співпадати.

Разом з тим, громадськість, виступаючи захисником інтересів населення у сфері захисту його життя та здоров'я від негативного впливу, чинить посилює тиск на органи публічного управління з метою вирішення екологічних проблем. Тим більше, що в сучасних умовах екологізація соціального розвитку постає в якості глобальної характеристики його ефективності в процесі реалізації концепції сталого розвитку в державі. На міжнародному і на національному рівні, як відомо, поглиблюється процес «екологізації» ціннісних орієнтирів та смисложиттєвих пріоритетів громадян. В Україні, яка прагне стати гідним членом демократичного світового товариства, такий процес реалізується в контексті загальноєвропейського процесу формування та підвищення рівня екологічного світогляду та подальшої «екологізації» масової свідомості. В його основі лежить «перетворення екологічної якості середовища проживання, товарів та послуг у пріоритетну цінність для все більшої кількості людей» [2]. «Екологічна політика, – зазначає Тимошук А., – є окремим напрямом діяльності держави і державного управління» [3]. Концептуальні засади такої політики викладені у Законах України «Про основні засади (стратегії) державної екологічної

політики України на період до 2030 року» [4] та «Про охорону навколишнього природного середовища» [5].

Реалізація публічним управлінням екологічної політики на найближчий час передбачає вирішення ряд проблем. Насамперед, потрібно вдосконалювати на законодавчому та технологічному рівнях систему, яка б слугувала подоланню тих негативних тенденції екстенсивного розвитку виробничого комплексу, спонукала б його до значного зменшення ресурсо та енерговитрат, зменшила б до мінімуму шкідливий вплив на оточуюче середовище. Також потрібно розробити і запровадити систему управління й технологічної підтримки, яка б мотивувала виробничу діяльність зменшення шкідливого тиску на довкілля тоді, коли виробництво подолає долає кризу, що викликана російською агресією та почне функціонувати в повній мірі.

Отже, перед системою публічного управління в Україні актуальною проблемою (навіть у цей важкий час) є узгодження та збалансування процесу екологізації виробництва, формування відповідної громадської думки в країні, розробки стратегічних завдань розвитку і забезпечення національної безпеки в після воєнний час. Тому необхідна активна й цілеспрямована робота структур публічного управління, засобів масової інформації у процесі формування адекватного сприйняття наявних екологічних проблем в Україні та шляхів виходу з екологічної кризи населенням в контексті пріоритету національних інтересів. В підсумку, це б слугувало формуванню масової підтримки з боку громадськості тієї екологічної політики держави, яка спрямована на ліквідацію та запобігання екологічних загроз та катастроф в країні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мошенець О. Підрив Каховської ГЕС – екоцид міжнародного значення. URL : [https://lb.ua/blog/olena\\_moshenets/616317\\_pidriv\\_kahovskoi\\_ges-ekotsi](https://lb.ua/blog/olena_moshenets/616317_pidriv_kahovskoi_ges-ekotsi)
2. Балашов А. М. Міжнародні чинники та проблеми екологізації державного управління в Україні. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=31>
3. Тимошук К. А. Екологізація політики в Україні: проблеми та перспектива розвитку. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2016/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2016/22.pdf)
4. Про основні засади (стратегії) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* 2019. № 16. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
5. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL : [https://kodeksy.com.ua/pro\\_ohoronu\\_navkolishn\\_ogo\\_prirodnogo\\_s\\_eredoviwa.htm#google\\_vignette](https://kodeksy.com.ua/pro_ohoronu_navkolishn_ogo_prirodnogo_s_eredoviwa.htm#google_vignette)

#### **Комареус Тетяна Вікторівна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету національної безпеки,  
права та міжнародних відносин Державного університету  
«Житомирська політехніка»*

### **КОНЦЕПЦІЯ «М'ЯКОЇ» ТА «ЖОРСТКОЇ» ВЛАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Державна влада країни в умовах війни, як механізм організації та регуляції суспільних відносин, повинна мати сильний інститут впливу та прийняття рішень.



Політика держави, що перебуває в критичній ситуації можливої втрати суверенітету, повинна чітко та зважено чинити владу, залучаючи та контролюючи всі віхи економічного, суспільного та політичного життя. Одночасно з тим, в умовах такого правління, можуть порушуватись права та свободи людини. Саме це є складністю в процесі побудови та встановлення влади в державі, що існує в умовах війни та дотримується міжнародного права. Досить часто перешкодою у здійсненні тих чи інших політичних рішень стає невизначеність країни в її владі. Складні та непопулярні рішення можуть бути відкинутими суспільством через попередню м'якість політичних процесів, і навпаки. Влада у державній політиці в умовах війни повинна дотримуватись чіткого політичного вектора, розсудливо обираючи методи її чинення.

Тема набула широкого значення з початку війни на сході України та ще сильніше закріпилась після повномасштабного вторгнення. Розгляд цього політичного аспекту правління дозволить глибше зрозуміти проблематику державної влади в умовах воєнного стану, що дасть нам змогу оцінити та проаналізувати ефективність сучасної політики в Україні. Над концепцією «м'якої» та «жорсткої» влади державної політики в умовах війни працювали: Бікір К. [1], Василик О. [2], Зінченко Н. [3], Най Дж. [4] та інші. Метою цієї наукової розвідки став аналіз концепцій «м'якої» та «жорсткої» влади в державній політиці в умовах війни, через дослідження історії виникнення, ознайомлення з обома концепціями, їх порівняння та прояви за час російсько-української війни.

Автором понять був Джозеф Най, над концепцією також працювали інші політологи та соціологи 20 ст., наприклад, Мішель Фуко та Макс Вебер. «Фуко бачить проблему неспроможності існування загальної концепції влади. Такою проблемою постає ототожнення феномену влади з інтерпретацією державної влади і її інститутами (армія, судочинство). В такому випадку теорія держави не могла претендувати на те, щоб охопити феномен влади в її цілісності. Обмеженим, в даному аспекті є і дослідження різного характеру соціальних інститутів» [3]. Сучасні науковці також не оминають дану тематику, розглядаючи її в контексті геополітичних змін, військових дій та взаємодії країн на політичній арені. З часом поняття «м'якої» та «жорсткої» влади зазнали змін, більше схилившись до епохи, в якій ця тема підіймається. Таким чином, ми можемо поспостерігати за дещо інакшими проявами різних видів влади.

У своїй книзі Джозеф Най визначив: «М'яка сила» – спонукання інших бажати результатів, яких ви хочете, – кооперує людей, а не примушує їх» [4, с. 5]. «Загалом така влада опосередковується впливом на процес задоволення потреб» [2, с. 630]. Автором концепції було виділено 3 ключові джерела «м'якої сили»: культура, політичні цінності та зовнішня політика [4]. Окрім переваг, що зумовлені інструментами «м'якої сили», є також обмеження, які вони викликають. Наприклад, суб'єктивне сприйняття держави аудиторією та поява стереотипів щодо певних націй.

Протилежним до «м'якого» є «жорсткий» спосіб правління державою, що прослідковувався в політиці багатьох країн світу в різні історичні епохи. «Жорстка сила» характеризується здатністю країни або інших політичних суб'єктів примушувати інших виконувати вимоги, впливати на рішення та обмежувати за допомогою примусу або винагороди. «Жорстка влада може спиратися на спонукання («пряник») або погрози («батіг»)» [4, с. 5]. Основні інструменти, що використовують при здійсненні «жорсткої» влади: військова сила та економічний тиск. «Жорстка сила» значно шкодить іміджу держави, якщо вона відверто в агресивно-односторонньому порядку здійснює вторгнення, економічні санкції чи погрози. Водночас така агресивна «жорстка сила» може створювати позитивний імідж зазначеної держави у країн, які мають з цього певні вигоди.

«Жорстка та м'яка сила пов'язані між собою, оскільки обидві вони є аспектами здатності досягати мети шляхом впливу на поведінку інших. Різниця між ними полягає в ступені, як у природі поведінки, так і у відчутності ресурсів» [4, с. 7]. Обидва способи влади мають недоліки та переваги, через що виникло поняття «розумної» сили – синергії двох підходів. Ця стратегія враховує всі обставини, контекст, наявні ресурси та цілі, використовуючи їх для максимального результату.

Воєнні дії на території України значною мірою вплинула на зовнішню та внутрішню політику країни, та на геополітику у світі загалом. Україна в умовах війни продемонструвала застосування «жорсткої» сили в різних аспектах: військовому, економічному та політично-безпековому. Та «м'якої» сили: інформаційна політика, культурна дипломатія та волонтерський рух. «..Збройний конфлікт на сході, а також подібні війни та кризові ситуації показують нам наслідки недостатньої присутності держави у світовому медіапросторі» [1, с. 37]. На основі українського досвіду можна стверджувати, що для досягнення максимального результату варто звертатись до об'єднання цих двох форм влади, а саме до «розумної» сили, що дозволяє забезпечити стабільність і безпеку державі, при тому не порушуючи основні права і свободи людей. У сучасному українському контексті важливість цієї роботи зумовлена потребою у забезпеченні стійкості держави.

Практичне значення цього дослідження полягає в потребі адаптуватись до воєнного стану та розробці ефективних підходів державного управління в умовах війни, що допомагає боротись з викликами, що з'являються при здійсненні політики в Україні під час російської агресії та сприяє зміцненню інститутів влади та державного апарату загалом.

Отже, проаналізувавши теоретично-методологічні засади «м'якої» та «жорсткої» влади, та провівши практично-дослідний аналіз, ми зробили висновки, що в умовах війни в Україні, інститути здійснення влади активізувати апарати впливу, з метою забезпечення більшої згуртованості населення та покращення співпраці з іншими країнами. Крім того, розглянувши та дослідивши «м'яку» та «жорстку» політику, ми дійшли висновку, що для забезпечення найвищого рівня дієвості влади в умовах воєнного стану варто застосовувати обидві концепції, що допоможе максималізувати її ефективність.

#### Список використаних джерел:

1. Бікір К. Ю. «М'яка сила» як дієвий інструмент формування іміджевої політики України. *Регіональні студії*. 2019. Т. 19. С. 35–40. URL : <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2019.19.6> (дата звернення: 07.12.2024).
2. Василик О. Теоретичні засади використання поняття «soft power» («м'яка сила») у психології. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 7(41). URL : [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7\(41\)-627-642](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-627-642) (дата звернення: 07.12.2024).
3. Зінченко Н. О. Влада як предмет філософського дослідження М. Фуко. *Міжнародні наукові інтернет-конференції*. URL : <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4271/> (дата звернення: 18.12.2024).
4. Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. *PublicAffairs*. 2004. 240 p.

**Крушинська Алла Вікторівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

**БЮДЖЕТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ У СФЕРІ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Фінансування підготовки кадрів у сфері державного управління з державного бюджету є ключовим елементом реалізації державної політики. Її метою є забезпечення підготовки висококваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно управляти державними структурами та приймати управлінські рішення, що відповідають актуальним викликам. Якість державного управління та рівень надання державних послуг безпосередньо залежать від професійної підготовки кадрів, які працюють у публічній сфері. У зв'язку з цим держава інвестує у програми навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців, забезпечуючи розвиток компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських завдань.

Фінансування підготовки спеціалістів державного управління в Україні регулюється Законом України «Про Державний бюджет» та «Про освіту» [1], а також відповідними постановами Кабінету Міністрів. Ця нормативно-правова база забезпечує, стабільність, прозорість та ефективність використання бюджетних коштів у розвитку управлінського потенціалу.

Розподіл фінансування відбувається у три ключові етапи. На початковому етапі проводять аналіз потреб у кадрах державних органів, включаючи оцінку поточних вакансій та прогнозування майбутніх потреб. Далі відзначаються пріоритетні напрямки підготовки, адже певні галузь може потребувати більшого фінансування через їх критичну важливість або наявність дефіциту кваліфікованих кадрів. На завершальному етапі отримують безпосередній розподіл коштів відповідно до встановлених позицій.

Таблиця 1

Сума коштів предбачених у державному бюджеті на фінансування державного замовлення за різними сферами державного управління 2022–2024 р.р.

Сфери державного управління	2022			2023			2024		
	Усього	На підготовку фахівців	На підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів	Усього	На підготовку фахівців	На підвищення кваліфікації та перепідготовку	Усього	На підготовку фахівців	На підвищення кваліфікації та перепідготовку
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Державне управління справами	4417,2	2594,4	1 822,8	3378,5	1632,6	1745,9	3965,3	774,6	3 190,7
Господарсько-фінансовий департамент Секретаріату КМУ	8 832,1	8 150,9	681,2	8024	7335,8	688,2	9 238,6	8 550,6	688
Мінекономіки	1 743,6	1 743,6	–	1593,6	1593,6	–	1 593,6	1 593,6	–

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мінфін	240200, 9	236916,6	3 284,3	218172 ,9	215217	2955,9	250 858,5	247 407,1	3 451,4
НАДС	74 971,5	10 791,8	64179,7	67474, 3	11701,7	55772,6	68 789,4	16 500,7	52 288,7
Усього	330165, 3	260197,3	69968	298643 ,3	237480,7	61162,6	83586,9	27419,5	59618,8

*Примітка. Розраховано авторкою за даними [3]*

Кошти виділяються як за затвердженими планами, так і на конкурсній основі. Така система забезпечує цільове використання бюджетних ресурсів та сприяння підготовці висококваліфікованих фахівців для державних служб, що впливає на якість державного управління в цілому

Аналіз бюджетного фінансування підготовки кадрів у сфері державного управління за 2022–2024 роки демонструє стійку тенденцію до скорочення видатків. Загальна сума коштів, передбачених на фінансування підготовки кадрів, становила 3 301 653 тис. грн. З цієї суми на підготовку фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів було виділено 2 601 973 тис. грн, а на підвищення кваліфікації та перепідготовку – 699 680 тис. грн. У 2023 рік: Загальна сума фінансування знизилася до 2 986 433 тис. грн, що свідчить про зменшення бюджетних видатків на 9,5%. Зокрема, на підготовку кадрів було виділено 2 374 807 тис. грн, а на підвищення кваліфікації – 611 626 тис. грн. Також спостерігається зниження у 2024 році загальної суми до 835 869 тис. грн, що є значним скороченням (майже 72% порівняно з 2023 роком). На підготовку кадрів передбачено 274 195 тис. грн, а на перепідготовку – 596 188 тис. грн.

Загальна тенденція скорочення фінансування з 2022 до 2024 року свідчить про зменшення державних видатків на підготовку та перепідготовку кадрів у сфері державного управління. Найбільше фінансування спрямоване на Міністерство фінансів, що може свідчити про важливість фінансових структур у системі підготовки державних службовців. Програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів отримують менше фінансування, ніж підготовка нових кадрів, але їх значення поступово зростає. Такі тенденції є цілком очікуваними, оскільки внаслідок російського вторгнення в Україну у лютому 2022 року, освітня сфера країни зазнала значних втрат і руйнувань. Варто зазначити, що ще до початку повномасштабної війни система освіти України працювала протягом двох років в умовах пандемії та карантинних обмежень, викликаних COVID-19.

Загалом з бюджету України значний обсяг фінансування спрямовується на підготовку фахівців за різними сферами державного управління, однак існує нагальна потреба у більших обсягах фінансування, особливо на підготовку фахівців вузькоспеціалізованої спрямованості. Недостатнє фінансування певних напрямків, таких як підвищення кваліфікації в окремих відомствах, потребує особливої уваги, щоб уникнути дефіциту кваліфікованих працівників. Одним із перспективних шляхів покращення підготовки кадрів є активізація взаємодії з приватним сектором, використання якого може сприяти модернізації освітніх програм. Для оптимізації процесу необхідно збільшити фінансування з можливим залученням приватного сектору та забезпечити прозорість і підзвітність використання бюджетних коштів, що сприятиме підвищенню ефективності державних видатків.

### Список використаних джерел:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету : постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2022 № 401. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-2022-%D0%BF#Text>.
3. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2024 році: постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 № 760. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/760-2024-%D0%BF>

**Семенчук Ігор Володимирович,**

*здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

В Україні триває реформа системи соціального захисту. Забезпечення ефективного соціального захисту населення є одним із ключових завдань місцевого самоврядування, особливо в умовах реформування цієї сфери в Україні. Постійне зростання соціальних потреб громади вимагає перегляду підходів до надання послуг, впровадження сучасних управлінських механізмів та вдосконалення нормативно-правової бази. Успішна модернізація системи публічного управління можлива лише за умов комплексного підходу до планування та реалізації соціальних програм, фінансового контролю та забезпечення адресної підтримки для найбільш уразливих категорій населення [4].

Пропозиції соціального захисту обґрунтовуються низкою проблем соціального захисту. На основі досягнень реформи реформування системи соціального захисту в Хмельницькій міській раді має бути спрямоване на формування цілісної системи, що складається з напрямків, форм і методів соціального захисту, і на ранньому етапі усунення суперечностей у її розвитку [2].

Важливою передумовою розвитку соціального забезпечення є активізація факторів зниження бідності, зокрема заробітної плати, соціального забезпечення, диференційованих споживчих цін, знижених тарифів на послуги. Реалізація стратегічного підходу до досягнення європейських стандартів життя має базуватися насамперед на фундаментальному підвищенні ефективності та якості надання соціальних послуг, а також створенні та реалізації правових та організаційних умов для запобігання зниженню рівня життя населення [3].

В рамках стратегії розвитку системи соціального захисту жителів м. Хмельницького визначено такі стратегічні завдання:

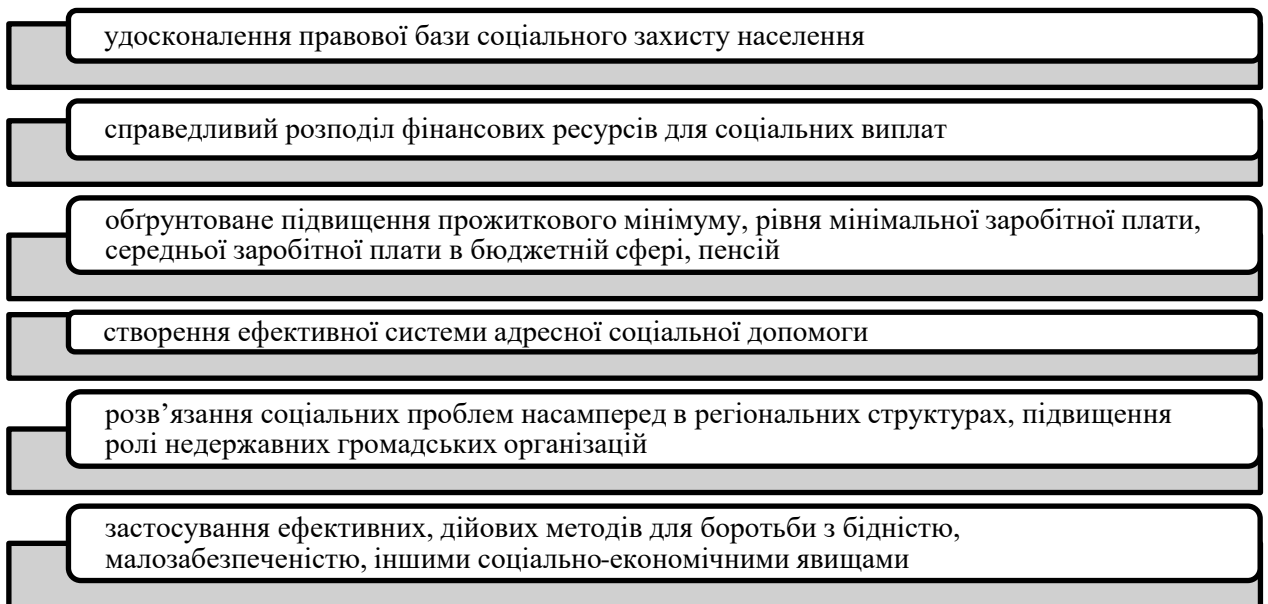
- 1) створення системи моніторингу соціального захисту та надання соціальних послуг жителям громади на рівні територіальної громади;
- 2) розробка програм та створення належних умов для надання соціальних послуг соціально незахищеним верствам населення;

3) надання психологічної та реабілітаційної підтримки вразливим групам населення;

4) створити комфортний соціальний простір для людей з обмеженими можливостями та забезпечити їм безперешкодне користування соціальними закладами;

5) не допускати бездоглядності соціальних сиріт, безпритульних дітей та дітей територіальних громад та своєчасно виявляти сім'ї, які перебувають у життєвих обставинах [1].

Шляхи удосконалення публічного управління соціальної сфери слід здійснювати, зокрема, у сферах, визначених на рисунку 1.



**Рис. 1. Шляхи удосконалення публічного управління соціальної сфери на місцевому рівні**

*Примітка. Розроблено автором*

Чинна законодавча система соціальних пільг і виплат складається з великої кількості законів і всіх змін, указів Президента, постанов уряду та інших актів, прийнятих на регіональному та муніципальному рівнях, які часто несумісні і не завжди узгоджені форму чіткої інформації про джерела фінансування соціальних виплат, респондентів та відповідальність у разі невиконання положень цих документів. Тому до важливих заходів покращення публічного управління соціальної сфери можуть належати:

1) переглянути соціальні пільги і виплати та запровадити ефективні системи адресної соціальної допомоги, що забезпечують досягнення найбільших результатів за найменших витрат;

2) подолання бюджетного дефіциту шляхом пошуку нових джерел додаткових ресурсів;

3) забезпечення справедливого розподілу державних фінансових ресурсів для виплати гідних пенсій та реформування пенсійної системи;

4) сприяння своєчасній та у повному обсязі оплаті праці, додержанню мінімальних гарантій в оплаті праці, оформленню трудових відносин;

5) забезпечення соціального захисту працюючих, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, таке як консультації роботодавцям і працівникам щодо соціального захисту [5].

Отже, в умовах реформи соціального захисту, що триває зараз в Україні необхідно впроваджувати ефективні механізми управління соціальними послугами та фінансовим контролем для досягнення реальних економічних і соціальних переваг. Модернізація публічного управління соціальною сферою в Хмельницькій міській раді повинна бути спрямована на покращення ефективності надання соціальних послуг та забезпечення стабільного розвитку системи соціального захисту через перегляд пільг, реформування пенсійної системи та пошук нових джерел фінансування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Данилюк О. І. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7056>
2. Офіційний сайт Хмельницької міської ради. URL : <https://www.khm.gov.ua/>
3. Смирнова І. І., Лихошва О. Ю., Рак Н. В., Горієва Л. А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61). С. 205–212.
4. Хоружий М. Є., Гбур З. В. Соціальний захист державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 103–109.
5. Чічкань М. В. Загальнообов'язкове державне соціальне страхування як основа сучасної системи соціального захисту в Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 1. С. 106–110.

**Czechowski Marcin,**

*Doctor of Legal Sciences of Institute of Law and Administration of Pomeranian University in Shupsk (Poland)*

#### **OUTLINE OF CIVIL SERVICE FORMATION IN POLAND**

The term «civil service» has been present in Polish legal acts since 17 February 1922, when the Sejm of the II Republic of Poland passed the Act on the State Civil Service [1, p. 334]. In Poland, as in many other countries, the civil service, being a distinct group of people employed to perform the tasks of the state, makes up the public administration system. The reconstruction of statehood, which took place over 100 years ago, would have been impossible without a professional civil service. It is therefore worth looking at the shaping of solutions at statutory level.

Passed in 1922, i.e. less than 3 years after Poland regained its independence, the State Civil Service Act implemented the provision of the March Constitution [2, p. 650] that ensured equal access to public offices for all. The official relations of both categories of civil servants (civil servants, lower state officials) were established by appointment, which created an administrative bond. Appointment employment provided for a significant degree of availability to the service authority, specific duties, disciplinary responsibility for their breach and hierarchical subordination to a superior. The burden of official duties was offset by special professional rights for state officers (increased legal protection, employment stabilisation, broader leave entitlement, special labour protection for pregnant women, right to special medical care and remedies, right to a separate pension emolument). Over a period of about 12 years, a clerical apparatus was established under the provisions of the Act of 17 February 1922. This apparatus was developed from the ground up with the objective of embodying the principles of a stable, professional, and impartial civil service. In the II Republic of Poland,

however, the principles and institutions of the act were implemented with difficulty, some were amended and some were abandoned for many years [3, p. 49]. The basic principle of stabilisation of officers has suffered the most restrictions. Nor were their expectations of adequate financial conditions met. The pension system, both the level of pensions and the basis for funding the system, was also strongly contested. The Civil Service Pragmatic of 1922 remained in force until the Labour Code came into force, i.e. until the end of 1974 [4, p. 285]. In the post-war period, its role became less important when new laws were introduced that gave uniform administrative-legal status of persons employed in the clerical apparatus the same legal rights and duties.

According to the Labour Code's introductory provisions, the employment relationship of appointed employees who are subject to the State Civil Service Act has been transformed into an employment relationship on the basis of an indefinite-duration employment contract or appointment. Moving away from the classical concepts of clerical law has led to a significant decline in staff skills and efficiency [5, p. 19]. The restitution of the civil service was not realised until 1996. This was achieved through the act of 5 July 1996, which came into force at the beginning of the following year and covered government administration [6, p. 1934]. Many of the solutions put forward referred to pre-war civil servant pragmatics, including the reintroduction of appointment as the basis for civil servants' employment, while retaining their legal status as employees. The civil service was constitutionalised on the basis of the Basic Law of 2 April 1997 [7, p. 2413]. However, the Polish Constitution did not provide the civil service with guarantees of organisational or personnel independence, but rather placed it within the structure of government administration. The institutional stability of the civil service has not benefited from this. As early as 1998, a new pragmatics was adopted [8, p. 2985]. It established the non-uniform nature of the employment of members of the civil service. On the one hand, it established a public law form of employment (an act of appointment in respect of an official), while on the other hand, a contract of employment was to be the basic form for the creation of the employment relationship. This dualism endures to the present day. On 24 August 2006, the civil service act [9, p. 8818] and the act on state personnel resources and high state positions [10, p. 8801] were both passed. The current law in force is the civil service act of 21 November 2008 [11, p. 1], which underwent extensive amendments in December 2015.

The current civil service model was outlined in the Constitution 28 years ago. However, it is still waiting to be properly incorporated into the legal system at the level of the pragmatic act. The operation of the civil service is further hampered by the high volatility of regulations and the associated lack of stable systemic solutions. This does not provide adequate security guarantees for the performance of state functions.

#### **Literature:**

1. Act of 17.02.1922 on the State Civil Service, Journal of Laws № 21, item 164, p. 334. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19220210164/O/D19220164.pdf>.
2. Act of 17.03.1921. Constitution of the Republic of Poland, Journal of Laws № 44, item 267, p. 650. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19210440267/O/D19210267.pdf>.
3. Łukaszczuk A., Formation of the civil service model, Warsaw 2014, p. 49.
4. Act of 26 June 1974 introductory provisions to the Labour Code, Journal of Laws № 24, item 142, p. 285. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740142/O/D19740142.pdf>.



5. Jończyk J., Introduction to the problems of public services, [in:] J. Jończyk (ed.) Public services. Materials of the IX Winter School of Labour Law, Wrocław 1982, p. 19.

6. Act of 05.07.1996 on the civil service, Journal of Laws № 89, item 402 as amended, p. 1934, URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19960890402/O/D19960402.pdf>.

7. The Constitution of the Republic of Poland. 1997, Journal of Laws № 78, item 483, p. 2413, URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf>.

8. Act of 18.12.1998 on the civil service, Journal of Laws of 1999, № 49, item 483 as amended, p. 2985, URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19990490483/O/D19990483.pdf>.

9. Act of 24.08.2006 on the civil service, Journal of Laws № 170, item 1218 as amended, p.8818. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20061701218/O/D20061218.pdf>.

10. Act of 24.08.2006 on state personnel and high state positions, Journal of Laws № 170, item 1217 as amended, p. 8801, URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20061701217/O/D20061217.pdf>.

11. Act of 21.11.2008 on the civil service, Journal of Laws of 2024, item 409, p. 1, URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082271505/O/D20081505.pdf>

# **СЕКЦІЯ 3**

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Батанов Юрій Олександрович,**

*аспірант Навчально-наукового інституту менеджменту і психології  
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»*

### **СТАЛІ ФІНАНСИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

У системі місцевого самоврядування важливим аспектом розвитку є організація сталого фінансування, що дозволяє громадам ефективно планувати й реалізовувати проекти соціально-економічного розвитку, забезпечувати якісні послуги для населення та сприяти зміцненню локальної економіки. Особливого значення проблема набуває у контексті сучасних викликів, пов'язаних з війною в Україні, що в свою чергу значно ускладнює залучення зовнішніх і внутрішніх ресурсів.

Концепція сталих фінансів базується на концепції сталого розвитку, яка в свою чергу ґрунтується на інтегрованому підході до фінансування, яке передбачає збалансування соціальних, економічних і екологічних пріоритетів. Основою цього підходу є децентралізація, яка в Україні розпочалася з реформування місцевого самоврядування у 2014 році. Як зазначають українські дослідники, зокрема Ю. Кашубіна, А. Царенко, фінансова автономія громад є ключовою умовою їхнього розвитку [1]. Водночас децентралізація потребує ефективних механізмів наповнення місцевих бюджетів, раціонального використання ресурсів і прозорості у фінансовому управлінні.

Одним із основних інструментів сталого фінансування є місцеві бюджети. Дохідна частина бюджетів територіальних громад формується переважно за рахунок податкових надходжень, субвенцій і дотацій. Проте, як зазначають вітчизняні науковці, зокрема Т. Бондар та М. Коваль, ефективність податкової системи в Україні залишається недостатньою через нерівномірний розподіл фінансових ресурсів між громадами, високу залежність від субвенцій і недосконалість механізмів перерозподілу [2, с. 483].

Іншою проблемою є нестача власних доходів, яка характерна для більшості громад. За даними Державної казначейської служби України, понад 70% територіальних громад залежать від дотацій. Така ситуація обмежує їхню фінансову незалежність і можливості для реалізації довгострокових програм. У цьому контексті важливим є впровадження заходів з активізації місцевої економіки, зокрема стимулювання підприємництва, розвитку інфраструктури та залучення інвестицій.

Особливої уваги заслуговують інноваційні підходи до фінансування громад. Серед них варто виокремити партнерство між публічним і приватним секторами, яке активно застосовується у країнах Європейського Союзу. За дослідженнями Н. Ющенко, В. Дячек та М. Ковтун, цей механізм дозволяє громадам реалізовувати великомасштабні інфраструктурні проекти за участю приватного капіталу [3]. Втім, слід зауважити, що в Україні подібні успішні приклади є поодинокими, що обумовлено

недосконалою нормативно-правовою базою та недостатнім рівнем професійної підготовки представників місцевого самоврядування.

Додатковим джерелом фінансування розвитку громад є міжнародна технічна допомога. Зокрема, програми ЄС, USAID, ПРООН, які спрямовані на підтримку сталого розвитку, екологічні ініціативи та модернізацію інфраструктури. Успішне залучення таких ресурсів залежить від рівня проектного менеджменту у громадах, здатності розробляти конкурентоспроможні проекти та забезпечувати прозорість їх реалізації.

Враховуючи викладене, пропонується зробити декілька важливих висновків. Розширення можливостей доступу територіальних громад до сталих фінансів є ключовим фактором для їхнього успішного розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно зосередити зусилля на декількох напрямках. По-перше, територіальні громади повинні активніше працювати над підвищенням своєї спроможності, що передбачає розробку детальних планів сталого розвитку, навчання фахівців та налагодження партнерств з місцевим бізнесом. Важливою складовою є забезпечення прозорості та підзвітності в управлінні фінансами.

По-друге, держава повинна створити сприятливе середовище для залучення інвестицій у сталі проекти на місцевому рівні, що включає в себе розробку та вдосконалення законодавства, розширення доступу до фінансових інструментів, підтримку місцевих ініціатив та співпрацю з міжнародними партнерами. Важливу роль у цьому процесі відіграють державні банки, які можуть стимулювати фінансування сталих проектів на місцевому рівні.

По-третє, важливим фактором є збільшення обсягів сталого фінансування громад за рахунок міжнародних організацій та донорів, що може бути реалізовано через розробку та фінансування програм підтримки, співпрацю з українськими партнерами та підтримку місцевих ініціатив. Приватний сектор також має внести свій внесок, інвестуючи в сталі проекти та співпрацюючи з громадами. Загалом, ефективне вирішення проблеми доступу територіальних громад до сталих фінансів вимагає спільних зусиль усіх зацікавлених сторін.

Таким чином, сталий розвиток став невід'ємною частиною глобальної економіки, а сталі фінанси – одним із ключових інструментів для його досягнення. В Україні цей напрямок також набирає обертів, відкриваючи нові можливості для економічного зростання, соціального розвитку та екологічної стійкості. Очевидно, що забезпечення сталого фінансування територіальних громад є складним і багатовимірним процесом, який потребує інтегрованого підходу, міжсекторальної співпраці та активної участі громадян. Разом з тим, успішна реалізація цього завдання сприятиме не лише розвитку окремих громад, але й зміцненню соціально-економічного потенціалу країни в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Кашубіна Ю. Б. Фінансові аспекти функціонування органів місцевого самоврядування. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL : [http://n.buv.gov.ua/UJRN/efek2015\\_5\\_52](http://n.buv.gov.ua/UJRN/efek2015_5_52)

2. Боднар Т., Коваль М. Фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 2. С. 483–489. URL : <https://heraldes.khm.nu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/407/413/1258>

3. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1485> (дата звернення: 29.01.2025).

**Граматович Юлія Василівна,**  
*старша викладачка кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ОСОБЛИВОСТІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Ринкова економіка є основою економічного розвитку України, що впливає на рівень та якість життя населення, конкурентоспроможність країни та її інтеграцію у світову економіку. Воєнний стан суттєво вплинув на функціонування ринкової економіки України, створивши нові виклики для бізнесу, уряду та суспільства. Вивчення цих особливостей є важливим для розуміння шляхів адаптації економічної системи до надзвичайних умов.

Варто відмітити, що сучасний стан ринкової економіки в умовах воєнного стану характеризується наступними тенденціями:

- покращення динаміки ключових макроекономічних показників: зменшення ВВП у 2022 році (понад 29%) та збільшення на 5,3% у 2023 році порівняно з попереднім роком; високий рівень інфляції у 2022 році – близько 26,6% та зменшення його до 5,1% у 2023 році; індекс промислової продукції у 2022 році становив лише 63,3% від рівня 2021 року, що свідчить про значне скорочення виробництва, а у 2023 році індекс промислової продукції зріс до 106,8% порівняно з попереднім роком, демонструючи поступове відновлення галузі [1];

- зниження експорту та імпорту через логістичні труднощі та блокування портів;

- у сільському господарстві зберігається ключова роль в експорті зернових та соняшникової олії;

- у промисловості відбувається зниження виробництва через руйнування заводів, скорочення енергоресурсів та втрати доступу до частини природних ресурсів, а також зниження інвестиційної привабливості [2];

- розвиток внутрішнього ринку через підтримку локальних виробників, збільшення споживання вітчизняних товарів та значна підтримка малого бізнесу державою;

- у сфері послуг відбувається перехід багатьох послуг в онлайн-формат;

- ринок праці характеризується високим рівнем безробіття, масовою трудовою міграцією за кордон, зростанням попиту на фахівців у будівництві, логістиці та ІТ-секторі та ін.;

- у фінансовій системі спостерігається посилення регулювання банківської сфери НБУ, дефіцит бюджету через значні витрати на оборону, зростання обсягу державного боргу, знецінення національної валюти, впровадження інструментів фінансової допомоги для населення та бізнесу;

- зростання цифровізації економіки через різноманітні цифрові сервіси та платформи;

- відновлення інфраструктури за рахунок міжнародної допомоги, інвестицій у відбудову енергетичних об'єктів, активізація будівництва житла для переселенців тощо.

Війна суттєво змінила функціонування ринкової економіки України, створивши низку критичних викликів, які впливають на всі аспекти економічної діяльності. Так, руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, зниження інвестиційної

привабливості, зростання бюджетного дефіциту, інфляція та девальвація гривні, залежність від міжнародної допомоги, проблеми логістики та експорту, енергетична криза, трудова міграція, внутрішнє переміщення осіб, безробіття, зниження рівня життя населення, потреба у соціальній підтримці, зміни у функціонуванні бізнесу, залежність від міжнародної підтримки вимагають нових підходів до управління на рівні держави та пошуку шляхів подолання цих труднощів.

Зокрема, можна виділити такі перспективи розвитку економіки України після війни, як: інтеграція у світову економіку, відновлення промислового потенціалу, сталий розвиток сільського господарства, підтримка малого та середнього бізнесу, впровадження реформ у фінансовій та податковій сфері, розвиток інноваційного сектору, відновлення інфраструктури тощо [3]. Реалізації основних завдань по кожному з виділених напрямів сприятиме розвитку економіки України на всіх рівнях та підвищуватиме рівень та якість життя населення в цілому.

Отже, воєнний стан створив безпрецедентні виклики для ринкової економіки України та змусив її адаптуватися до кризових умов через державне втручання, переорієнтацію ринків та цифровізацію. Високі економічні втрати, проблеми соціальної нерівності та дефіцит ресурсів вимагають скоординованих дій та комплексного підходу, що включає ефективне управління ресурсами, активну міжнародну підтримку та продовження структурних реформ. Водночас, адаптація бізнесу, цифровізація та інтеграція з ЄС стають ключовими напрямками для стабілізації та розвитку в поствоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Данилишин Б. Як відновлювати економіку після війни. Програмна відбудова Боснії та Герцеговини: уроки для України. URL : [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/510994\\_yak\\_vidnovlyuvati\\_ekonomiku\\_pislya.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/510994_yak_vidnovlyuvati_ekonomiku_pislya.html).
3. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримки економічного потенціалу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. №40. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1440>

**Гузенко Олена Павлівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки  
Донецького державного університету внутрішніх справ*

### **МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ ІННОВАЦІЙНОГО СЕГМЕНТУ В РЕФОРМАТОРСЬКИХ ЦИКЛАХ**

Реформування сфери публічного управління виступає актуальним питанням, яке підлягає негайному вирішенню в умовах існуючих наявних воєнних загроз українському суспільству. Особливої уваги потребує розуміння механізму публічного управління в непередбачувальних умовах розвитку суспільства. Виходячи з того, що публічне управління забезпечує прояви основних цінностей демократичного суспільства, сприяє зміцненню національної безпеки, надає можливість прояву згуртованості українського суспільства в умовах війни, питання дієвості механізму його адаптації загострюється. Спираючись на правові сегменти механізму публічне управління охоплює не лише систему виконавчої влади, а й торкається місцевого

самоврядування, що надає можливість досягати відповідних результатів при впровадженні намічених заходів в контексті зниження впливу існуючих воєнних викликів. Особливого значення набуває процес розробки дієвого механізму публічного управління, котрий здатен охопити всі напрямки роботи для подолання перешкод в надзвичайних умовах розвитку українського суспільства. Постає питання переосмислення та більш предметного розуміння сутнісного змісту механізму публічного управління з метою успішного проведення реформ на основі впровадження інноваційних сегментів. Зазначене сприяло вибору теми напрямку дослідження та підкреслює її актуальність. .

Проблематичні та методологічні аспекти механізму публічного управління не втрачають своєї актуальності в дослідженнях вітчизняних науковців. Таке твердження витікає з того, що доволі часто саме механізм публічного управління виступає предметом монографічних та дисертаційних досліджень, молоді вчені викладають результати досліджень у фахових виданнях, надаючи доволі змістовні пропозиції щодо ефективності функціонування механізму публічного управління. Дослідженню різних аспектів публічного управління присвятили свої праці такі вчені як Л. В. Гонюкова, Є. І. Таран, О. М. Петрос [1], В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов [2], Р. В. Войтович, П. В. Ворона [3], М. М Шкільняк, А. Ю. Васіна [4] та інші. Результати проведених досліджень мали позитивний вплив на дієвість публічного управління, проте обмежено висвітлюють питання в контексті механізму його проведення в умовах воєнних загроз та викликів, що вказало на доцільність більш поглибленого вивчення сутнісного змісту даного механізму.

Беззаперечним є той факт, що сьогодні аспект взаємодії країни і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим, особливо в умовах наявних воєнних дій. Таке явище свідчить про наявні трансформаційні процеси в державному управлінні, а саме перехід до публічного управління, котре потребує не лише правових регуляторів, а й правил його проведення. Враховуючи необхідність участі представників громадськості в даному механізмі публічне управління було адаптовано в органах виконавчої влади та місцев

На даний час однозначної позиції вчених щодо розуміння дефініції «механізм публічного управління» не існує. Так, О. І. Білик та У. Т. Лукашевська [5, с.179], дефініцію «механізм публічного управління», запропонували розуміти, як «...оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів». Водночас, Г. О. Панченко [6, с. 87] вважає, що механізми публічного управління представляє собою «...сукупність засобів, методів та важелів держави, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності, цілісності, узгодженості та чіткій координованості дій суб'єктів публічного управління, із одного боку, та злагодженої, конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління – з другого». Д. О. Омельченко [7] звертає увагу на те, що «...механізм публічного управління є штучно сформованою системою, яка є чітко структурованою, із законодавчими нормами, методами, засобами та інструментами впливу на управлінські об'єкти, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей».

Вважаємо, враховуючи постійні реформаторські дії законодавця та існуючи наявні воєнні виклики в Україні механізм публічного управління в контексті дефініції пропонуємо трактувати як сукупність способів і прийомів, які базуються на правових нормах та інструментах, здатних забезпечити колективне прийняття та реалізації

стратегічних рішень в надзвичайних умовах розвитку, на основі узгодження і координування мети і дій усіх учасників управлінського циклу. Таке розуміння дефініції «механізм публічного управління» має декілька переваг: включення сукупності способів і прийомів надає можливість обрати найбільш раціональні методи управління; звернуто увагу на необхідність колективне прийняття та реалізації стратегічних рішень в надзвичайних умовах розвитку, що підкреслює врахування ситуації сьогодення, в якій опинилося громадське суспільство України; окреслено цільовий фактор дієвості механізму публічного управління.

Таким чином, якісне проведення реформаторських циклів, в системі публічного управління, не можливо без використання інноваційного підходу в розробках напрямків його удосконалення. Одним з провідних інноваційних сегментів виступає осучаснення сутнісного змісту дефініції «механізм публічного управління», котрий відіграє ключову роль в життєдіяльності та розвитку громадського суспільства в умовах сьогодення.

### Список використаних джерел:

1. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : кол. моногр. / Л. В. Гонюкова, Є. І. Таран, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.
2. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та інші. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
3. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / за наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.
4. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.
5. Білик О. І., Лукашевська У. Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 177–180.
6. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : А. П. Савков, І. О. Дегтярьова, Г. О. Панченко та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
7. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL : <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10>

**Захаров Дмитро Миколайович,**

*доктор філософії за спеціальністю 071 Облік і оподаткування, доцент,  
доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку  
Державного університету «Житомирська політехніка»*

## **«РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ» ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Триваюча повномасштабна війна значно виснажує фінансові ресурси України, обмежуючи спроможність уряду надавати всебічну підтримку розвитку індустріальних

парків. Підприємства змушені шукати приватні інвестиції для створення критичної інфраструктури, що значно збільшує фінансове навантаження, а для релокованих підприємств ускладнюючи і без того непросте економічне середовище [2]. Перехід від розвитку індустріальних парків, що підтримується державою, до приватного фінансування є важливою умовою при адаптації для українських підприємств, які переживають економічні зриви, спричинені війною.

Масове переміщення людей, як всередині України, так і за її межами, створило суттєвий дисбаланс у розподілі робочої сили. Багато кваліфікованих робітників, включаючи інженерів, техніків та інших професіоналів, критично важливих для промислових підприємств, або втекли в безпечніші райони, або емігрували в інші країни. Як наслідок, у регіонах поблизу активних бойових дій та територіях, де розташовані індустріальні парки, не вистачає достатньої робочої сили, щоб задовольнити потреби переміщення підприємств. Ще однією складністю є невідповідність між навичками наявної робочої сили та конкретними вимогами підприємств, що працюють в індустріальних парках. Криза переміщення порушила системи освіти та професійної підготовки, скоротивши кількість працівників з технічними знаннями, необхідними для промислового виробництва. Незважаючи на те, що деякі компанії інвестували в підвищення кваліфікації та навчання переміщених осіб, такі зусилля потребують значних часових і фінансових ресурсів, затримуючи здатність підприємств досягти повної операційної спроможності. Вплив дефіциту робочої сили на бізнес є значним. Компанії не можуть повноцінно здійснювати свою діяльність, що призводить до неефективності та затримок у виробництві. Брак кваліфікованого персоналу також обмежує впровадження передових технологій та інноваційних практик, які є важливими для сприяння довгостроковому зростанню та конкурентоспроможності галузей в індустріальних парках [6]. У контексті глибокої промислової реструктуризації, спричиненої війною, промислові регіони України стикаються з трансформаційною можливістю переосмислити свій економічний потенціал. Повномасштабне вторгнення докорінно порушило традиційні промислові профілі, створивши момент для стратегічного економічного переосмислення. Розумна спеціалізація постає як ключовий підхід до цього економічного відновлення, пропонуючи складну основу для структурної трансформації [4].

В рамках політики Європейського Союзу щодо трансформації економіки до сприяння зростанню, керованому інноваціями був запроваджений підхід «розумної спеціалізації» [3]. Розумна спеціалізація стала помітною та популярною концепцією регіональних інновацій та стратегій економічного розвитку. Концепція зосереджена на використанні сильних сторін регіону шляхом визначення ключових областей конкурентної переваги та концентрації ресурсів на тих видах діяльності, які мають найвищий потенціал економічного впливу. Сприяючи співпраці між державним і приватним секторами, розумна спеціалізація пропонує динамічну, засновану на фактах структуру, яка відповідає вимогам сучасної глобалізованої економіки.

Розумна спеціалізація – це рамки регіональної інноваційної політики, які підкреслюють стратегічні пріоритети та концентрацію державних ресурсів та інвестицій у сферах конкурентоспроможності з потенційною економічною перевагою [5]. Концепція була ініційована як реакція на традиційну промислову політику, яка характеризується неефективністю з огляду на надто часте розпорошення ресурсів між великою кількістю секторів без досягнення вагомих результатів. Розумна спеціалізація прагне максимально використати сильні сторони регіону шляхом визначення та підтримки ключових видів діяльності чи технологій, де регіон має порівняльну перевагу або має потенціал для розвитку.



Політика розумної спеціалізації широко застосовується в Європейському Союзі та країнах ОЕСР як засіб для усунення економічних розбіжностей, стимулювання інновацій та створення шляхів сталого зростання з урахуванням регіональних умов [1]. Головний акцент у підході розумної спеціалізації робиться на процес підприємницького відкриття (entrepreneurial discovery process). Це спільний, інтерактивний процес, за допомогою якого учасники приватного сектору, дослідники та уряд збираються разом, щоб виявити сфери з високим потенціалом економічного розвитку. Роль підприємця важлива в контексті визначення можливостей, поєднуючи знання регіональної економіки, ринкові тенденції та появу нових технологій. Державна політика підтримує такі відкриття у створенні сприятливих умов для інновацій, усуненні адміністративних бар'єрів та залученні інвестицій.

Структура спеціалізації включає багаторівневе управління, що означає координацію між регіональними, національними та міжнародними учасниками, щоб забезпечити відповідність політики ширшим економічним цілям, водночас задовольняючи регіональні потреби. Підкреслюється, що міжрегіональна співпраця є важливою для усвідомлення того, що конкурентні переваги часто випливають із транскордонної синергії та спільних технологічних платформ. Розумна спеціалізація об'єднує механізми для оцінки та моніторингу, щоб забезпечити адаптивність політики та ефективний розподіл ресурсів. Цей підхід, заснований на фактичних даних, допомагає політикам визначати успішні ініціативи та перенаправляти зусилля з менш перспективних сфер.

#### Список використаних джерел:

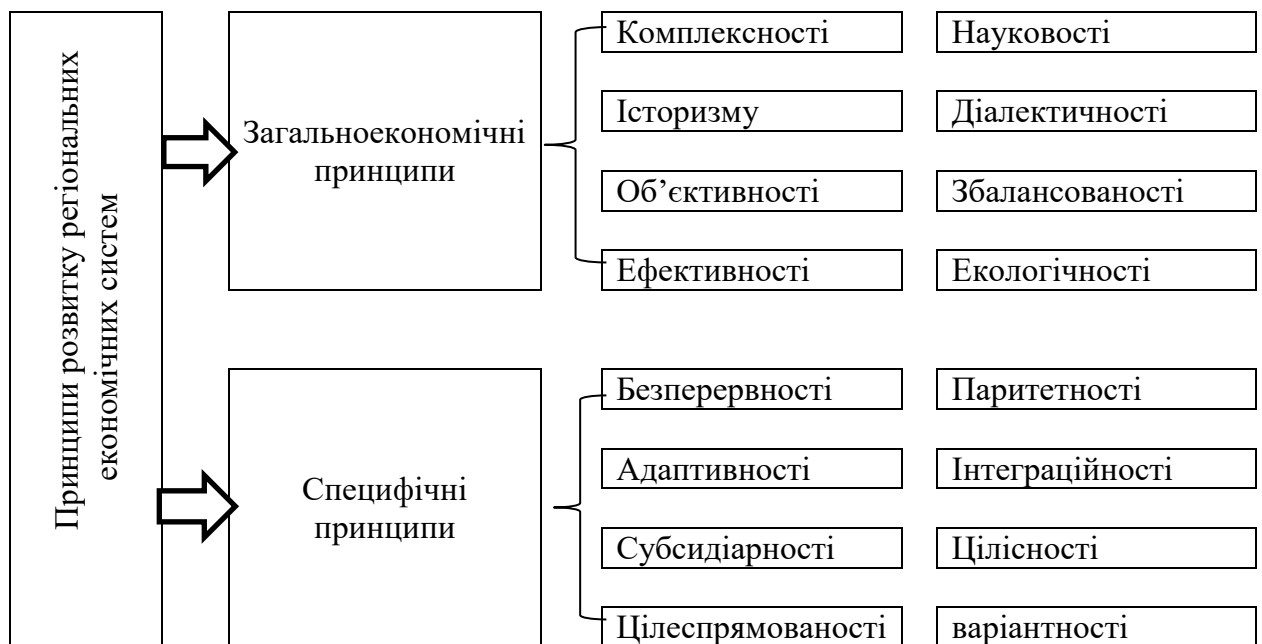
1. About S3 Smart Specialisation. Language selection. European Commission. URL : [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en).
2. Dvulit Z., Skrypnyk Y. The role of industrial parks and warehouse logistics in the context of recover of the economy of Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 190–198. URL : <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.190>.
3. Innovation-driven growth in regions: The role of smart specialisation. Paris: OECD. 2013. URL : <https://web-archiv.oecd.org/2013-12-11/260180-smart-specialisation.pdf>
4. Pidorycheva I., Bash. A. Smart Specialization of Industrial Regions Of Ukraine: Organizational And Economic Support. *Economy of Industry*. 2024. P. 5–28.
5. Thematic Smart Specialisation Platforms. Language selection. European Commission. URL : [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/thematic\\_platforms\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/thematic_platforms_en).
6. War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent. Reuters. URL : <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09/>.

**Ігумнов Євген Костянтинович,**  
*аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ**

Післявоєнне відновлення економіки України потребує розробки та впровадження ефективної стратегії управління регіональними економічними системами. Ключовими завданнями при цьому є забезпечення соціально-економічної стабільності, інституційної та фінансово-бюджетної спроможності регіонів, стратегування розвитку регіонів та створення передумов для залучення інвестицій, формування точок економічного зростання, відновлення критичної інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності регіонів та диверсифікація їх економік [1].

На нашу думку, для реалізації цих завдань важливим є визначення базових принципів стратегічного управління розвитком регіональних економічних систем. Як показує аналіз наукової літератури, існує досить багато підходів до їх класифікації. Найбільш ґрунтовним та системним нам видається класифікація принципів, наведена на рисунку 1.



**Рис .1. Класифікація принципів розвитку регіональних економічних систем**  
*Примітка. Складено автором за даними [2]*

Так, на думку Дергалюк М. О., принципи розвитку регіональних економічних систем умовно поділяються на дві групи: загальноекономічні та специфічні [2]. Такі принципи формують базис для забезпечення розвитку регіональних економічних систем. При цьому, на наше переконання, в умовах післявоєнного відновлення України важливо зосереджувати увагу на таких принципових аспектах:

– забезпечення інтегрального підходу до стратегічного планування розвитку регіонів з урахуванням регіональних (місцевих) особливостей, інфраструктурних втрат і демографічних змін, перш за все, у наслідок воєнної агресії РФ проти України;

– застосування інновацій у розвитку регіональних економічних систем, що передбачає стимулювання високотехнологічного виробництва, зеленої енергетики та цифровізації [3];

– сприяння подальшій децентралізації управління, адже передача повноважень регіональним (місцевим) органам влади дозволяє швидше реагувати на виклики, пов'язані з відновленням економіки, інфраструктури;

– посилення уваги до управління людським капіталом через збереження існуючих, створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників та залучення внутрішньо переміщених осіб до економічного життя місцевих громад;

– забезпечення екологічної стійкості на засадах сталого розвитку;

– поглиблення міжнародної співпраці через використання міжнародної технічної допомоги, залучення іноземних інвесторів і створення сприятливих умов для бізнесу.

У такому контексті, стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем в Україні має бути спрямоване на забезпечення соціальної згуртованості, економічної стабільності та інвестиційної привабливості регіонів. Успішне післявоєнне відновлення можливе лише за умов системного підходу до планування, ефективної реалізації стратегій та тісної взаємодії між державними, приватними та міжнародними інституціями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буркинський Б. В., Лайко О. І. Пріоритети управління розвитком регіональних економічних систем в Україні: курс відновлення та євроінтеграції. *Вісник НАН України*. 2024. № 11. С. 20–33.

2. Дергалюк М. В. Принципи розвитку регіональних економічних систем в умовах трансформацій потенціалоформуючого простору. *Інфраструктура ринку*. Випуск 69. 2022. С. 146–150.

3. Перепелюкова О. М. Особливості розвитку регіональних економічних систем на засадах цифровізації в умовах повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. № 3 (57). 2023. С. 142–148.

**Кадала Віталій Віталійович,**

*кандидат юридичних наук, доцент,*

*доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки*

*Донецького державного університету внутрішніх справ*

### **ОГЛЯД ОКРЕМИХ АСПЕКТІВ ПРАВОВИХ СЕГМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

Україна знаходиться в зоні активних бойових дій, котрі негативно вплинули на всі напрямки розвитку суспільства. Постало питання життєдіяльності суспільства в надзвичайних умовах. Загрози та їх наслідки для громадян українського суспільства поставили нові завдання перед законодавцем та органами публічної влади. Таке твердження витікає з того, що публічне управління являє собою процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників. Долати воєнні виклики не можливо без згуртованість українського суспільства, котре є надійною основою соціальної стійкості держави та національного спротиву російському вторгненню. Проте, першочергова роль належить

саме правовому аспекту публічного управління в надзвичайних умовах розвитку українського суспільства, що і обумовило актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Проблема законодавчого регулювання публічного управління не є новою, проте постійно знаходить своє відображення в монографічних та дисертаційних дослідженнях вітчизняних вчених, обговорюється дискусійних наукових платформах та оприлюднюється на фахових конференціях різного рівня. Серед вітчизняних науковців, які досліджували різні питання публічного управління слід відзначити таких, як М. Ф. Зяйлик, І. В. Луциків, Г. Б. Машлій, М. І. Рудакевич [1], С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна [2], В. Г. Горник, С. О. Кравченко [3], А. М. Михненко, Н. М. Грущинська, Ю. В. Нестеряк, Я. Ф. Жовнірчик [4] та інші. Не дивлячись на результативність досліджень, доволі змістовні надані пропозиції по вдосконаленню публічного управління, нормативно-правова база України, яка забезпечує його адаптацію потребує додаткового, більш поглибленого дослідження.

В умовах глобалізації та соціально-економічних трансформацій, активних воєнних дій в країні з'явилася нагальна потреба внесення кардинальних змін у публічному управлінні, котрі мали спиратися на законодавче підґрунтя. Стало питання реформування існуючої законодавчої платформи, з метою адаптації громадського суспільства до надзвичайних умов життєздатності. З цього приводу, цікавою є думка А.М. Харчун [5, с.47], котрий зазначив, що «...реформування публічного управління, особливо в контексті війни та євроінтеграції, вимагає адаптивності, інноваційного мислення та готовності до швидкого реагування на зміни, що є ключовими для забезпечення безпеки, стабільності та прогресу в напрямку європейської інтеграції».

Ми погоджуємося з твердженням Н. Носань та В. Мартінович [6, с. 106] стосовно того, що «...у вітчизняному законодавстві нормативним актом, який є підґрунтям для формування та функціонування публічного управління, є Конституція України». Таке твердження підкріплюється тим, що саме Конституція України [7] визначає демократичні правові механізми публічного управління та децентралізації влади народу України безпосередньо, а також через органи державної влади та місцевого самоврядування.

Особливу увагу законодавець приділив питанню правового регулювання діяльності місцевого самоврядування. Так, з метою вдосконалення процесу розвитку системи публічного управління в Україні, законодавець ввів пакет правових актів, а саме: Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р); «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (Закон України від 05.02.2015 року № 157 – VIII); Про співробітництво територіальних громад (Закон України від 17.06.2014 року № 1508 – VII) тощо. З метою підкріплення законодавчих ініціатив було внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України в контексті фінансової децентралізації.

Даний процес було порушено вторгненням російської федерації на територію України, розв'язання активних воєнних дій призвели до уповільнення процесів удосконалення публічного управління. Відомо, що під час воєнних дій окремі населені пункти України опиняються під тимчасовою окупацією росії. Таке явище викликало необхідність впровадження змін до чинного Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», в питаннях введення нової правової основи для дострокового припинення повноважень місцевих рад. Такими Законами України стали «Про військово-цивільні адміністрації» та «Про правовий режим воєнного стану». Разом з тим, законодавець у 2022 році вводить Закон України від 12.05.2022 року № 2259-IX

«Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [8] яким посилює рольовий аспект публічного управління в системі державної влади та в діяльності органів місцевого самоврядування, котрих зобов'язав виконувати покладені на них повноваження з урахуванням існуючих воєнних викликів. При цьому, звернув увагу, що ключова роль має відводитися процесам залучення громадського суспільства до управлінських дій.

Враховуючи вищевикладене, варто зробити висновок, що публічне управління може виступати дієвою платформою здатною забезпечити розвиток країни в надзвичайних умовах, знижувати рівень впливу воєнних викликів за умови своєчасного удосконалення правового поля.

### **Список використаних джерел:**

1. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : колективна монографія / М. Ф. Зяйлик, І. В. Луциків, Г. Б. Машлій, М. І. Рудакевич та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Кирич Н. Б. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 268 с.

2. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна та інші. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

3. Розвиток публічного управління в Україні: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: монографія/ за ред. В.Г. Горник , С. О. Кравченко. Київ : УкрСІЧ, 218. 354 с.

4. Публічне управління та національна безпека : монографія/ А. М. Михненко, Н. М. Грущинська, Ю. В. Нестеряк, Я. Ф. Жовнірчик та ін.; за ред. А. М. Михненко. Київ : НАУ, 2019. 340 с.

5. Харчун А. М. Напрямки реформування системи публічного управління під час війни в контексті Європейської інтеграції. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Випуск 39.С. 47–51.

6. Носань Н., Мартінович В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. №4 (59).С. 105–111.

7. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20254%D0%B2%D1%80>

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 року № 2259-ІХ. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2259-20>

**Кобелева Тетяна Олександрівна,**  
*докторка економічних наук, професорка,*  
*професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин*  
*Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Мирошник Тетяна Олегівна,**  
*аспірантка Національного технічного університету*  
*«Харківський політехнічний інститут»*

## **ОЦІНКА ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА БРЕНД УНІВЕРСИТЕТУ**

Публічне управління відіграє значну роль у формуванні бренду університету [1, 4]. Ефективне управління сприяє підвищенню репутації закладу, покращенню якості освітніх послуг, залученню студентів та партнерів, а також зміцненню конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях [2, 5, 8].

Бренд університету – це сукупність характеристик, які створюють уявлення про заклад у свідомості громадськості, студентів, викладачів та партнерів [3]. Основні елементи бренду: тісно пов'язані з репутацією та якістю освіти, інноваціями в навчальному процесі, досягненнями в навчальному процесі студентів, викладачів та випускників, позиціонуванням університету на ринку освітніх послуг [6, 9, 11]. Публічне управління університетом (навчальним закладом) включає організацію та координацію діяльності цього закладу для досягнення стратегічних цілей [7, 10]. Пропонується до основних аспектів впливу публічного управління на бренд навчального закладу віднести наступні положення.

1. Стратегічне планування, що передбачає розробку довгострокових планів розвитку університету, а також формування місії, бачення та цінностей, які відображають унікальність університету.

2. Управління якістю освіти. Надзвичайно важливий аспект брендової політики університету, який включає в себе впровадження стандартів якості навчальних освітніх програм, моніторинг задоволеності студентів та випускників, залучення до оцінювання навчального, наукового та виховного процесу в навчальному закладі міжнародних акредитацій і рейтингів.

3. Розвиток людського капіталу. Має важливе значення особливо для стратегічного бачення розвитку навчального закладу на більш-менш далеку перспективу. Передбачає підтримку професійного розвитку викладачів, залучення висококваліфікованих кадрів для викладання та наукових досліджень, моральну і матеріальну мотивацію викладачів та співробітників.

4. Цифровізація навчально-наукового процесу. Даний аспект є одним з найбільш прогресивних та сучасних напрямків в формуванні бренду та підтримці позитивного іміджу навчального закладу та передбачає використання сучасних технологій для підвищення ефективності освітнього процесу, розвиток цифрових платформ для дистанційного навчання, підтримку прозорості освітнього процесу в даному університеті через відкриті дані та онлайн-сервіси.

5. Взаємодія з громадськістю, що представляє одну із складових стейкхолдерівського підходу в управлінні навчальним закладом. Передбачає проведення різного роду публічних заходів – днів відкритих дверей, наукових конференцій, форумів. Важливою в цьому аспекті є співпраця з випускниками та створення мереж випускників, залучення бізнесу та державних структур до спільних

проектів.

б. Фінансова автономія. Для сьогодення дуже важливий аспект впливу публічного управління на бренд університету. Відкритість і прозорість у розподілі ресурсів, залучення додаткових джерел фінансування (гранти, пожертви, комерційні послуги) – все це створює позитивне враження як у майбутніх студентів (нинішніх потенційних абітурієнтів), так і у їх оточення (батьки, друзі, однокласники і таке ін.).

Проведене дослідження дозволяє визначити і обґрунтувати ключові показники впливу публічного управління на бренд навчального закладу:

– місце даного навчального закладу в різного роду рейтингах, в першу чергу в національних та міжнародних рейтинги університетів (QS, THE, Shanghai Ranking). Високі позиції зміцнюють бренд університету. Важливе значення в цьому напрямку має і задоволеність студентів і випускників якістю викладання, доступом до ресурсів, можливостями працевлаштування;

– співпраця з партнерами, що частіше всього оцінюється кількістю спільних проектів із бізнесом, міжнародними організаціями, науковими установами.

– розвиток досліджень та інновацій, позитивну динаміку якого віддзеркалюють кількість наукових публікацій, патентів та стартапів, створених в навчальному університеті;

– залучення іноземних студентів є надзвичайно важливим брендотворюючим показником для університету. Позитивним напрямком в цьому напрямку є інтернаціоналізація освітніх програм.

Проблемними питанням в створенні бренду університету в цей час є надмірна зарегульованість процесів (бюрократія), що може уповільнити розвиток; недостатнє фінансування – брак ресурсів для модернізації інфраструктури, підтримки досліджень та інновацій; слабкий зв'язок із громадськістю (відсутність активної комунікації з потенційними студентами, партнерами та випускниками; низький рівень цифровізації – відсутність сучасних технологій знижує конкурентоспроможність. Публічне управління має прямий вплив на формування бренду університету. Ефективне управління дозволяє підвищити репутацію закладу, залучити студентів і партнерів, зміцнити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Інтеграція сучасних технологій, інвестиції в людський капітал та прозорість є ключовими елементами успіху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
2. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
4. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
5. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
6. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
7. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.

8. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
9. Kocziszy György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
10. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг : підручник / за ред. О.А.Старостіної. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
11. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.

**Кобслєва Тетяна Олександрівна,**

*докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Пономарьов Владислав Дмитрович,**

*аспірант Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Ефективне функціонування промислових підприємств є важливим фактором економічного розвитку держави. Публічне управління, як система державного регулювання та підтримки, відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, модернізації та зростання продуктивності у промисловому секторі [1, 4]. Метою даного дослідження є аналіз впливу публічного управління на ефективність діяльності промислових підприємств та оцінка можливих шляхів підвищення результативності державних політик у цій сфері [3, 6]. Аналіз впливу публічного управління на ефективність діяльності промислових підприємств є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та зростаючої конкурентоспроможності світових ринків [2, 5].

В умовах економічної нестабільності, реформування системи управління та необхідності модернізації виробничих потужностей, ефективне публічне управління стає важливим інструментом для стимулювання розвитку підприємств [7, 10]. Державне регулювання може забезпечити сприятливі умови для інвестування, впровадження інновацій та підвищення продуктивності праці [8].

Для аналізу та оцінки впливу публічного управління на діяльність промислових підприємств були досліджені наступні аспекти:

1. Нормативно-правове забезпечення. Публічне управління створює законодавчі рамки для діяльності промислових підприємств, забезпечуючи прозорі правила гри, тобто регулювання податків, митних процедур і трудових відносин сприяє зниженню бар'єрів для бізнесу; захист інтересів бізнесу, приймаючи закони про конкуренцію та антимонопольне регулювання підтримують справедливе середовище для підприємств [3, 8].

2. Фінансове стимулювання. Було розглянуто державні субсидії та гранти для модернізації виробничих потужностей, податкові пільги для інноваційної діяльності. Підтримуються підприємств, які займаються інноваціями або працюють у стратегічних галузях. Надаються кредити під низькі відсотки, забезпечуючи доступ до дешевих



фінансових ресурсів через державні програми [4, 9].

3. Регуляторна політика. Важливу роль в цьому аспекті мають процеси ліцензування та стандартизація промислової продукції, вимоги до якості виробництва та екологічної безпеки при її використанні [7].

4. Інфраструктурна підтримка. Передбачає інвестиції у розвиток промислових парків, забезпечення доступу до енергетичних ресурсів та логістичних систем. Все це забезпечує промисловим підприємствам доступом до сучасних технологій та логістичних потужностей. Важливими є державні інвестиції у транспорт та енергетику, так як це призводить до зниження операційних витрат підприємств [1, 5, 11].

5. Підвищення кваліфікації кадрів. Передбачається впровадження програм підготовки фахівців для промислових підприємств через державно-приватне партнерство; співпраця з університетами дозволяє створювати навчальні центри на базі підприємств [6, 12].

6. Експортна підтримка. Надзвичайно важливим є просування українських товарів за кордон: державні програми допомагають підприємствам розширювати ринки збуту; захисту інтересів на міжнародному рівні сприяє лобювання на користь українських виробників у міжнародних торговельних угодах [3, 9].

7. Інноваційний розвиток. Важливість та актуальність цього напрямку забезпечується створенням державних програм підтримки наукових досліджень, а також партнерством з ВНЗ для підготовки кваліфікованих кадрів [4, 10].

Проведений аналіз показує, що ефективне публічне управління сприяє покращенню продуктивності підприємств, зниженню витрат та стимулюванню інновацій. Проте, надмірне регулювання або неефективна політика можуть призвести до зниження конкурентоспроможності. Публічне управління відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для діяльності промислових підприємств. Найбільший позитивний ефект досягається через поєднання фінансової підтримки, регуляторної стабільності та стимулювання інновацій. Для підвищення ефективності державної політики необхідно забезпечити прозорість процедур, адаптивність до ринкових змін та залучення бізнес-спільноти до розробки регуляторних актів. Публічне управління стимулює інновації, розширює доступ до ресурсів і створює стабільне середовище для роботи промислових підприємств, що підвищує їх конкурентоспроможність.

У науковій доповіді розглядається вплив публічного управління на ефективність діяльності промислових підприємств. Визначено ключові механізми та інструменти державного регулювання, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації виробничих процесів та стимулюванню інноваційної діяльності. Проведено аналіз взаємозв'язку між ефективністю державної політики у сфері промисловості та результатами діяльності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
3. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХП», 2004. 640 с.
4. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.

5. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
6. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
8. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної*. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
9. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.
10. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
11. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
12. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.

**Кобелева Тетяна Олександрівна,**

*докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Чернишенко Олена Іванівна,**

*аспірантка Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

У доповіді приведені результати дослідження впливу публічного управління на розвиток методів формування собівартості промислової продукції. Визначено ключові інструменти державного регулювання, що сприяють підвищенню прозорості обліку витрат та ефективності використання ресурсів [1, 4]. Особливу увагу приділено ролі нормативно-правового забезпечення, системи оподаткування та інноваційних підходів у сфері собівартості [2, 9].

Формування собівартості промислової продукції є одним із ключових аспектів фінансово-економічної діяльності підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень прибутковості, конкурентоспроможності та економічної стабільності підприємств. В умовах глобалізації та економічної нестабільності, ефективне публічне управління може забезпечити більш прозорий та оптимальний підхід до обліку витрат [3, 8, 11]. Важливість та актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення методів розрахунку собівартості у відповідності до міжнародних стандартів, забезпечення прозорості у використанні державних ресурсів у промисловості, сприяння інноваціям у процесах управління витратами [5, 7, 10].

Як було доведено в ході дослідження, публічне управління у сфері формування собівартості промислової продукції охоплює наступні важливі сфери:

1. Регуляторний вплив, коли оцінюється наявність і дієвістю законодавчих актів, що регламентують методики обліку витрат та стандартів звітності.

2. Фіскальні механізми, а саме податкова політика, субсидії та пільги, що впливають на собівартість.

3. Методологічне забезпечення, що передбачає запровадження стандартів фінансового обліку (МСФЗ, НП(С)БО).

4. Основними методами формування собівартості, що регулюються публічним управлінням, на наш погляд, є наступні.

5. Метод повного розподілу витрат, що включає всі прямі та непрямі витрати підприємства.

6. Метод змінних витрат, що включає лише змінні витрати, що дозволяє краще оцінити маржинальний дохід.

7. Нормативний метод, що включає встановлення нормативних витрат та контроль їхнього відхилення.

8. Метод обліку за видами діяльності (ABC), який фокусується на деталізації процесів та їхньому впливі на загальну собівартість.

Публічне управління відіграє важливу роль у вдосконаленні методів формування собівартості промислової продукції шляхом нормативного регулювання та стимулювання інноваційних підходів. Найефективнішими методами є ті, що забезпечують прозорість та контроль за використанням ресурсів. Для підвищення ефективності необхідна гармонізація національних стандартів з міжнародними нормами фінансової звітності.

Позитивний вплив публічного управління на розвиток методів формування собівартості промислової продукції проявляється в першу чергу у впровадженні регуляторних стандартів та сучасних методик обліку та калькуляції [6, 12]. Публічне управління стимулює підприємства впроваджувати стандарти міжнародного фінансового обліку (IFRS), які підвищують прозорість розрахунків собівартості. При цьому гармонізація методик обліку національних стандартів із міжнародними дозволяє підприємствам покращити управління витратами. Безперечно важливим є обов'язковість прозорої звітності, так як регулювання вимагає деталізації витрат на виробництво, що сприяє більш точному формуванню собівартості. Слід також звернути увагу і на державну підтримку цифровізації, так як публічне управління заохочує впровадження автоматизованих систем управління витратами, таких як ERP-системи, які допомагають оптимізувати собівартість продукції. Важливу роль виконує і стимулювання інновацій, так як фінансування проектів із впровадження енергоефективних технологій, що дозволяє зменшити витрати на енергоносії.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що публічне управління має значний вплив на розвиток методів формування собівартості промислової продукції. Дослідження підтвердило, що ефективна взаємодія між державними органами та промисловими підприємствами забезпечує вдосконалення методології обліку витрат, зниження виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. Неefективне публічне управління може створювати бар'єри для модернізації систем управління собівартістю, що знижує конкурентоспроможність підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптивних моделей формування собівартості в умовах нестабільного економічного середовища.

### Список використаних джерел:

1. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
2. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 2012. 668 p.
3. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві : навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288 с.
4. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
6. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
7. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
8. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
9. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
10. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
11. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної*. К : Знання, 2009. С. 461–518.
12. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.

### Корюгін Андрій Валерійович,

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ОСОБЛИВОСТІ МОНІТОРИНГУ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування ефективної системи безпеки праці впливає на розвиток ефективної діяльності компанії та сприяє досягненню її довгострокових цілей та реалізації запланованої стратегії. Важливість розвитку цього напрямку у діяльності підприємств зумовлено такими аспектами, як:

1. Підвищення продуктивності та ефективності: завдяки забезпеченню безпеки на робочому місці знижується кількість нещасних випадків і захворювань, що, призводить до зменшення кількості пропусків та зупинок виробничих процесів. Це сприяє підтримці стабільного рівня продуктивності, досягнення ефективності основної діяльності та ефективності роботи, що впливає на реалізацію бізнес-цілей.

2. Зниження витрат: організація охорони та безпеки праці знижують до мінімуму витрати, які обумовлені соціальним виплатами на лікування працівників після виробничих травм, відшкодування збитків та юридичні аспекти. Обсяг витрат на формування та підтримку систем охорони праці є меншим, ніж обсяг витрат, пов'язаних з відшкодуванням збитків, завданих порушеннями безпеки.

3. Висока корпоративна репутація: значні інвестиції в охорону праці та підтримку високих стандартів безпеки сприяють позитивній репутації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Завдяки таким заходам підвищується імідж, що сприяє зростанню кола клієнтів та можливостей у бізнес-середовищі.

4. Підвищення лояльності та морального духу співробітників: безпечні умови праці сприймаються як турбота компанії та керівництва, що сприяє продуктивності праці та соціально-психологічному клімату, зменшує плинність кадрів, підвищує мотивацію та відданість людей.

5. Дотримання законодавства: обов'язок підприємства вести свою діяльність у відповідності до норм у сфері безпеки праці. Порушення можуть тягнути за собою значні штрафи, санкції щодо діяльності та юридичні наслідків. Застосування проактивного підходу у сфері охорони праці усуває правові проблеми правових проблеми та забезпечує відповідність всім регуляторним вимогам.

6. Інвестиційний клімат та передумови вдосконалення: у сфері безпеки праці досліджуються та вдосконалюються робочі процеси та середовища. Як наслідок відбувається стимулювання інновації, покращуються технології та оптимізуються процеси, що веде до зростання загальної ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з цього, безпека праці – це стратегічно важлива функція, яка спрямована не тільки на забезпечення безпеки та здоров'я працівників, але й сприяння успішному бізнесу.

В умовах воєнного стану системи управління безпекою праці набувають особливого значення, що передбачає адаптацію підходів підприємств до забезпечення безпеки з урахуванням нових загроз та викликів. Важливими виступають періодичні оцінки ризиків, модернізація системи управління охороною праці та впровадження технології, спрямованих на захисту працівників. Організація ефективного контролю знижує виробничий травматизм, підтримує безперервну роботу навіть в умовах воєнного стану.

Щоб забезпечити максимально можливу безпеку працівників на робочих місцях в умовах воєнного часу недостатньо лише діючої системи управління безпекою та здоров'ям на роботі (далі – СУБЗР), потрібно контролювати її ефективності у надзвичайних обставинах. Цей контроль, як і сама СУБЗР, передбачає гнучкість і адаптивність до змін у складових середовища підприємства. Тому застосування програм та планів контролю, розроблених у мирний час, обмежене в умовах воєнного стану і їх треба переглядати та скорочувати до мінімально допустимих меж. Відмова від моніторингу неможлива, бо саме завдяки йому забезпечується своєчасна та оперативна інформації, необхідна для управлінських рішень. Пріоритетними будуть види реактивного моніторингу, хоча види проактивного також залишаються важливими.

В умовах воєнного стану найоптимальнішим видом виступає внутрішній аудит. Він передбачає спрощену та адаптовану процедуру (охоплює терміни, критерії аудиту та кількість залучених аудиторів). Зміни не торкаються основних етапів й принципів, що забезпечує отримання обґрунтованих та достовірних висновків.

Критерії аудиту (одиничні чи комплексні) у надзвичайних умовах передбачають врахування наступних аспектів:

1. Актуальний стан законодавства та вимог нормативно-правового характеру вимог на момент проведення аудиту.

2. Найбільш вразливі процеси СУБЗР, що визначено внаслідок оцінки ризиків в умовах воєнного стану.

Важливими інструментами моніторингу СУБЗР в умовах воєнного стану також виступають поведінкові аудити та обходи робочих місць управлінських персоналом [1].

Таким чином, моніторинг безпеки праці дозволяє керівництву підприємства з мінімальними витратами ресурсів отримати достовірну інформацію щодо реального стану господарської діяльності, сучасний рівень СУБЗР або її інтеграційних процесів (особливо в умовах воєнного стану), а рівня компетентності та обізнаності працівників, що сприяє розробці та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на подальший розвиток та стабільну роботу системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вебінари «Management Walk around (MWA): Обходи робочих місць менеджментом» (досвід ТОВ «Експерт Петролеум Україна») та «Поведінкові аудити» (досвід ТОВ «Експерт Петролеум Україна» та ПАТ «Укрнафта»). URL : <https://www.youtube.com/watch?v=9t04rEwC45A>

**Ксендзук Валентина Віталіївна,**

*докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка»,*

**Бондар Маргарита Русланівна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин Державного університету «Житомирська політехніка»*

### **РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ**

Забезпечення сталого розвитку та високого рівня якості життя населення є пріоритетним і першочерговим завданням для публічної політики. У зв'язку із нестабільною ситуацією в державі на сьогодні постає потреба у вирішенні широкого кола різнопланових питань, які стосуються соціального, економічного, культурного та політичного аспектів життя суспільства. В сфері публічної політики існує ряд інструментів та механізмів, застосування яких сприяє попередженню і подоланню викликів й загроз, пов'язаних з різносторонніми суспільними проблемами. Для того, щоб процес реалізації політики задовольняв інтереси й потреби громадян та мав високі показники результативності, важливо використовувати системний підхід. Тому актуальним є здійснення стратегічного управління, яке має на меті послідовне, комплексне, раціональне й ефективне вирішення проблемних питань та завдань. Більше того, стратегічне управління завдяки довгостроковому прогнозуванню завжди передбачає майбутні виклики та загрози, що допомагає вчасно на них реагувати. Інноваційність стратегічного управління стає у нагоді для впровадження нових підходів, що ефективніше та за короткий час вирішуються нагальні питання, при цьому раціонально використовуючи наявні ресурси. В умовах війни публічна політика

повинна бути гнучкою та використовувати ефективні механізми задля попередження чи уникнення загроз порушення порядку та стабільності у функціонуванні держави.

Основною метою або ж призначенням стратегічного управління в публічній сфері є удосконалення процесів розробки та реалізації управлінських рішень на державному рівні, що допоможе краще відповідати запитам населення та покращить рівень надання державних послуг. Стратегічне управління покликане формувати майбутні цілі, що чітко формують основні напрямки та пріоритети політики, які цілком і повністю будуть задовольняти потреби громадян у довгостроковій перспективі. Також стратегічне управління має на меті використовувати інноваційні підходи, які допомагають адаптуватися державним програмним документам та діючій політичній системі до глобальних змін. У наш нестабільний час дуже важливо вчасно знаходити альтернативні рішення та швидко й ефективно протистояти новим викликам і загрозам.

Розкриваючи роль стратегічного управління в публічній політиці, варто звернути увагу на основні його функції:

- по-перше, визначення актуальних проблем публічної політики, які потребують термінового вирішення. Наприклад, економічні кризи, які полягають у фінансових проблемах населення та бізнесу, що впливає на стан і розвиток національної економіки, а також потребує негайного вирішення ситуації та пошуку заходів та інструментів, які стимулюють економічний розвиток країни. Прикладом можуть слугувати соціальні проблеми, які пов'язані із незадоволеністю рівнем життя серед населення та соціальною нерівністю.

- по-друге, пошук варіантів для вирішення наявних проблем. Наприклад, абсолютно не втрачає свою актуальність екологічна проблема, яка потребує нових підходів, пошуку альтернативних джерел енергії, винайдення нових методів очищення водойм та зменшення кількості шкідливих викидів в атмосферу, будівництво нових сортувальних станцій для сміття та ще багато важливих аспектів і заходів, які вимагають значної уваги та інноваційних рішень від держави;

- по-третє, раціональне використання наявних ресурсів та контроль процесів їх використання. Наприклад, впровадження схожих систем як «ProZorro», що допомагає уникати зайвих витрат, сприяє створенню конкурентного середовища задля зниження цін і підвищення якості. Відповідно забезпечується раціональність та ефективність використання коштів. Крім того, завдяки таким стратегічним рішенням є можливість здійснювати моніторинг розподілу фінансів та попереджувати виникнення корупційних явищ;

- по-четверте, адаптація до викликів та загроз. Адже стратегічне управління можна трактувати як управління змінами, що сприяє пошуку альтернативних рішень у кризових ситуаціях. Прикладом є адаптація державної політики з фокусом на медицину та охорону здоров'я у зв'язку із поширенням пандемії COVID-19, що, беззаперечно, несли велику загрозу для життя громадян. У зв'язку із цим, стратегічні рішення та запобіжні заходи приймалися досить швидко відповідно до епідеміологічної ситуації на території України. На сьогодні в умовах війни в Україні важливу роль відіграє воєнна політика держави та всі стратегічні рішення, що приймаються в сфері інших політик, пов'язані з забезпеченням національної безпеки та обороноздатності держави;

- по-п'яте, забезпечення зворотного зв'язку та контроль з боку громадськості, що допомагає краще оцінювати роботу посадових осіб та державних органів влади. Завдяки існуванню громадянського суспільства можна провести аналіз функціонуючої

стратегії та вносити зміни в ті складові, де громадяни виражають найбільше невдоволення.

Отже, основними завданнями стратегічного управління є визначення пріоритетних цілей публічної політики та вибір оптимального вектору розвитку держави та громадянського суспільства.

Основна роль стратегічного управління в публічній політиці – це пошук найоптимальніших шляхів впровадження стратегії із найвищими показниками успішності та ефективності. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень передбачає аналіз публічної політики держави, визначення спектру ресурсного забезпечення, створення системи заходів, інструментів та важелів впливу для ефективної реалізації у суспільних сферах життя. Завдяки таким послідовним та злагодженим діям вдається здійснити комплексну оцінку ефективності та пошук альтернативних управлінських рішень, які відповідатимуть вимогам публічної політики. Застосування стратегічного управління в публічній політиці покликане результативно, швидко та з мінімальними затратами ресурсів знаходити ефективні рішення, які цілком та повністю задовольнятимуть громадян та забезпечуватимуть їм високий рівень добробуту.

**Лисенко Андрій Миколайович,**

*кандидат юридичних наук, професор, докторант Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Ткачов Максим Михайлович,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Публічне управління під час воєнного стану та повоєнного відновлення вимагає адаптації правової бази та економічних механізмів для забезпечення безпеки, ефективного управління ресурсами та стабільності. В умовах війни та постконфліктного відновлення особливо важливими стають питання координації влади, залучення міжнародної допомоги, а також розробка стратегій для відновлення економіки та соціальної інфраструктури [1, 3].

Правові аспекти публічного управління у період воєнного стану передбачають наявність певних правових дій держави, а саме:

1. Запровадження воєнного стану. Відповідно до Конституції України та Закону «Про правовий режим воєнного стану», держава отримує право запроваджувати обмеження, необхідні для оборони та безпеки. Запровадження воєнного стану передбачає посилення повноважень військових адміністрацій; можливість обмеження прав і свобод громадян (наприклад, комендантська година, заборона масових заходів) [2, 6].

2. Мобілізація ресурсів. Правова дія передбачає законодавче регулювання мобілізації працівників, транспорту та підприємств для потреб оборони, прийняття актів для забезпечення ефективного управління гуманітарною допомогою [4, 7].

3. Антикризисове управління. Правове посилення цього напрямку включає в себе швидке ухвалення нормативних актів для регулювання економічної діяльності, зокрема



законів щодо пільг для бізнесу, спрощення процедур закупівель, податкових канікул [5, 9].

4. Правовий режим міжнародної допомоги. Нагально потребує законодавчого врегулювання процедур прийняття та використання грантів, кредитів та гуманітарної допомоги [8, 10].

В умовах війни важливими є економічні аспекти управління. По-перше, слід звернути особливу увагу на розподіл ресурсів: розробити державні програми підтримки критичних секторів економіки (енергетика, сільське господарство, транспорт); забезпечити армію та населення життєво необхідними товарами [3, 11]. По-друге, суттєвому реформуванню підлягає фіскальна політика: запроваджуються пільгові режими оподаткування для бізнесу; мобілізуються внутрішні ресурси через військові облигації; залучаються кошти із резервного фонду бюджету [6, 12]. По-третє, змінюється монетарна політика держави: запроваджується регулювання курсу гривні для стабілізації фінансової системи, здійснюється посилений контроль за інфляцією та грошовими потоками [7]. По-четверте, конче необхідна дієва підтримка населення: виплата соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам (далі – ВПО) та створення умов для забезпечення зайнятості [8].

Правові аспекти повоєнного відновлення, на нашу думку, тісно пов'язані з такими положеннями, як:

1. Реституція прав і свобод, що означає відновлення нормального функціонування демократичних інституцій після завершення воєнного стану, забезпечення прав громадян, які постраждали від війни (компенсації за зруйноване майно, соціальний захист).

2. Міжнародні угоди. Передбачається юридичне оформлення міжнародних програм допомоги та відновлення (план Маршалла для України, співпраця з ЄС та МВФ) та захист національних інтересів у рамках постконфліктних угод.

3. Реформування системи управління. Включає в себе створення нових структур для координації відновлення інфраструктури та економіки, вдосконалення законодавчої бази щодо реконструкції та інвестиційної діяльності.

Крім правових аспектів повоєнного відновлення, на нашу думку, не менш важливе значення мають і економічні аспекти повоєнного відновлення. До них пропонується віднести наступні положення.

1. Пріоритети інвестицій: відновлення критичної інфраструктури (дороги, мости, енергетика); вкладення у відбудову житла, шкіл, лікарень; залучення приватного сектору до відновлення економіки.

2. Залучення міжнародної допомоги: гранти та кредити від міжнародних організацій (Світовий банк, ЄС, ООН); створення прозорих механізмів використання коштів.

3. Податкові стимули: запровадження пільгових умов для іноземних інвесторів; стимулювання малого та середнього бізнесу через зниження податків.

4. Відновлення людського капіталу: реінтеграція переселенців у економіку; професійна підготовка для працівників у секторах, які потребують відновлення.

Ефективне публічне управління у період воєнного стану та повоєнного відновлення є ключовим фактором стабілізації та розвитку України. Збалансований підхід до економіко-правових аспектів дозволить швидко адаптувати країну до нових реалій, забезпечити стабільність і відновити її економічний потенціал.

### Список використаних джерел:

1. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.
2. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків: НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
3. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
4. Перерва П. Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
6. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. *Kharkov-Miskolc* : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
8. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
9. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг: підручник / за ред. О. А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461–518.
10. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
11. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. *Kharkiv-Miskolc*: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
12. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві: навчальний посібник для інж.-техн.вузів. Харків : «Основа», 1993.

### **Марущин Юрій Віталійович,**

*кандидат наук з державного управління, заступник керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Війна суттєво змінила економічну ситуацію в Україні, завдала значних збитків та ускладнила роботу бюджетних установ через руйнування інфраструктури, втрату ресурсів та скорочення персоналу [1]. На тлі економічних обмежень і зростання витрат домогосподарств виникає необхідність впровадження нових підходів до планування та управління фінансами, які сприятимуть раціональному використанню ресурсів. Ефективний управлінський облік у державному секторі є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації ресурсів, підтримки надання послуг та зміцнення економічної безпеки країни [5].

За підсумками 2024 року можна відзначити, що визначені урядом основні напрями модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі України поступово реалізуються, хоча й з певними труднощами [6]. Ця реформа є ключовою частиною процесу вдосконалення державного управління, оскільки спрямована на підвищення ефективності управління фінансами та забезпечення прозорості бюджетного процесу. Важливим аспектом є впровадження управлінського обліку як інструменту стратегічного планування та ефективного управління бюджетними установами. Управлінський облік надає детальну інформацію про доходи та витрати, допомагає оптимізувати ресурси та дозволяє виявити проблеми на ранній стадії. Для великих установ це особливо важливо через складність управління значними бюджетами, що потребує інтеграції інформації з усіх структурних сфер [7]. Основними напрямками вдосконалення управлінського обліку є підвищення прозорості фінансової звітності, запровадження стратегічного підходу до розрахунку собівартості та інтеграція центрів відповідальності, що дозволяє бюджетним установам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, посилює контроль за витрачанням коштів та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Особливу увагу необхідно приділити підвищенню кваліфікації управлінського персоналу, оскільки впровадження нових стандартів і підходів потребує відповідних знань і навичок. Бюджетне планування також відіграє ключову роль у процесі управління, оскільки воно дозволяє передбачити потенційні проблеми та забезпечити досягнення цілей. У цьому контексті бюджетування є не лише інструментом управління фінансами, а й внутрішньою системою управління, яка базується на стратегічних і тактичних цілях. Такий підхід встановлює зв'язок між плануванням, контролем, мотивацією та оцінкою результатів [2].

Основні напрями стратегічного управлінського обліку в умовах воєнного стану схематично можна відобразити на рис. 1:



**Рис. 1. Напрями стратегічного управлінського обліку  
в умовах воєнного стану**

*Примітка. Систематизовано та узагальнено автором за даними [3, 4]*

Підсумовуючи, зазначимо, що для успішного впровадження стратегічного управлінського обліку в умовах воєнного стану необхідно врахувати специфіку кожної установи, забезпечити інтеграцію управлінського обліку з фінансами та створити єдину інформаційну систему. Це сприятиме зміцненню фінансової системи України, більш ефективному використанню бюджетних ресурсів та підвищенню якості державного управління. Водночас залишається гострою потреба у запровадженні нових підходів до моніторингу та оцінки фінансової діяльності, що забезпечують гнучкість реагування на зміни умов та підвищення стійкості бюджетних установ до викликів сучасності.

#### Список використаних джерел:

1. Баронін А. Як військові конфлікти впливають на економіку. *Mind.ua*. URL : <https://mind.ua/openmind/20173685-yak-vijskovi-konflikti-vplivayut-na-ekonomiku> (дата звернення: 07.01.2025).
2. Матвієнко Г. Внутрішня управлінська звітність. *Баланс*. 2011. № 15. С. 31.
3. Мирошниченко Ю., Вдовіченко А. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119–132.
4. Морозов Є. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114–120.
5. Мошковська О. Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій. *Галицький економічний вісник*. URL : [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.05.039](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.039) (дата звернення: 07.01.2025).
6. Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 437-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1 %80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text) (дата звернення: 07.01.2025).
7. Щирба М. Концепція управлінського обліку в Україні. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 140–147.

**Мороз Валерія Анатоліївна,**

*аспірантка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЯК ІНДИКАТОР ЙОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

Інституціоналізація фармацевтичного ринку України демонструє здатність держави забезпечити належний контроль за його функціонуванням і доступність лікарських засобів для населення. В умовах сьогодення, коли особливої актуальності набувають питання адаптації вітчизняного законодавства до європейських норм, боротьба з фальсифікованою продукцією та діджиталізація секторів економіки, питання формування чіткої та ефективної інституційної бази стає однією з передумов стабільного розвитку фармацевтичної галузі [1, с. 56]. Фармацевтичний ринок опосередковує збут товарів переробними підприємствами, які здійснюють виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів через механізми біржової, оптової, роздрібно-торгівлі. Як і на будь-якому іншому ринку, тут збалансовуються пропозиція і попит, встановлюється ринкова ціна, здійснюється

регулювання цін через бюджетні трансферти, дотації і пільги на товари й послуги з охорони здоров'я [2, с. 6–7].

Загалом фармацевтичний ринок України можна розглядати як складний механізм, в якому задіяні різні суб'єкти. Перш за все, це виробничий сектор, представлений як великими корпораціями з власною науково-дослідною базою, так і дрібними приватними компаніями, які виготовляють лише окремі види ліків. Ще один важливий сегмент – дистриб'юторські компанії, які займаються реалізацією лікарських засобів підприємствам роздрібною торгівлі [3]. Вони встановлюють ціни та створюють логістичні ланцюги поставок, забезпечуючи доступність ліків у різних регіонах. Здатність дистриб'юторів оперативно реагувати на виклики, зокрема під час кризових ситуацій (наприклад, пандемії), безпосередньо впливає на стабільність постачання ліків. Особливо уваги заслуговує аптечний сектор, де ліки продаються кінцевому споживачеві. До розгалуженої мережі аптек входять як державні, так і приватні заклади, що потребує прозорих механізмів ліцензування та контролю. Важливо також виділити науково-дослідні та освітні установи, які відповідають за інноваційний потенціал галузі та її кадрове забезпечення. Ці суб'єкти проводять наукові дослідження, беруть участь у міжнародних клінічних випробуваннях, готують кваліфікованих фахівців тощо.

Об'єктами фармацевтичного ринку є фармацевтичні та парафармацевтичні товари, послуги, ідеї, статистичні та інформаційні дані, дані маркетингових досліджень, потреби і переваги споживачів [4].

Отже, фармацевтичний ринок – це багаторівнева соціально-економічна динамічна регульована система товарно-грошових відносин між учасниками суспільного відтворювального процесу (споживачами, продавцями, виробниками) з чіткою організаційною структурою та механізмом функціонування, що спрямована на задоволення господарських, виробничих та особистих потреб людей [5]. Він охоплює виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, роздрібну та оптову торгівлю, спеціалізоване зберігання і дистрибуцію (розподіл) через налагоджену збутову мережу (аптеки, аптечні пункти та ін.) [6, с. 247].

Для нормального функціонування фармацевтичного ринку потрібні відповідні механізми регулювання – конкретні інструменти регуляторного впливу на його суб'єктів та результуючі кон'юнктурні характеристики, що через взаємодію з відповідним інституційним, кадровим, інформаційним та фінансовим забезпеченням дозволяють досягати цілей розвитку фармацевтичної галузі [7, с. 186]. Управління фармацевтичним ринком України здійснюється різними органами влади. Перш за все, це Міністерство охорони здоров'я України, яке розробляє та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я та фармації. Ухвалюючи відповідні нормативно-правові акти, міністерство регулює взаємовідносини між виробниками, дистриб'юторами, аптеками та медичними закладами.

Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) відіграє провідну роль у ліцензуванні господарської діяльності, пов'язаної з виробництвом, імпортом, оптовою та роздрібною торгівлею лікарськими засобами. Важливою функцією Держлікслужби є також контроль якості та дотримання стандартів виробництва, транспортування та зберігання лікарських засобів [8]. Національна служба здоров'я України (далі – НСЗУ) реалізує державну політику у сфері медичних гарантій та укладає договори з аптечними закладами в рамках державних програм реімбурсації лікарських засобів [9]. До процесу фармацевтичного регулювання також залучений Державний експертний центр Міністерства охорони здоров'я, який проводить експертну оцінку ефективності, безпеки та якості нових лікарських засобів і видає рекомендації щодо їх державної реєстрації [10].

У контексті євроінтеграційних прагнень України виникла нагальна потреба гармонізації вітчизняного законодавства зі стандартами та директивами Європейського Союзу. Це стосується як вимог до виробничого процесу, так і більш жорстких критеріїв фармаконагляду та управління ризиками. Додатковим викликом є стрімкий розвиток цифрових технологій, що потребує запровадження електронних рецептів, онлайн-моніторингу обігу лікарських засобів та використання систем для протидії фальсифікації ліків. Не менш важливим завданням є розширення програми реімбурсації та підвищення доступності якісних та безпечних ліків для малозабезпечених верств населення.

Одним з важливих моментів реалізації Закону України «Про лікарські засоби» [11], ухваленого в рамках євроінтеграційного курсу України, є створення органу державного контролю (далі – ОДК), який відіграватиме провідну роль в реалізації державної політики у сфері виробництва, контролю якості, безпеки та ефективності лікарських засобів. Такий крок відповідає рекомендаціям Європейської комісії, яка визнала цей проект пріоритетом на 2024–2025 роки. У грудні 2024 року МОЗ України провело третє засідання Консультативної ради, де розглядалася стратегія створення такого органу. Штатна структура ОДК була розроблена з урахуванням європейських практик, зокрема досвіду Шведської медичної агенції. Бюджет ОДК прийнятий у розмірі 1,6 млрд грн, з яких 67 % формуватиметься шляхом зборів з ринку, а 33 % – з державного бюджету [12]. Ще одним важливим напрямом удосконалення механізмів регулювання фармацевтичного ринку та реалізації євроінтеграційної політики у фармацевтичній галузі є впровадження електронного досьє (eCTD). Запуск проекту відбудеться у січні 2025 року. На думку експертів, eCTD стане важливим інструментом у реєстрації та контролі якості ліків [12]. За підтримки країн-членів ЄС Україна готова активно впроваджувати європейські практики регулювання фармацевтичного ринку. Цьому сприятиме запланована участь у програмі Twinning, що розпочнеться у січні 2025 року [12], що дозволить інтегрувати створений ОДК до системи стандартів Європейського Союзу, модернізувати нормативно-правову базу і підготувати потрібні кадри.

Таким чином, інституціоналізація фармацевтичного ринку України – це складний процес, який передбачає упорядкування взаємовідносин між його ключовими гравцями – виробництвом, дистрибуцією, роздрібною торгівлею, науково-дослідними центрами та державними регуляторними органами. Чітка та злагоджена діяльність усіх цих суб'єктів може вважатися результатом ефективного регулювання, яке покликане захищати інтереси споживачів та стимулювати розвиток вітчизняної фармацевтики.

#### **Список використаних джерел:**

1. Братішко Ю. С. Розробка алгоритму формування системи соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 4. С. 52–59. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf_2015_4_11) (дата звернення: 19.01.2025).
2. Гончар В. І. Механізми регулювання фармацевтичного ринку національної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.0308.00.03 – економіка та управління національним господарством. Запоріжжя. 2021. 23 с. URL : [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/sites/default/files/!Гончар\\_автореф.pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/!Гончар_автореф.pdf) (дата звернення: 19.01.2025).
3. Могилова А. Ю., Григолая Я. Д. Сучасний стан та перспективи дистрибуції на фармацевтичному ринку України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_4) (дата звернення: 19.01.2025).

4. Фармацевтичний ринок. *Фармацевтична енциклопедія*. URL : <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/328/farmaceutichnij-rinok> (дата звернення: 20.01.2025).
5. Травіна О. В. Фармацевтичний ринок: сутність, класифікація та специфічні особливості. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL : <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3836/3871> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Біднікевич І., Гончар В. Особливості монополістичної конкуренції на фармацевтичному ринку: глобальний та національний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1. С. 246–253. URL : <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/724/739> (дата звернення: 20.01.2025).
7. Гончар В. І. Економічна ємність фармацевтичного ринку України та механізми її регулювання. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5 (48). С. 185–190. URL : [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/48\\_2018/42.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/48_2018/42.pdf) (дата звернення: 20.01.2025).
8. Про затвердження Положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. № 647 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
9. Національна служба здоров'я України : Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL : <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2025).
10. Державний експертний центр МОЗ України : офіційний вебсайт. URL : <https://www.dec.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2025).
11. Про лікарські засоби : Закон України від 28.07.2022 р. № 2469-IX / Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
12. Створення органу державного контролю: відбулося третє засідання Консультативної ради. *Щотижневик «Аптека»*. URL : <https://www.apteka.ua/article/708688> (дата звернення: 20.01.2025).

**Пастух Катерина Валеріївна,**

*кандидатка з державного управління, доцентка кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління  
Донецького державного університету в внутрішніх справах*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ: ОНОВЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЯ ЗДІЙСНЕННЯ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Оновлення стратегічного управління розвитком територій та актуалізація його здійснення в період воєнного стану та повоєнного відновлення України набуває важливості. Як відомо, у 2024 році було оновлено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Оновлення та актуалізація цієї Стратегії зумовлена необхідністю врахування:

– наслідків повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України та впливу цих наслідків на регіони, територіальні громади, а також підвищення ролі безпеки і стійкості до зовнішніх чинників;

– рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку щодо необхідності оновлення зазначеної стратегії для забезпечення її зв'язку з відновленням країни;

– набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі, поглиблення ступеня виконання положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їх державами-членами, з іншої сторони, та переходу до початку переговорів про вступ України до Європейського Союзу;

– змін, які внесені до законодавства щодо засад державної регіональної політики;

– кліматичних зобов'язань України щодо: економічного зменшення обсягу викидів парникових газів на 65 % до 2030 року у порівнянні з 1990 роком; відмови від використання вугілля на державних електростанціях до 2035 року; зменшення обсягу викидів метану на 30 % до 2030 року у порівнянні з 2020 роком [1].

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки зазначено, що заходи щодо реалізації державної регіональної політики будуть спрямовані на відновлення економічної активності, інфраструктури, публічних послуг та балансу екосистем, створення безпекових умов для повернення внутрішньо переміщених осіб у регіони, створення сприятливих умов для діяльності суб'єктів господарювання на відповідних територіях відновлення, підтримку й ефективне використання потенціалу територій з особливими умовами для їх розвитку, поширення позитивного впливу регіональних полюсів зростання та територій сталого розвитку, що буде сприяти зменшенню диспропорцій у розвитку різних територіальних громад та якості життя населення [1]. Саме тому наразі постає актуальним завданням оновлення та актуалізація стратегій розвитку територій. До прогалин забезпечення стратегічного управління розвитком територій слід віднести неурегульованість процедур та форм взаємодії органів публічної влади, недостатню кількість підготовлених кадрів для його здійснення. Загострення проблем щодо розвитку територій, недосконалість нормативно-правового, організаційного й інституційного забезпечення стратегічного управління розвитком територій вказує на необхідність в удосконаленні існуючих та впровадженні нових механізмів стратегічного управління розвитком територій [2]. Стратегічний підхід до публічного управління набуває особливої актуальності та важливості [3].

Ураховуючи сучасні виклики та пов'язані з ними нові проблеми, які потребують вирішення, важливим є проведення для органів публічної влади у рамках підвищення їх кваліфікації навчальних занять щодо розробки та реалізації стратегій розвитку територій. Також слід приділити увагу прогнозуванню, програмуванню, плануванню соціально-економічного розвитку територій. Під час навчання слід розглянути документи стратегічного планування державної регіональної політики в Україні, документи реалізації державної регіональної політики в Україні, нормативно-правову базу розробки та реалізації стратегій розвитку територій, сутність Державної стратегії регіонального розвитку України, особливості розробки Державної стратегії регіонального розвитку України, план заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України, сутність регіональної стратегії розвитку, особливості розробки регіональної стратегії розвитку, план заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, досвід стратегічного управління розвитком територій в Україні та закордоном тощо. Також слід приділити увагу сутності прогнозування, програмування, планування, системі прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку в Україні, нормативно-правовому забезпеченню програмування, прогнозування та планування соціально-економічного розвитку в Україні, довгостроковим, середньостроковим та короткостроковим прогнозним і програмним документам в Україні, учасникам державного прогнозування та розроблення програм економічного і



соціального розвитку України, досвіду прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку територій в Україні та закордоном, розробці регіональних програм соціально-економічного розвитку тощо. Формою проведення занять можуть бути, наприклад, тематичні дискусії. Одними із важливих питань, які мають бути розглянуті на них, наприклад, мають бути: як можна посилити роль громадськості у процесах розробки та реалізації стратегій розвитку територій; як можна посилити роль громадськості у процесах прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку територій тощо. За результатами такого навчання органи публічної влади мають знати особливості розробки та реалізації стратегій розвитку територій, особливості прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку територій; вміти здійснювати розробку документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики, прогнозно-програмних документів соціально-економічного розвитку територій; мати навички здійснення реалізації стратегії, здійснення реалізації прогнозно-програмних документів соціально-економічного розвитку територій. Зазначене вище сприятиме оновленню стратегічного управління розвитку територій та актуалізації його здійснення в період воєнного стану та повоєнного відновлення України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

2. Пастух К. В. Стратегічне управління регіональним економічним розвитком у сфері публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. вип. 2 (45). С. 127–134. URL : <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/191>.

3. Latynin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. University of Almeria. Spain. Vol. 39. № 5. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4967>.

**Перерва Петро Григорович,**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Мехович Єлизавета Сергіївна,**

*аспірантка Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

#### **ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ**

Ринок криптовалют в Україні є динамічно зростаючим сектором, що привертає увагу не лише бізнесу та інвесторів, а й державних органів [1, 3]. Публічне управління відіграє вирішальну роль у формуванні законодавчої та нормативної бази, яка регулює діяльність у криптовалютній сфері, а також у створенні умов для її стабільного розвитку. Важливо зазначити, що правильне управління не тільки сприяє розвитку ринку, а й дозволяє уникати правових і фінансових ризиків, а також сприяє залученню міжнародних інвестицій [2, 7]. Розвиток криптовалютного ринку в Україні залежить від

ефективності публічного управління, зокрема від нормативно-правового регулювання, податкової політики, міжнародної співпраці та сприяння інноваціям [4, 8, 11]. Державна підтримка або її відсутність безпосередньо впливають на легалізацію, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій та довіру громадян до ринку криптовалют.

Проведене дослідження дозволяє виявити певні особливості українського ринку криптовалют. Нами доведено, що український ринок криптовалют активно розвивається через високий попит на новітні фінансові інструменти серед населення, наявність великої кількості технологічних стартапів та активну участь у міжнародних криптовалютних спільнотах. Україна входить до світових лідерів за рівнем впровадження криптовалют серед населення (згідно з дослідженнями Chainalysis). Криптовалюти активно використовуються для збереження вартості активів, проведення міжнародних фінансових операцій, пожертв і підтримки гуманітарних ініціатив під час війни. Попри активне використання криптовалют, ринок потребує чіткої регуляторної бази для мінімізації ризиків шахрайства та забезпечення правової захищеності [10]. До основних елементів вітчизняного ринку криптовалют пропонуємо віднести: купівлю, продаж та обмін криптовалют; майнингові операції; інвестиції та спекуляції; інтеграцію технологій блокчейн-технологій в національну економіку. Однак відсутність чіткої законодавчої регламентації та високий рівень правової невизначеності створюють додаткові ризики для учасників ринку.

Публічне управління має стратегічне значення для розвитку криптовалютного ринку в Україні через наступні основні аспекти:

1. Регулювання правового статусу криптовалют. Законодавча база на сьогодні в Україні ще недосконала, існують ініціативи щодо регулювання криптовалют, однак ринок все ще функціонує в умовах правової невизначеності. Законодавчі ініціативи, такі як проект Закону «Про віртуальні активи», мають на меті легалізацію криптовалют як фінансових активів, але вони все ще не набули достатнього розвитку [5]. Не повністю визначено правовий статус криптовалют. Офіційне визнання криптовалют як фінансового інструменту може значно підвищити прозорість ринку і дозволити залучати нових інвесторів, знижуючи правові ризики.

2. Податкове регулювання та фіскальні ініціативи. Установлення чітких податкових правил для учасників криптовалютного ринку є важливим для розвитку бізнесу та інвестицій у сфері блокчейн-технологій. Наприклад, визначення оподаткування доходів від операцій з криптовалютами, що дозволить легалізувати бізнес-активність.

3. Фіскальні ініціативи. Впровадження сприятливих податкових умов для майнінгу, криптовалютних бірж та інших учасників ринку допоможе створити більш стабільну економічну ситуацію та залучити міжнародні інвестиції.

4. Боротьба з нелегальними операціями. Публічне управління повинно активно боротися з шахрайством та відмиванням грошей у криптовалютному секторі. Встановлення ефективних механізмів моніторингу та контролю, таких як система «знай свого клієнта» (KYC) та «антифрод» протоколи, здатне знизити ризики незаконних операцій [6]. Україна повинна активно співпрацювати з міжнародними організаціями та правоохоронними органами для боротьби з криптовалютною злочинністю та фінансовими порушеннями.

5. Інституційна підтримка та розвиток інфраструктури. Стимулювання розвитку інфраструктури: Публічне управління повинно підтримувати розвиток інфраструктури для криптовалютного ринку, включаючи створення технологічних хабів, центри навчання для фахівців та інвестиційних проектів. Важливим аспектом є підтримка інноваційних проектів у сфері криптовалют та блокчейн-технологій через

фінансування, створення сприятливих умов для розвитку технологічних стартапів.

Публічне управління в Україні має великий потенціал для стимулювання розвитку криптовалютного ринку. Регулювання, яке забезпечить правову визначеність, прозорість та безпеку, сприятиме залученню інвестицій, розвитку нових технологій і підвищенню економічної стабільності. Правильне балансування регуляторних вимог та підтримка інноваційних ініціатив дозволять Україні стати важливим учасником глобального ринку криптовалют. Ефективне публічне управління може стати рушійною силою розвитку українського ринку криптовалют. Чітке регулювання, податкова підтримка та міжнародна співпраця дозволять створити сприятливе середовище для інвесторів, підвищити довіру громадян та сприяти інтеграції України у глобальний ринок криптовалют. Прозорість і стабільність регуляторного середовища – ключові чинники успішного розвитку цієї інноваційної галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
2. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
3. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
4. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
5. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності : навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
6. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
7. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.
8. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
9. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p. .
10. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
11. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.

**Перерва Петро Григорович,**  
*доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*  
**Мехович Катерина Сергіївна,**  
*аспірантка Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

## **ОЦІНКА ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК ФОРСАЙТ-МЕТОДІВ В ІННОВАЦІЙНОМУ МАРКЕТИНГУ ТА ІТ-СФЕРІ**

Форсайт-методи є ключовим інструментом стратегічного планування в умовах швидких технологічних змін [1, 5]. Вони спрямовані на прогнозування довгострокових тенденцій і визначення можливих сценаріїв розвитку в інноваційному маркетингу та ІТ-сфері [2, 7]. Публічне управління може суттєво впливати на розвиток форсайт-методів через створення сприятливих умов для досліджень, фінансування, нормативне регулювання та залучення до міжнародної співпраці [3, 9].

Інноваційний маркетинг з використанням форсайт-методів допомагає промисловим підприємствам прогнозувати майбутні запити споживачів, розробляти нові продукти, адаптувати маркетингові стратегії до швидких змін на ринку. Наприклад, аналіз трендів штучного інтелекту (далі – ШІ) у персоналізованій рекламі [4]. У сфері інформаційних технологій форсайт дозволяє визначати перспективні напрями розвитку, такі як квантові обчислення, блокчейн, інтернет речей (ІоТ), кібербезпека. Наприклад, розробка дорожніх карт для розвитку хмарних технологій [5].

Публічне управління відіграє ключову роль у підтримці та розвитку форсайт-методів, особливо через наступні напрями, як пропонуються нами для подальшого дослідження і розвитку [6, 10, 12].

1. Нормативно-правова підтримка. Розробка стандартів для використання форсайт-методів у державному плануванні, а також створення нормативів для ІТ-компаній, що впроваджують інноваційні технології. Важливе значення також має законодавче закріплення стратегічного планування, так як форсайт може бути інтегрований у державні програми розвитку інновацій.

2. Фінансування та інвестиції. Виділення коштів на проведення форсайт-досліджень у маркетингу та ІТ має в певній мірі вирішальне значення. Наприклад, фінансування досліджень впливу штучного інтелекту на економіку. Важлива роль відводиться податковим стимулам, зокрема, зниження податкового навантаження для промислових підприємств, які використовують форсайт-методи для створення інновацій.

3. Інфраструктурна підтримка. Створення технологічних хабів та інноваційних парків. Наприклад, такі проекти можуть включати лабораторії з аналізу даних, навчальні центри для підготовки експертів з форсайту. Розвиток цифрової інфраструктури:

Забезпечення доступу до швидкісного інтернету, суперкомп'ютерів, хмарних сервісів.

4. Підтримка освіти та науки. Впровадження форсайт-методів у освітні програми, наприклад, викладання форсайт-технологій у вишах, особливо для спеціальностей маркетингу та ІТ. Створення умов для участі українських науковців у глобальних форсайт-дослідженнях.

5. Публічно-приватне партнерство. Особливу увагу слід приділити співпраці держави з бізнесом: розробка спільних програм для впровадження інновацій,

стимулювання приватного бізнесу до участі у форсайт-дослідженнях через фінансову підтримку, залучення великих корпорацій до міжнародні ІТ-проектів, які можуть бути партнерами у форсайт-дослідженнях.

б. Позитивні аспекти впливу публічного управління на розвиток форсайт-технологій проявляється в прискоренні інновацій (державна підтримка форсайт-методів дозволяє швидше впроваджувати нові технології); покращенні конкурентоспроможності (інтеграція форсайту в маркетингові стратегії дозволяє українським компаніям бути лідерами на світовому ринку); підвищення ефективності державного управління (використання форсайту у плануванні розвитку економіки допомагає ефективніше розподіляти ресурси); в залученні іноземних інвестицій (прозорість і прогресивність регуляторного середовища сприяє інвестуванню).

Роль публічного управління у розвитку форсайт-методів є ключовою для забезпечення сталого розвитку інноваційного маркетингу та ІТ-сфери. У доповіді досліджено вплив механізмів публічного управління на розвиток форсайт-методів у сфері інноваційного маркетингу та інформаційних технологій. Форсайт-методи розглядаються як інструменти стратегічного прогнозування та довгострокового планування, які сприяють виявленню перспективних напрямів розвитку ринку, визначенню нових технологічних трендів та управлінню ризиками. Особливу увагу приділено аналізу ролі державних ініціатив, програм підтримки інновацій та стратегій цифрової трансформації у стимулюванні використання форсайт-методів. Дослідження демонструє, що ефективно публічне управління через створення сприятливого регуляторного середовища та підтримку інноваційних кластерів може значно підвищити рівень застосування форсайт-методів у маркетингових стратегій та ІТ-розробках.

#### Список використаних джерел:

1. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
3. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
4. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
5. Kocziszkzy G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
6. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
8. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461–518.
9. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.

10. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

11. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.

12. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві: навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288 с.

**Порока Марина Віталіївна,**  
*аспірантка науково-інноваційного центру*  
*Національного університету цивільного захисту України*

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДНОВЛЕННЯ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах повномасштабної війни проти України значна частина об'єктів критичної інфраструктури зазнала пошкоджень або руйнувань внаслідок військової агресії. За даними Міністерства економіки України, пошкоджено або знищено понад 50% енергетичних об'єктів, 40% транспортної інфраструктури та 35% об'єктів водопостачання та водовідведення. За оцінками Світового банку, станом на початок 2024 року загальна сума збитків, завданих інфраструктурі України, перевищує 150 млрд доларів США, причому найбільших втрат зазнали об'єкти енергетичного сектору – близько 47 млрд доларів. Враховуючи обмеженість державних ресурсів та значне навантаження на державний бюджет через необхідність фінансування оборонних потреб, особливої актуальності набуває питання залучення приватних інвестицій для відновлення критичної інфраструктури через механізми державно-приватного партнерства (далі – ДПП), які вже довели свою ефективність у багатьох країнах світу при реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Аналіз чинного законодавства України у сфері ДПП свідчить про наявність певних правових бар'єрів для реалізації проєктів відновлення критичної інфраструктури за участю приватних партнерів в умовах воєнного стану. Зокрема, Закон України «Про державно-приватне партнерство» не містить спеціальних положень щодо особливостей підготовки та реалізації проєктів ДПП у воєнний період. Водночас, Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає загальні засади забезпечення її функціонування, проте не регламентує механізми залучення приватних інвестицій для відновлення пошкоджених об'єктів [1, 2].

Досвід європейських країн демонструє ефективність застосування спеціальних правових режимів для прискореної реалізації інфраструктурних проєктів у кризових умовах. Особливо показовим є приклад Хорватії, де після війни 1991–1995 років було запроваджено спрощений порядок погодження проєктів відбудови критичної інфраструктури за участю приватних інвесторів. Зокрема, було створено спеціальний урядовий фонд відбудови, який мав повноваження швидкого узгодження проєктів ДПП без проходження стандартних бюрократичних процедур. Важливим елементом хорватської моделі стало запровадження «єдиного вікна» для інвесторів та надання їм податкових пільг на період реалізації проєктів відновлення. Такий підхід дозволив залучити понад 2 млрд євро приватних інвестицій протягом перших п'яти післявоєнних

років та відновити близько 80% пошкодженої критичної інфраструктури, включаючи енергетичні об'єкти, транспортні комунікації та системи водопостачання [3,4].

Для вдосконалення правового регулювання державно-приватного партнерства у сфері відновлення критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану доцільно: 1) внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» щодо особливостей підготовки та реалізації проєктів ДПП у воєнний період; 2) розробити спеціальний порядок проведення конкурсів з визначення приватного партнера для проєктів відновлення критичної інфраструктури; 3) запровадити додаткові державні гарантії для приватних інвесторів, які реалізують проєкти відновлення критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Таким чином, удосконалення правових механізмів залучення приватних інвестицій у відновлення об'єктів критичної інфраструктури є важливим завданням державної політики в умовах воєнного стану. Впровадження спеціального правового режиму реалізації проєктів ДПП у цій сфері дозволить прискорити процес відбудови та забезпечити ефективне використання як державних, так і приватних ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. С. 524.
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 5. С. 13.
3. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. *World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission*. February 2024. URL : <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>
4. Vecchi V., Caselli S. Infrastructure Investments in Emerging Markets: The Case of Croatia. *Springer*, 2023. 284 p.

#### **Сем'янчук Петро Михайлович,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

#### **Фасолько Тетяна Миколаївна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **СОЦІАЛЬНІ ТУРИСТИЧНІ ПРОЄКТИ І ЇХНЯ РОЛЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Одинадцять років війни і майже три роки повномасштабного московитського агресивного окупаційного вторгнення в Україну окрім геноциду й екоциду, масштабних руйнувань національного господарства, природного й рекреаційного потенціалу, історико-культурної спадщини, житла й інфраструктури – призвели до непоправних негативних наслідків для усіх верств населення і соціальних груп. Саме з метою організації тимчасового відпочинку для постраждалих верств населення унаслідок війни, публічне управління у сфері соціального забезпечення повинно реалізувати низку соціальних туристичних проєктів.

При аналізі досліджень таких учених як А. Р. Александрова, Т. А. Дьорова, К. І. Задорожна, Є. Н. Карчевська, О. В. Колотуха, С. А. Сова, Є. Н. Трофимов, В. К. Федорченко та О. А. Хитрова впливає, що соціальний туризм – це «організація змістовного оздоровлення та відпочинку широких верств населення за найнижчими доступними цінами, зорієнтованими лише на потреби відновлення матеріальної бази; сукупність різновидів туризму, спрямованих на відновлення людського ресурсу, його оздоровлення та підвищення продуктивності; це вид туризму, що набув інституційних ознак завдяки складній структурі соціально-економічних відносин, яка ґрунтується на змішаній моделі залучення приватного та державного сектору з метою надання соціальних послуг» [1, с.75–76].

Власне тому, органи публічного управління у сфері соціального забезпечення повинні залучити Державне агентство розвитку туризму України, туристичних операторів, туристичні агенції, заклади готельно-ресторанного господарства, громадські та релігійні організації, музеї і галереї, кінотеатри і драматичні театри, фольклорні колективи й естрадних артистів, навчальні заклади і представників бізнесу, зарубіжних партнерів для розробки та реалізації соціальних туристичних проєктів національного культурно-пізнавального характеру.

Соціальні туристичні проєкти повинні бути різного тематичного та сезонного спрямування на кшталт: «До нас іде Святий Миколай», «Різдвяно-Новорічно-Богоявленська казка», «Великодня паска», «Літні купальські ігрища», «Надходить щедра Осінь» тощо. Фінансування соціальних туристичних проєктів мають організувати органи публічного управління та місцевого самоврядування, залучаючи наперед закладені бюджетні кошти і здійснюючи пошук фінансових ресурсів з інших джерел вітчизняного та зарубіжного походження.

Серед категорій населення, для яких здійснюватимуться вказані соціальні туристичні проєкти обов'язково повинні бути: діти-сироти; діти, чиї батьки воюють за звільнення й незалежність України від московитської окупації; діти, чиї батьки загинули за звільнення й незалежність України від московитської окупації; діти, чиї батьки перебувають у полоні внаслідок участі у війні за звільнення й незалежність України від московитської окупації; поранені військовослужбовці внаслідок участі у війні за звільнення й незалежність України від московитської окупації; сім'ї військовослужбовців, які обороняють Україну від московитських загарбників; сім'ї загиблих військовослужбовців унаслідок участі у війні за звільнення й незалежність України від московитської окупації; сім'ї, члени яких перебувають у полоні внаслідок участі у війні за звільнення й незалежність України від московитської окупації; внутрішньо переміщені особи; особи з інвалідністю внаслідок окупаційної війни московії супроти України.

Кожний соціальний туристичний проєкт передбачає детальний опис щоденного запланованого дійства і послідовну характеристику кожного заходу. Заздалегідь повинні бути заброньовані готельні та/або хостельні номери, місця в драматичних театрах і кінотеатрах, замовлені квитки до музеїв та галерей, узгоджені й затверджені концертні програми фольклорних колективів та естрадних артистів, здійснені інші замовлення в залежності від специфіки соціального туристичного проєкту.

Ті підприємства (туристичні, рекреаційні, готельно-ресторанні й інші), які беруть участь у розробці та реалізації соціальних туристичних проєктів на добровільних засадах повинні отримати певні пільги від держави в оподаткуванні і кредитуванні. Не менш важливими є регулярні зв'язки українських органів публічного управління та місцевого самоврядування зі своїми зарубіжними колегами з метою долучення їх до схеми фінансування соціальних туристичних проєктів.



Отже, соціальні туристичні проекти повинні забезпечити особливий вид відпочинку з відчуттям української національної святкової релігійно-обрядової традиції в розрізі різних регіонів та пір року для тих соціальних верств населення, які найбільше постраждали від повномасштабної окупаційної війни московії супроти України. Це, водночас, позитивно сприятиме повноцінній реалізації рекреаційної, культурної, гуманітарної, просвітницької, релігійної і холістичної функції туризму, а також підняття національного духу і зміцнення національної самосвідомості усіх учасників соціальних туристичних проєктів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хитрова О. А. Соціальний туризм: суть, види та зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58–1. С. 74–78. URL : [http://bses.in.ua/journals/2020/58\\_1\\_2020/14.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/58_1_2020/14.pdf)

**Синчак Віктор Петрович,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,  
банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету  
управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ДЕЯКІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Упровадження у податкову практику податкового комплаєнсу (як системи заходів і процедур органів податкового контролю... для підвищення рівня добровільного виконання податкових обов'язків платниками податків...), посилює необхідність зміни підходів до управління комплаєнс-ризиками на рівні державного та корпоративного податкового менеджменту. За різної їхньої мети, більш характерної для мирного часу, в умовах російсько-української війни означена різнобічність постає вже як науково-практична проблема. Виокремлення її найбільш проблематичних опцій на означених рівнях управління податковими ризиками визначає мету науково-практичної публікації.

Тож в умовах воєнного стану важливо виробити спільні науково-практичні підходи для консолідації завдань в управлінні комплаєнс-ризиками як на загальному розвитку органів податкового контролю, так і податкової культури платників податків. І якщо для першого рівня такі дії чітко прописані у положеннях Податкового кодексу України (далі – ПК України) [1], як власне і саме поняття податкового комплаєнсу (пункт 14.1.221<sup>1</sup> статі 14 ПК України [1]), то для другого – означене явище дещо насторожує. І це природньо, бо новації, які передбачають заходи органів податкового контролю, не завжди сприймаються однозначно. Тут багато що залежить від того, яка їхня мета. Як правило, у податковій справі вони не виходять за межі потреб бюджетів, що пов'язано і з особливостями фіскального планування.

Безумовно, у період російсько-української війни прагматика в наповненні бюджетів цілком слушно посилилася. Більше того, в умовах воєнного стану її спрямовано у русло взаємодії органів податкового контролю з визначеною групою суб'єктів оподаткування. До числа останніх, за Законом №3813-ІХ [2], віднесено «платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства» [2] (далі – ВРДДПЗ). Зауважимо, що такий термін чи не вперше використано у ПК України [1] для виокремлення особливої групи платників податків.

Утвердження на рівні податкового законодавства осіб із вказаним статусом, на нашу думку, підтверджує, що еволюціонування науково-практичних підходів до встановлення головного суб'єкта податкових відносин, дало свої результати. Адже виконання обов'язку зі сплати податків, а відтак і – бюджетів за доходами, у першу чергу, залежить від можливостей платників податків. Тож їх податкові обов'язки є визначальними. Насамперед, з високим рівнем податкової культури. Останню виділяємо як базис при формуванні названого переліку платників податків у податковій сфері. На початку нехай навіть і не з бажаною кількістю. Проте це важливо для інших осіб, які орієнтуються на еталон, що існує і формується за критеріями та періодично оновлюється. Природно, що функціонування подібного алгоритму даватиме стимули для досягнення іншими суб'єктами оподаткування статусу платників податків з ВРДДПЗ.

Загалом, вважаємо, що у податковій справі такий еталон має існувати. По суті це той імпульс, що дасть результат у майбутньому. Причому, як у збільшенні числа осіб із високим рівнем податкової культури, так і у зростанні податкових надходжень. Звісно, за умови високопрофесійного підходу до формування їх переліку. Тому в нинішніх умовах воєнного стану визначення платників податків із ВРДДПЗ, є вчасним, а з боку законодавства – ще й необхідною новацією. Ідеться про встановлення для вказаної групи осіб пом'якшених вимог й установлення «особливостей в податковому адмініструванні» [2], передбаченому Законом №3813-IX [2]. Уведення вказаних ознак пов'язуємо зі сприянням означеній групі осіб у виконанні ними податкових обов'язків. Причому досягти позитивного результату у такій справі можливо завдяки взаємодії з органами податкового контролю. Позаяк до подібних пом'якшень навіть легше пристосовуватися. Передусім, коли вони супроводжуються послугами, що надаються податковою службою для запобігання податковим ризикам у платників податків із ВРДДПЗ.

Тому згадане пристосування забезпечуватиметься з дотриманням вимог, які повинні бути чітко прописані у податковому законодавстві для обох сторін податкових відносин. Адже управління податковими ризиками, що одночасно ототожнюється з комплаєнс-ризиками, належить до прав органів податкового контролю (пункт 20.1.42. статті 20 ПК України [1]). Саме від їх здібностей, нормативно-методичного й інформаційно забезпечення буде залежати дієвість управлінського процесу у запобіганні таким видам ризиків. Причому на двох рівнях податкового менеджменту.

Зауважимо, що податковий комплаєнс віднесено до функцій органів податкового контролю. Останні його здійснюють відповідно до «визначених повноважень» (пункт 19<sup>1</sup>.1.41<sup>1</sup>. статті 19<sup>1</sup> ПК України) [1]. Із цією метою за платниками податків із ВРДДПЗ закріплюються комплаєнс-менеджери з числа посадових осіб податкової служби.

Вказане закріплення, з одного боку, є черговою й очікуваною законодавчою новацією, яка надає можливість у законний спосіб взаємодіяти органам податкового контролю з платниками податків у напрямку мінімізації податкових ризиків. Натомість, з іншого боку – це дозволяє мати перевагу в управлінні комплаєнс-ризиками платникам податків з ВРДДПЗ, порівняно з іншими суб'єктами оподаткування. По суті зазначені платники податків в умовах дії правового режиму воєнного стану отримали шанс убезпечити себе від настання імовірних податкових ризиків.

Таке обґрунтування базується на тому, що платники податків з ВРДДПЗ мають можливість у п'ятиденний строк (за своїм запитом) одержати від органу податкового контролю «інформацію про ймовірні комплаєнс-ризики в їхній діяльності» [1]. Ідеться навіть не стільки про важливість такої інформації, хоча її цінність беззаперечна. Питання ще актуалізується завдяки можливості отримання ними додаткової

консультації. Зокрема, на предмет того, «як усунути означені податкові ризики» (підпункт «г» пункту 69.41.3. Розділ XX «Перехідні положення» ПК України [1]). Важлива роль у згаданому консультуванні відводиться саме комплаєнс-менеджерам. Адже вони безпосередньо відповідають за взаємодію з платниками податків із ВРДДПЗ (пп. «г» п. 69.41.3. [1]).

Отже окреслені лише деякі питання управління комплаєнс-ризиками дозволяють констатувати, що останні настають «...за ймовірності невиконання платником податків податкового обов'язку...» (пп. 14.1.221. статті 14 ПК України [1]). Тому на противагу їм з боку органів податкового контролю повинні здійснюватися щоденні запобіжні заходи. Відтак виникає дискусійне питання щодо того, чи управління податковими ризиками є правом, чи обов'язком для цієї сторони податкових відносин. Це й окреслює новий напрям для подальших наукових розвідок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Податковий кодекс України Кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=к омпла єнс #w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=к омпла єнс #w1_1) (дата звернення 23.01.2025 року).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства : Закон України від 18 червня 2024 року № 3813-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text> (дата звернення 23.01.2025 року).

#### **Сновидович Ірина Григорівна,**

*докторка філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування,  
доцентка кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

### **СТАЛИЙ РОЗВИТОК І УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Війна в Україні стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління, що потребує швидких і ефективних рішень у надзвичайно складних умовах. Збереження функціональності державних інституцій, забезпечення безпеки населення, підтримка ключових секторів економіки та ЗСУ є нагальними завданнями, які потребують високого рівня управлінських компетентностей. У цих умовах сталий розвиток виступає не лише стратегічним орієнтиром, а й практичною необхідністю для забезпечення довгострокової стійкості суспільства. Аналізуючи такі виклики і швидкі зміни у суспільстві постає потреба у комплексному переосмисленні ролі управлінських компетентностей у контексті сталого розвитку, що передбачає одночасне вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Аналіз викликів воєнного стану та їхнього впливу на публічне управління дозволяє ідентифікувати ключові напрями вдосконалення управлінських практик та закласти підґрунтя для ефективного повоєнного відновлення.

Варто наголосити, що розвиток сучасної економіки та суспільства загалом, характеризується загальною глобалізацією, діджиталізацією, активізацією інноваційних процесів в усіх сферах життєдіяльності людини. Великим викликом для керівників команд є питання щодо ухвалення управлінських рішень, коли ситуація у державі

«досить непроста», а саме у час воєнного стану. Адже окрім військових, які знаходяться на передовій і боронять нашу землю є ще й економічний тил – це працюючі компанії, які забезпечують роботою і заробітною платнею громадян, а також сплачені податки, волонтерство та соціальна допомога і підтримка військовим, та постраждалим. У таких ситуаціях управлінці мають подбати про безпеку своїх працівників та промоніторити питання щодо форми діяльності команди. На сьогоднішній день дуже багато компаній ухвалило рішення перемістити своїх працівників у безпечні регіони держави або за її межі. А це у свою чергу впливає на психологічний стан команди, ефективність роботи працівників та збереження прибутку для компанії. Постійна комунікація, координація, співпраця та зв'язок – це також важливий момент і правильне рішення менеджера [1].

Щодо трактування та опису управлінських компетентностей, то на нашу думку, це комплексне поняття, що охоплює сукупність навичок та знань, необхідних для ефективного управління організацією і включає аналітичне та критичне мислення, опрацювання інформації, визначення цілей і завдань, ухвалення управлінських рішень, здійснення контролю та мотивування персоналу.

На нашу думку, цілі сталого розвитку відіграють ключову роль у формуванні управлінських компетентностей, спрямованих на побудову стійкого та інноваційного публічного управління. Зокрема, якісна освіта (ЦСР 4) забезпечує основу для розвитку професійних навичок, необхідних для адаптації до швидких змін і використання інновацій у державному управлінні. Підвищення цифрової грамотності, впровадження безперервного навчання та адаптація навчальних програм до потреб сучасності дозволяють публічним службовцям стати більш ефективними, стратегічними та інноваційними у своїй діяльності. Одночасно освіта стає інструментом для трансформації управлінських процесів, сприяючи формуванню кадрів, здатних працювати в умовах складних соціальних і економічних викликів. Гендерна рівність (ЦСР 5) є важливим аспектом формування інклюзивного публічного управління. Забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення вимагає управлінців із навичками створення політик, орієнтованих на подолання дискримінації, підтримку соціальної справедливості та захист прав, що сприяє формуванню культури поваги та інклюзивності в державному секторі, що є важливим для досягнення суспільної згуртованості та стійкого розвитку. Публічні управлінці повинні вміти впроваджувати гендерно чутливі стратегії, забезпечуючи рівний доступ до ресурсів і можливостей, особливо в умовах кризи.

Сталий економічний розвиток, передбачений ЦСР 8, вимагає від управлінців високого рівня компетентностей у сфері планування, управління людськими ресурсами та впровадження інновацій у трудовій сфері. Це включає створення нових робочих місць, адаптацію ринку праці до кризових умов і забезпечення економічної стабільності в регіонах. У цьому контексті публічне управління повинно стати каталізатором для партнерства між державою, бізнесом і громадянськістю, сприяючи реалізації програм економічного відновлення, зростання продуктивності та збереження гідних умов праці.

Інновації та модернізація інфраструктури (ЦСР 9) стають ключовим елементом для трансформації публічного управління. Використання цифрових технологій, впровадження автоматизації та аналітичних інструментів сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів. Здатність управлінців адаптуватися до новітніх технологій дозволяє не лише покращувати якість управління, але й прискорювати реалізацію інфраструктурних проєктів. Інтеграція інновацій у державний сектор стає критично важливою для відновлення економіки, забезпечення соціальної рівності та підвищення конкурентоспроможності країни в глобальному масштабі. Варто наголосити, що згадані вище Цілі Сталого Розвитку [2] перегукуються і впливають на

процес публічного управління, а також сприяючи формуванню нових підходів та практик, орієнтованих на довгостроковий успіх організацій та державних інституцій.

Період післявоєнного відновлення відкриває нові можливості для реформування публічного управління, інтеграції інновацій та адаптації до нових викликів. Водночас, успішне відновлення країни залежить від здатності управлінців розвивати сучасні компетентності, впроваджувати ефективні рішення та забезпечувати синергію між державними, приватними й громадськими структурами. Варто наголосити, що серед ключових факторів, що підтримуватимуть процес відновлення України, є збереження української демократії, повернення наших співгромадян з-за кордону, реформування системи освіти. Інтеграція Цілей сталого розвитку у практики публічного управління забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема через акцент на інклюзивність, партнерство та орієнтацію на довгострокові результати. Таким чином, сталий розвиток у поєднанні з сучасними управлінськими компетентностями є ключем до формування сильної, стійкої та інноваційної системи публічного управління, яка здатна ефективно реагувати на кризові ситуації та сприяти відновленню України в умовах післявоєнного періоду.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сновидович І. Г. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 149–151. URL : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP\\_2022\\_Snovydovych\\_I-Innovative\\_solutions\\_149-151.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf)

2. Цілі сталого розвитку та Україна. *Урядовий портал*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

#### **Тарабан Світлана Василівна,**

*кандидатка наук з державного управління, начальниця відділу аналізу галузей економіки, заступниця начальника управління аналітики, прогнозування та розвитку підприємництва Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ІЗ СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ НА ПЕРІОД ДО 2030 РОКУ НА ХАРКІВЩИНІ**

Харківська обласна військова адміністрація організовує свою діяльність на принципах відкритості та прозорості, залучення до прийняття рішень, розробки програм та заходів представників громадських організацій, зокрема тих, які опікуються питаннями осіб з інвалідністю та доступності.

На сьогодні Харківська обласна військова адміністрація впроваджує та реалізовує Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [1] в межах можливості та в рамках безпекової ситуації.

Територіальними громадами області затверджуються місцеві плани заходів із впровадження безбар'єрного простору. Також територіальними громадами проводиться робота зі створення місцевих Рад безбар'єрності, метою яких є моніторинг та контроль виконання плану заходів з безбар'єрності. Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної (військової) адміністрації проводиться

відповідна робота з Харківським регіональним фондом підтримки підприємництва. Здійснюється адаптація програм підвищення рівня підприємницької культури провадження господарської діяльності та фінансової грамотності для сприйняття інформації особами з інвалідністю, у тому числі з порушеннями зору, слуху, та особами з порушенням інтелектуального розвитку.

Проведено круглий стіл на тему: «Шляхи вирішення проблем безбар'єрності: інклюзивність у бізнесі та суспільстві». За підсумками заходу було поінформовано присутніх щодо:

- наявних програм компенсації роботодавцям за облаштування робочого місця для людей з інвалідністю;
- сучасних викликів безбар'єрності у суспільстві та на ринку праці;
- проблем доступу до роботи людей з інвалідністю, ветеранів, літніх людей, молоді, жінок та інших вразливих груп;
- досвіду локальних підприємців у створенні інклюзивних умов праці;
- бар'єрів, що перешкоджають доступу до туристичних послуг для людей з інвалідністю, сімей з маленькими дітьми та літніх людей.

За результатами оперативного моніторингу зовнішніми пандусами обладнано 179 закладів загальної середньої освіти (далі – заклад освіти), тактильними дошками – 233 заклади освіти, підіймальними платформами, установленими у приміщеннях – 7 закладів освіти, ліфтами – 4 заклади освіти, універсальними кабінками в туалетах для користування дітьми з інвалідністю – 57 закладів освіти, поручнями уздовж обох боків сходів на вході до будівель – 154 заклади освіти, звуковими сигналізаторами – 2 заклади освіти, сигнальними лампочками (маячками) – 2 заклади освіти. У 90 шкіл сходи по краю першої та останньої сходинки облаштовано контрастними обмежувальними смугами. Контрастні рельєфні лінії в пішохідних зонах або рельєфне покриття в зонах підвищеної небезпеки нанесено у 8 школах. Вказівники альтернативного входу до будівлі встановлено у 140 закладах освіти [2]. Поряд з цим, в області та м. Харкові є чотири школи і один дитячий садок, в яких реалізовано проєктні рішення з їх адаптації під потреби осіб з інвалідністю.

Протягом січня-вересня 2024 року послуги Харківської обласної служби зайнятості отримали 1288 людей з інвалідністю. Порівняно з аналогічним періодом попереднього року їх чисельність зросла на 20%. За сприяння служби зайнятості працевлаштовано 231 людину з інвалідністю, в тому числі 16 осіб працевлаштовані з наданням роботодавцю компенсації 50% фактичних витрат на оплату праці (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10.02.2023р. №124 [3]), 1 особа – з компенсацією роботодавцю фактичних витрат зі сплати ЄСВ (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10.02.2023р. №124 [3]) та 3 особи – з компенсацією суб'єктам малого підприємництва фактичних витрат зі сплати ЄСВ за працевлаштування на нове робоче місце (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 року № 338 [4]).

Проходили профнавчання за сприяння служби зайнятості 80 безробітних осіб з інвалідністю. Після закінчення навчання працевлаштовані 81% слухачів. Отримали ваучер на навчання 68 людей з інвалідністю за спеціальностями: «медицина», «медсестринство», «дошкільна освіта», «середня освіта», «психологія», «фармація», «кібербезпека» та за професіями: «кухар», «водій автотранспортних засобів», «тракторист-машиніст», «електрогазоварник». Служба зайнятості реалізує урядову ініціативу, яка передбачає фінансову підтримку роботодавців при прийомі на роботу людини з інвалідністю. Працедавці, які облаштовують робочі місця для людей з 1 групою інвалідності, можуть отримати компенсацію до 106,5 тисяч гривень, з

2 групою – до 71 тисячі гривень. Протягом січня–вересня 2024 року 16 роботодавців отримали компенсацію витрат на облаштування 16 робочих місць для працівників I або II груп інвалідності у сумі 1 млн 162 тис. гривень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 10.01.2025).

2. Інформація про стан виконання плану заходів на 2023-2024 роки з реалізації в Харківській області Національної стратегії із створенням безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року по Харківській області за I квартал 2024 року : Розпорядження начальника Харківської обласної військової адміністрації № 184В від 01 травня 2023 року. URL : [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1264/126379/Attaches/informatsiya\\_pro\\_vikonannya\\_planu\\_zahodiv.pdf](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1264/126379/Attaches/informatsiya_pro_vikonannya_planu_zahodiv.pdf)

3. Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсацій за працевлаштування зареєстрованих безробітних : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.02.2023 №124. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.01.2025).

4. Деякі питання надання роботодавцям компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нові робочі місця : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 № 338. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/338-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.01.2025).

#### **Ткачова Надія Петрівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»,*

#### **Клімов Максим Володимирович,**

*аспірант Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

### **РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ**

Реформування системи управління освітою є ключовим напрямом розвитку суспільства, оскільки освіта відіграє важливу роль у формуванні людського капіталу [1, 5, 10]. В Україні реформи в цій сфері спрямовані на підвищення якості освіти, забезпечення рівного доступу та адаптацію до сучасних викликів, таких як цифровізація та глобалізація [2, 6, 9].

Пропонується в якості основних цілей реформування управління освітою в нашій країні визначити наступне [3, 7, 11]:

- підвищення якості освіти, що передбачає забезпечення сучасних стандартів викладання, матеріально-технічної бази та змісту освіти;
- децентралізація управління, що передбачає передачу частини повноважень від центральних органів влади до місцевих громад;

- доступність та інклюзивність, що передбачає рівні можливості для здобуття освіти незалежно від місця проживання, фізичних чи соціальних умов;
- цифровізація освітніх процесів, що забезпечує використання цифрових технологій для навчання, адміністрування та доступу до інформації;
- фінансова автономія, з використанням систем впровадження прозорих моделей фінансування для ефективного використання ресурсів.

Після встановлення мети реформування, важливим є визначення найбільш важливих напрямків реформування публічного управління [4, 8]. По результатам проведеного дослідження пропонуємо наступні напрямки, які, на наш погляд, є найбільш важливими:

1. Децентралізація управління освітою. Методична сутність цього напрямку виражається в передачі повноважень у сфері управління школами та дошкільними закладами органам місцевого самоврядування. В якості прикладу, можемо відзначити, що в результаті об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ) беруть на себе відповідальність за утримання шкіл та організацію освітнього процесу. Це дозволяє отримати більший контроль громад над якістю освіти, підвищити оперативність прийняття рішень.

2. Формування нових підходів до фінансування освіти. Цікавими для впровадження є такі моделі, як введення формули «гроші йдуть за дитиною», прозоре розподілення державних субвенцій, фінансова автономія закладів освіти, тобто школи самі розпоряджаються бюджетами.

3. Цифровізація. Методична сутність цього напрямку виражається в створенні електронних платформ для управління освітою (наприклад, електронні журнали та щоденники); запуском програм дистанційного навчання (особливо актуально під час війни та пандемії); впровадженням цифрових освітніх ресурсів (національні онлайн-школи, віртуальні бібліотеки).

4. Інклюзивна освіта. Методична сутність цього напрямку виражається у відкритті інклюзивних центрів підтримки для дітей з особливими освітніми потребами; підготовці педагогів для роботи з такими дітьми; забезпеченні закладів освіти відповідною інфраструктурою (пандуси, ліфти, обладнання).

5. Професійний розвиток педагогів. Методична сутність цього напрямку виражається в створенні умов для підвищення кваліфікації вчителів; сертифікації педагогів для мотивації до професійного зростання; введенням системи бонусів та грантів для викладачів.

Нами визначено наявність вже певних досягнень реформ в Україні. По перше, це програма «Нова українська школа» (далі – НУШ), яка передбачає сучасний підхід до навчання у початковій школі: інтеграція предметів, розвиток критичного мислення та творчості; оснащення шкіл новими меблями, мультимедійними засобами. По-друге, це дистанційне навчання, яке розвивається на основі успішного запуску онлайн-платформ під час пандемії COVID-19 та війни з росією; створенні електронних підручників та онлайн-курсів. По-третє, це розвиток інклюзивної освіти, так як вже більше ніж 20% шкіл адаптовані для дітей з особливими потребами, введена посади асистента вчителя для підтримки дітей. По-четверте, це міжнародний досвід. Наприклад, у Фінляндії ми можемо запозичити такі заходи, як: освіта повністю фінансується державою, акцент на індивідуальному підході до кожного учня, відсутність стандартних тестів, гнучкість у навчальних програмах. У Сінгапура цінним є інтенсивна цифровізація освіти, постійне вдосконалення навчальних програм, інвестування в професійний розвиток педагогів. У Німеччині важливо перейняти систему дуальної освіти, яка поєднує теорію та практику, активну участь роботодавців у навчальному процесі.



Проведене дослідження виявило і декі проблеми в сфері реформування освіти. По-перше, це фінансова нестача: багато громад мають обмежені бюджети, що впливає на якість освітніх послуг. По-друге, це опір змінам, так як частина освітян не підтримує нові підходи через звичку до старої системи. По-третє, цифровий розрив – не всі регіони країни мають доступ до якісного інтернету та технічного обладнання.

Реформування публічного управління в галузі освіти в Україні має стратегічне значення для формування конкурентоспроможного суспільства. Успіх залежить від ефективного впровадження децентралізації, цифровізації та модернізації системи освіти. Міжнародний досвід показує, що інвестиції в освіту – це інвестиції в майбутнє.

#### **Список використаних джерел:**

1. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності : навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. № 5. 2018. 10 p.
3. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
4. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
5. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
6. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
7. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
8. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
9. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
10. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві: навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288 с.

#### **Щепанський Едуард Валерійович,**

*доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК БАЗИС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Повномасштабна військова агресія РФ проти України призвела до руйнування та пошкодження населених пунктів та життєво важливої інфраструктури, спричинила внутрішню та зовнішню міграцію працездатного населення. За цих обставин національна економіка переживає кризу. Після певного періоду адаптації міжнародна торгівля побудувала новий ланцюг поставок, але глобальна продовольча безпека

опинилася в нестабільній ситуації. За цих умов як ніколи актуальне питання відновлення національної економіки та міжнародної торгівлі. Війна в Україні принесла нові виклики та загрози, спровокувала небезпечну поляризацію міжнародної спільноти, ескалацію конфлікту та непередбачуваність глобальної та регіональної ситуації. На тлі широкомасштабної російської агресії військово-політичне керівництво України продовжує вести комплексну військову дипломатію з уточнення та трансформації своїх цілей, завдань і пріоритетів на основних зовнішніх напрямках, у тому числі принципів і мотивації стратегічного партнерства.

Сучасні дії України на міжнародній арені загалом спрямовані на забезпечення національної обороноздатності, інституціоналізацію українського мирного плану, інтеграцію до ЄС і НАТО, отримання гарантій безпеки, посилення санкцій проти росії, захист прав наших громадян за кордоном, отримання підтримки та гарантій безпеки для України тощо. Великий вплив має специфіка кожної окремої держави на те, як буде відбуватися відбудова. Тому використання тих чи інших економічних інструментів може мати як позитивний, так і негативний ефект.

Без міжнародного співробітництва неможливо уявити діяльність будь-якої країни. Така ситуація склалася з моменту становлення держави як інституту, що представляє інтереси певної спільноти, об'єднаної соціокультурними чинниками, мовою, релігією, ідеями (етнос, ідеологія) тощо. Переваги, отримані учасниками, сприяють глобальному прогресу в багатьох сферах людської діяльності. Сучасний відкритий, багатополлярний, глобалізований світ є тому підтвердженням. Історично жодна закрыта країна не досягла вищого економічного зростання, рівня життя та соціального добробуту за відсутності або з мінімальною міжнародною кооперацією, ніж країна, яка бере участь у процесі міжнародної взаємодії.

Масштабні акти агресії росії спричинили нові загрози та глобальні зміни у світі та змінили фокус і характер української дипломатії, в тому числі в ключових сферах зовнішньої політики. Водночас на тлі російсько-української війни процес позиціонування країнами світу агресивної поведінки росії та пошуку відповідних моделей поведінки є складним і неоднозначним.

В контексті питання стратегічного та тактичного рівня підтримки України, визнання (невизнання) російської агресії тощо, світову спільноту можна досить умовно поділити на наступні категорії [1, 2]. Нами систематизовано даний перелік (рис. 1).

Військові дії на території України спричинили значні руйнування житлової та критичної інфраструктури. Міжнародна спільнота погоджується з тезисом, що російська федерація буде компенсувати відбудову та всі фінансові втрати, що зазнала Україна з 24 лютого. Відповідно до слів Голови Єврокомісії Урсули фон дер Ляєн, збитки, що завдала росія Україні оцінюються в 600 млрд. євро [3].



**Рис.1. Категорії світової спільноти щодо стратегічної підтримки України**  
Примітка. Складено автором

Таким чином, лідерами політичної підтримки України на світовій арені виступають насамперед США, держави Євросоюзу (крім Угорщини), Велика Британія, інші європейські країни, Канада, Японія, Австралія тощо. Підтримують Україну у протистоянні країні-агресору також міжнародні інституції – ЄС, НАТО, Рада Європи, ОБСЄ.

З початком активної фази російської агресії у 2022 році можна спостерігати нові тенденції в економічних відносинах України зі стратегічними партнерами. У цей період принципово важливим для України є збереження макроекономічної стабільності в умовах збільшення військових витрат, значного скорочення надходжень до бюджету, необхідності збереження певного рівня соціальних видатків, зниження експортного потенціалу та блокада російської інфраструктури. Важливу роль у цих процесах відіграє співпраця у пріоритетних зовнішніх сферах та стратегічне партнерство України в економічній сфері на глобальному, регіональному та двосторонньому рівнях.

План повоєнного відновлення України передбачає залучити близько 350 мільярдів доларів для реалізації близько 580 проєктів з відновлення України. Ці проєкти відображають бачення України на майбутнє в найближчі десятиліття і сприятимуть не тільки швидкому відновленню української економіки, а й її зростанню в довгостроковій перспективі. Нами систематизовано перелік запланованих національних програм та проєктів (табл.1).

## Перелік запланованих національних програм та проєктів щодо повоєнного відновлення України

Сфера / сектор	Зміст програми / проєкту
1	2
Нормативно-правова, інституційна	Сукупність проєктів, які в основному будуть позитивно впливати на нормативно-правову базу, а саме імплементація європейського законодавства, реформування антикорупційної системи, оптимізація структури державних адміністрацій, видозміна правової бази антимонопольного законодавства, синхронізація та уніфікація законодавства із країнами Європейського Союзу тощо
Сфера безпеки та оборони	Проєкти та програми у напрямках: - програма розвитку ракетного озброєння, авіації, науково-технічний розвиток; - відновлення територіальної цілісності України, покарання винних в агресії, геноциді та екоциді України, компенсація збитків, завданих агресією; - підвищення рівня обороноздатності держави, реформування і зміцнення сектору безпеки, всіх силових структур; - прискорене набуття членства в НАТО як чинник запобігання воєнним загрозам з боку росії та гарантія безпеки повоєнних іноземних інвестицій в Україну; - забезпечення зовнішніх безпекових гарантій України на період її вступу до НАТО шляхом досягнення двосторонніх домовленостей з ключовими державами-членами Альянсу; - активізація військово-технічного співробітництва із західними партнерами щодо отримання від них допомоги в оснащенні Сил оборони та повоєнної побудови в Україні сучасного, ефективного оборонно-промислового сектору.
ІТ-сфера, цифровізація	Поглиблення функціоналу додатку «Дія», за для подальшого переведення всіх бюрократичних процесів у смартфон, забезпечення всього населення України швидким інтернетом, переведення публічних послуг у цифрову площину, запровадження системи кібербезпеки для інформації тощо
Економіка, бізнес	- нарощення ядерної потужності та використання газотранспортної системи для енергетичної безпеки; - розвиток здорової конкуренції, стимулювання приватного бізнесу за допомогою низки програм, лібералізація податкової системи, сприяння мобільності робочої сили тощо; - низка заходів, пов'язаних із поліпшенням програмам кредитування та захисту капіталовкладень; - створення інституцій із забезпечення фінансування державного бюджету; - розвиток галузей економіки, спрямованих на збільшення доданої вартості (низка заходів, спрямованих на розвиток агропромисловості, металургії, обробної промисловості, машинобудування, створення технопарків).

1	2
Інфраструктура, соціальна сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення логістики із євро регіоном (покращення сухопутного сполучення за допомогою доріг, залізничних колій, суднохідної галузі, збільшення чисельності аеропортів, поштової інфраструктури, розвиток туризму тощо);</li> <li>- відбудова чистого і захищеного середовища (загальний комплекс заходів, спрямований на захищене середовище для безпечного проживання населення, що включає в себе побудову відповідної інфраструктури);</li> <li>- відновлення та будівництво житлової та критичної інфраструктури (водопостачання, житловий фонд, опалення, реконструкція застарілих будинків тощо);</li> <li>- відбудова та покращення соціальної інфраструктури (низка заходів, в основному спрямованих на енергоефективність);</li> <li>- розвиток системи освіти (в основному повна реформація освітньої системи, яка буде сконцентрована на найкращих практиках міжнародного досвіду у сфері освіти);</li> <li>- покращення сфери охорони здоров'я (розвиток інфраструктури, покращення кваліфікації кадрів, впровадження ІТ-інновацій);</li> <li>- культура та спорт (в основному збільшення фінансування на розвиток та пропагування сфери культури і спорту серед активної молоді);</li> <li>- збільшення ефективності соціальної політики (реформа пенсійної системи, захист прав вразливих прошарків населення, забезпечення житлом тощо).</li> </ul>

*Примітка. Складено автором*

Наочно це особливо спостерігається в умовах стійкої тенденції до формування певної економічної автономії основних економічних центрів світового господарства та забезпечення їх економічної безпеки в стратегічних галузях на основі процесів придбання, диверсифікації, відтворення ресурсів та формування регіональних стійких мереж.

Стратегічні напрями економічної кооперації та інтеграції повинні залишитися у центрі тактичних і стратегічних інтересів України у найближчій та довгостроковій перспективі. У цьому зв'язку Україні важливо зберегти системну трансатлантичну економічну солідарність з двома центрами сучасного світового господарства — США та ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегічні партнери України (реалії та пріоритети в умовах війни). *Національна безпека і оборона*. 2023. № 3–4. URL : [https://razumkov.org.ua/images/2023/10/11/NSD193-194\\_2023\\_ukr\\_all.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/10/11/NSD193-194_2023_ukr_all.pdf) (Дата звернення: 30.01.2025р.).

2. Російсько-український конфлікт: від повномасштабної війни до вирішення конфлікту і повоєнного відновлення. *Національна безпека і оборона*. 2023. № 1–2. С. 28–29. URL : [https://razumkov.org.ua/images/2023/09/13/2023-MATRA\\_journ\\_a.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/09/13/2023-MATRA_journ_a.pdf) (Дата звернення: 30.01.2025р.).

3. Гамалій І. Війна з Росією завдала Україні збитків на 600 млрд євро, – Урсула фон дер Ляен. *LB.ua*. URL : [https://lb.ua/economics/2022/11/30/537563\\_viyna\\_z\\_rosiie\\_yu\\_zavdala\\_ukrini.html](https://lb.ua/economics/2022/11/30/537563_viyna_z_rosiie_yu_zavdala_ukrini.html) (Дата звернення: 30.01.2025р.).

## **СЕКЦІЯ 4**

### **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Возна Оксана Валеріївна,**

*головна спеціалістка відділу дошкільної та загальної середньої освіти  
управління дошкільної та загальної середньої освіти і ресурсного забезпечення  
Департаменту освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації*

#### **МЕХАНІЗМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ ОФІЦЕРІВ «СЛУЖБИ ОСВІТНЬОЇ БЕЗПЕКИ» У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Російська збройна агресія проти України актуалізувала одне з найважливіших завдань держави – це збереження життя та здоров'я її громадян загалом, та дітей зокрема. Питання забезпечення доступу дітей до освіти та організація безпечного освітнього середовища в закладах освіти залишаються пріоритетним в умовах воєнного стану. Проблеми, пов'язані з низьким рівнем безпеки закладів загальної середньої освіти та недостатньо ефективною організацією безпечного освітнього середовища, змушують шукати шляхи їх вирішення.

Згідно з вимогами чинного законодавства органи місцевого самоврядування відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, зокрема зазначається, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать повноваження з управління закладами освіти, які належать територіальним громадам [1, 2]. Одним із завдань Концепції безпеки закладів освіти, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2023 року № 301-р, є створення безпечної інфраструктури закладів освіти шляхом посилення поліцейської присутності у закладах освіти з наданням ефективних поліцейських послуг щодо недопущення вчинення правопорушень учасниками освітнього процесу та стосовно них [3].

Головним завданням офіцера «Служби освітньої безпеки» є забезпечення безпечного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти, що реалізується в Хмельницькій області з урахуванням специфіки регіону, проблем окремих територіальних громад та дії правового режиму воєнного або надзвичайного стану у разі його введення.

Іншими не менш важливими завданнями офіцера «Служби освітньої безпеки» є захист прав і законних інтересів учасників освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти, здійснення у межах своєї компетенції профілактичної діяльності щодо запобігання вчиненню правопорушень, ужиття заходів, спрямованих на попередження та усунення загроз життю та здоров'ю учасникам освітнього процесу, запобігання дитячій безоглядності, виявлення причин та умов, які цьому сприяють, ужиття в межах компетенції відповідних превентивних заходів.

Сьогодні в області визначено 101 заклад загальної середньої освіти, що увійшов до проєкту «Служба освітньої безпеки». Переваги надавалися закладам, де навчається більша кількість дітей, організовано очну форму роботи, наявна споруда цивільного захисту.

У травні 2024 року за участі представників Департаменту освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації та Головного управління Національної поліції було розпочато конкурсний відбір на заміщення вакантних посад офіцера «Служби освітньої безпеки». За результатами відбору до виконання своїх обов'язків станом на січень 2025 року розпочали свою роботу в закладах загальної середньої освіти області або знаходяться в процесі призначення 83 інспектори, а саме: Кам'янець-Подільська міська територіальна громада – 17 осіб, Шепетівська міська територіальна громада – 8 осіб, Славутська, Красилівська, Старокостянтинівська міські територіальні громади – по 5 осіб, Нетішинська, Полонська міські територіальні громади – по 4 особи, Деражнянська, Городоцька, Теофіпольська міські територіальні громади – по 3 особи, Ізяславська, Волочиська, Дунаєвецька міські, Розсошанська сільські територіальні громади – по 2 особи, Білогірська, Віньковецька, Летичівська, Старосинявська, Ярмолинецька, Антонінська, Чемеровецька, Чорноострівська селищні, Гвардійська, Староостропільська, Меджибізька, Лісовогринівецька, Маківська, Крупецька, Судилківська, Плужненська, Грицівська сільські територіальні громади – по 1 особі. Процес відбору офіцерів ще триває.

В місті Хмельницький 25 закладів загальної середньої освіти матимуть свого офіцера. Станом на січень 2025 року 25 закладів загальної середньої освіти міста мають свого офіцера, ще 1 проходить відповідне навчання.

Варто виокремити Кам'янець-Подільську міську територіальну громаду, на території якої було найефективніше проведено агітаційну та роз'яснювальну роботу серед населення щодо проекту «Служба освітньої безпеки». Як результат, саме звідси зафіксовано найбільшу кількість бажаючих долучитися до лав офіцерів «Служби освітньої безпеки» та найбільшу кількість закладів загальної середньої освіти, охоплених зазначеним проектом.

Основним критерієм оцінки діяльності офіцера «Служби освітньої безпеки» під час забезпечення безпечного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти є рівень довіри учасників освітнього процесу, здатність створювати і підтримувати безпечне освітнє середовище, що захищає фізичне та психологічне благополуччя всіх учасників освітнього процесу.

Організація «Служби освітньої безпеки» в мережі закладів загальної сприяє покращенню та зміцненню національної безпеки через освітній процес. Однак органам публічного управління необхідно ухвалити низку управлінських рішень, що стосуються планування, створення та розширення такої служби.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про освіту : Закон України від 06.10.2024 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 25.11.2024)
2. Про органи місцевого самоврядування : Закон України від 15.11.2024 № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 26.11.2024)
3. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2023 року № 301-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80#Text> (дата звернення 26.11.2024)

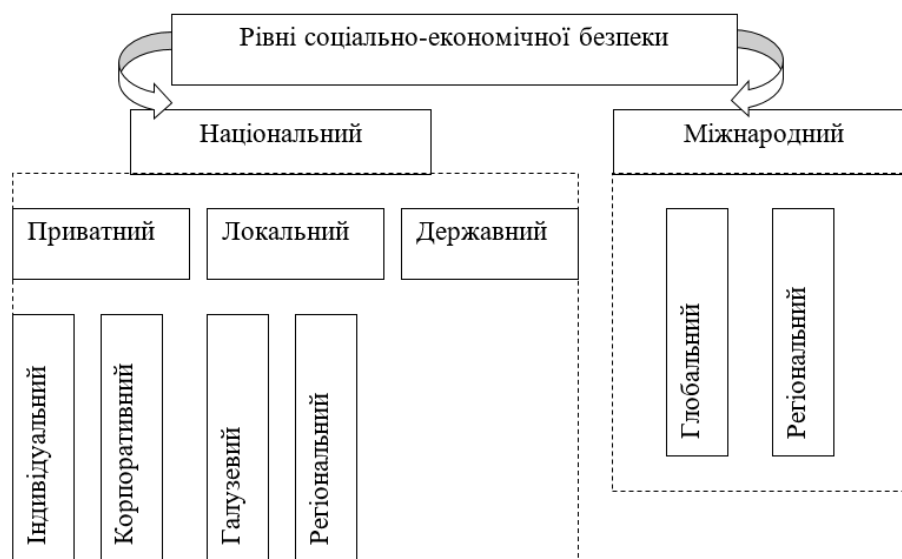
## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

У сучасних умовах забезпечення соціально-економічної безпеки, збереження суверенітету України, підтримка необхідного рівня та якості життя громадян є фундаментальною проблемою. Спроба дати визначення поняття «соціально-економічна безпека» неможлива у відриві від проблем загальнодержавної (національної) безпеки. Загрози національній безпеці, як такого стану країни, при якому забезпечується усунення або нейтралізація загроз її корінним загальнодержавним інтересам і самому існуванню, можуть виникати в різних сферах і галузях життєдіяльності суспільства в силу дії внутрішніх і зовнішніх причин. Тому поняття державної безпеки має деякі важливі особливості, які накладають неминучий відбиток і на розгляд проблеми соціально-економічної безпеки, як однієї зі складових національної, а саме [1]:

– по-перше – поняття державної безпеки має конкретно-історичний зміст. Необхідне уявлення про те, в яких галузях виникають загрози для країни, як і ступінь їх гостроти, що пов'язані як з внутрішнім станом суспільства, так і з місцем, займаним країною у світовому співтоваристві в контексті процесів, що відбуваються;

– по-друге – національна безпека нерозривно пов'язана з суспільно-державними інтересами і національною ідеєю. Інтереси, що декларує суспільство, і завдання, що ставить перед собою, у свою чергу, у значній мірі залежать від того стану і тих умов, в яких суспільство перебуває. Усі особливості необхідно враховувати й при розгляді соціально-економічної безпеки держави.

Увага до безпеки взагалі й соціально-економічної безпеки зокрема, сформована концептуально в 70-і роки, було обумовлено рядом причин. По-перше, це формування світового ринку і посилення взаємозалежності всіх країн одна від одної. По-друге, це наочний прояв вичерпності та важко відновлюваності природних ресурсів, що спостерігається в сировинній та енергетичній сферах, а, відтак, і кризах. По-третє, це посилення уваги до соціальних проблем всередині окремих країн і необхідність направлення додаткових ресурсів на такі цілі [2]. На рисунку 1 представлені рівні соціально-економічної безпеки.



**Рис. 1. Рівні соціально-економічної безпеки**

*Примітка. Складено автором за даними [2]*



Вищевказані аспекти взаємозалежні один від одного, і насправді складно визначити, які з них у процесі історичного розвитку передують іншим або мають більше значення в кожен конкретний історичний момент становлення та розвитку тих чи інших країн. Проте, прогресуючи в означених напрямках, ці країни, якщо і не самостійно, то, перебуваючи в різних об'єднаннях з іншими державами, домоглися в певному сенсі економічної незалежності. І навпаки, решта країн світу прогресує завдяки їм, оскільки з розвинених країн йде потік товарів і технологій (коли розміщуються виробничі комплекси в країнах з низьким рівне соціально-економічного розвитку, причому неважливо в даному випадку, що це не новітні технології). На підставі викладеного можемо наполягати, що відчутним є взаємний вплив багатьох соціально-економічних проблем світового масштабу, протистояти негативним наслідкам якого дозволяє потужна економіка і суспільство в цілому.

Проведений аналіз показує, що саме лише виробництво максимальної кількості благ й економічну безпеку суспільства протягом тривалого часу ще не гарантує. Можна імпортувати технології, інвестиції тощо, і певний час прогресувати технологічно (при тому, що імпорт вже передбачає певний ступінь залежності, питання тільки в самій мірі, в її критичності), але якщо паралельно з цими процесами або в окремі періоди часу в суспільство виявляються привнесеними такі елементи, як соціальна нестабільність, національні конфлікти, слабкість державних інститутів, забезпечити систему безпеки держави навряд чи вдасться. Тому, виходячи із значущості соціального фактора, варто зазначити, що необхідним є комплексний підхід до визначення соціально-економічної безпеки суспільства (країни) [3]. У контексті забезпечення економічної безпеки одним із ключових аспектів є виробництво економічних ресурсів у максимально ефективний спосіб. Якщо припустити, що економічна безпека покликана забезпечувати реалізацію національних інтересів країни, то саме від визначення останніх багато буде залежати. Національні інтереси повинні балансувати між системою цінностей суспільства й існуючими, а також потенційними загрозами. Цей баланс в особі національних інтересів передбачає необхідність певних витрат для суспільства. Власне, національні інтереси диктують додаткові умови щодо того, що потрібно робити або на що спрямовувати ресурси, і як витратити їх найефективнішим способом.

Підсумовуючи щодо проаналізованих визначень, зазначимо, що, на наш погляд, соціально-економічна безпека – це поєднання взаємозалежних економічних і соціальних умов, яке забезпечує стійке в довгостроковій перспективі виробництво найбільшої кількості економічних благ на душу населення оптимальним при певних обмеженнях, викликах і загрозах способом. Обмеженнями, у даному випадку, є необхідність вироблення економічних благ, які прямо або опосередковано сприяють зростанню добробуту населення, і які стосуються елементів інфраструктури (енергосистема, дороги, соціальні установи, програми соціальної допомоги населенню), системи озброєнь й утримання армії. Їх наявність при правильному державному управлінні є необхідною умовою для забезпечення зростання добробуту суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Балан М. І. Державно-управлінські засади забезпечення суспільно-політичної стабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 152 – 158.
2. Євсюков О. П. Сучасні виклики соціально-економічній безпеці України та державні механізми їх визначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 15. С. 77–79.
3. Примуш Р. Концептуально-стратегічні аспекти сутнісно-просторових характеристик безпеки соціально-економічних систем в період трансформаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. №13–14. 2022. С.40–43. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/11>

**Гуменюк Богдан Борисович,**  
*начальник окремого контрольно-пропускного пункту «Київ» Державної прикордонної  
служби України, аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ДО ПИТАННЯ ПРО ПРИНЦИПИ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОРДОНАМИ**

Удосконалення системи інтегрованого управління кордонами залишається важливим напрямом розвитку як для України, так і для країн Європейського Союзу. Відповідно до Регламенту (ЄС) 2016/1624 Європейського Парламенту та Ради від 14 вересня 2016 року, який наразі втратив чинність, але був замінений Регламентом (ЄС) 2019/1896 від 13 листопада 2019 року, було визначено основні принципи розвитку інтегрованого управління кордонами, що відображає адаптацію кращих практик до сучасних викликів і загроз.

Перший принцип акцентує увагу на охороні державного кордону, забезпеченні пропуску осіб, транспортних засобів та вантажів відповідно до встановленого порядку, а також реалізації заходів із протидії транскордонній злочинності. Його метою є забезпечення законності та безпеки перетину кордонів. Наступний стосується захисту суверенних прав держави у виключній (морській) економічній зоні, що включає зусилля зі спостереження, моніторингу та контролю в морських акваторіях, що є невід'ємною складовою прикордонної безпеки. Третім принципом передбачено системний аналіз ризиків на основі європейської моделі, інтегрованої для використання на національному та міжнародному рівнях, що сприяє ідентифікації потенційних загроз і впровадженню превентивних заходів. Четвертий принцип охоплює координацію між суб'єктами інтегрованого управління кордонами у реалізації державної політики. Такий підхід забезпечує узгодженість і ефективність роботи всіх залучених структур. П'ятий принцип наголошує на важливості співпраці між державними органами, спрямованій на забезпечення безпеки кордонів та обміну інформацією, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та загрози. Наступний принцип стосується міжнародного співробітництва з органами інших держав, міжнародними організаціями та установами, що сприяє зміцненню транскордонної взаємодії та підтримці глобальної безпеки. Не менш важливим є принцип, що акцентує увагу на проведенні оперативно-розшукових заходів і досудового розслідування з метою протидії злочинності, зокрема нелегальній міграції та торгівлі людьми. Така діяльність сприяє забезпеченню правопорядку в прикордонних регіонах. Восьмий принцип передбачає укладення та реалізацію міжнародних угод у сфері реадмісії, а також ефективну взаємодію між відповідними органами під час виконання процедур повернення. Дев'ятий принцип стосується облаштування кордонів, включаючи створення сучасних зон спостереження, застосування новітніх технологій контролю та моніторингу з метою підвищення ефективності охорони державних кордонів. Десятий принцип наголошує на важливості контролю, перевірки та оцінці якості виконання завдань у сфері інтегрованого управління кордонами на основі європейських стандартів для забезпечення прозорості і ефективності таких заходів. Останній принцип визначає раціональне використання ресурсів компетентними державними органами для реалізації державної політики у цій сфері, що забезпечує належне виконання поставлених завдань та оптимізацію витрат [1].

Розглядаючи вищенаведені принципи інтегрованого управління кордонами, варто охарактеризувати поняття «реадмісія», що закріплене в Угоді між Україною та

Європейським Співтовариством про реадмісію осіб, де реадмісія визначена як процес, за яким «Запитувана держава на запит Запитуючої держави та без будь-яких інших формальностей, крім тих, що передбачені цією Угодою, приймає на свою територію всіх осіб, які не виконують чинних умов стосовно в'їзду на територію Запитуючої держави чи перебування на ній або припинили виконувати такі умови, якщо надано докази відповідно до статті 6 цієї Угоди того, що вони є громадянами Запитуваної держави» [2].

Адаптовані до національного контексту України та враховані в Стратегії інтегрованого управління кордонами до 2025 року, принципи встановлюють основу для забезпечення узгодженого підходу до управління кордонами, спрямованого на зміцнення безпеки та ефективності, реалізація яких передбачає тісну взаємодію між різними державними установами, міжнародними партнерами, а також активне використання сучасних технологій і процедур. Завдяки законодавству ЄС та його адаптації в Україні забезпечується інтеграція української системи охорони кордонів до загальноєвропейської безпекової інфраструктури, що сприяє не лише захисту державного кордону, а й зміцненню позицій України як надійного партнера ЄС у сфері безпеки та управління міграцією.

#### **Список використаних джерел:**

1. Уряд схвалив Стратегію інтегрованого управління кордонами. *Урядовий портал*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-integrovanogo-upravlinnya-kordonami>

2. Угода між Україною та Європейським Співтовариством про реадмісію осіб. Угода від 18.06.2007. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_851#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_851#Text)

**Данчєв Віталій Васильович,**

*аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ОДНА ІЗ КЛЮЧОВИХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ**

Сталий соціально-економічний розвиток держави потребує не тільки створення відповідних умов для економічного розвитку країни, а й попередження та мінімізацію негативних наслідків впливу загроз ендегенного та екзогенного характеру, особливо у сфері економічної безпеки. Тіньовий сектор економіки у різних масштабах властивий кожній національній економіці, проте державна політика в означеній сфері має бути спрямована на зменшення обсягу тіньових коштів та попередження виведення активів в офшорні зони.

При визначенні категорії «тіньова економіка» Мочерний С. В. акцентує увагу на тому, що діяльність пов'язана або з ухиленням від податків та державного контролю, або передбачає здійснення заборонений видів діяльності [2, с. 637]. Схожу позицію має і Варналій З. С. та додає про необхідність віднесення до тіньової економіки економічних відносин між суб'єктами господарювання щодо отримання надприбутку нечесним способом використовуючи окремі суперечності у вітчизняному законодавстві [1, с. 430]. Згідно із наказом Мінекономіки (від 2005 року), тіньова економіка визначається як «незарєєстрована в установленому порядку економічна діяльність суб'єкта господарювання, яка характеризується мінімізацією витрат на виробництво товарів,

виконання робіт та надання послуг, ухиленням від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), статистичного анкетування та подання статистичної звітності, наслідком якого є порушення законодавчо встановлених норм (рівень мінімальної заробітної плати, тривалість робочого часу, умови і безпека праці тощо)» [3]. Таким чином, серед ключових ознак тіньової економіки варто виділити:

- нелегальна діяльність (ухилення від податків, продаж/купівля заборонених товарів тощо);
- значний масштаб охоплення;
- непрозорість значної кількості готівкових операцій та/або їх фіктивність;
- дестабілізуючий вплив на легальну економіку;
- складність моніторингу операцій готівкою.

Посилення тінізації економіки України призводить до суттєвих втрат з державного бюджету (неоподаткована готівка, незадекларовані господарські операції); зниження рівня суспільних послуг (посиленні соціальної нерівності, появи корупційних схем та появи незаконних інструментів та механізмів обігу коштів); зниження рівня довіри громадян до органів публічної влади; зниження рівня інвестиційної привабливості бізнес-середовища та держави загалом, особливо якщо мова йде про іноземних інвесторів та довгострокові інвестиційні проекти (невизначеність та колізії у вітчизняному законодавстві є дестабілізаційним фактором в контексті інвестиційної привабливості будь-якої сфери. Ситуація відчутно погіршилася у зв'язку із ще одною детермінантою, а саме повномасштабним вторгненням країни-агресора, зокрема через окупацію території України, міграцію населення та цілеспрямоване руйнування критичної енергетичної інфраструктури держави, некомпетентний розподіл статей видатків коштів з державного бюджету, безпрецедентне в умовах воєнного стану збільшення заробітних плат чиновників.

Державна політика у сфері економічної безпеки має бути спрямована на оздоровлення національної економіки та забезпечення її стійкості. Станом на серпень 2024 року обсяг тіньової економіки України оцінюється в розмірі 20-30 % [4], проте, на нашу думку, офіційний рівень тінізації економіки суттєво занижений, оскільки варто додати про появу нових схем незаконного заробітку під час воєнних дій та розкрадання гуманітарної допомоги.

Таким чином, зростання тіньової економіки України набуває системного характеру та наближає рівень тінізації економіки до критичного рівня. З огляду на це варто впроваджувати нові інноваційні інструменти визначення передумов зростання тіньової економіки та здійснювати пошук ефективних методів протидії деструктивному впливу досліджуваного явища з метою забезпечення сталого розвитку суспільства і держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
3. Про затвердження методичних рекомендацій розрахунку рівня тіньової економіки : Наказ Міністерства економіки України від 18.02.2009 р. № 123. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0123665-09#Text>
4. Тіньова економіка: чому війна вбиває її швидше, ніж легальну. *Сайт minfin.com.ua*. URL : <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/28/134150767/>

**Кобєлев Валерій Миколайович,**  
*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*  
**Косенко Софія Андріївна,**  
*аспірантка Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

## **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Національна безпека – це стан захищеності держави, її суверенітету, територіальної цілісності, політичної стабільності, економічної самостійності, екологічної рівноваги та прав і свобод громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона передбачає здатність держави забезпечувати нормальне функціонування суспільства, розвиток національних інтересів, збереження культури, традицій та захист прав людини [1, 4, 7]. Національна безпека є ключовим елементом стабільності держави та її здатності ефективно реагувати на сучасні виклики [2].

Публічне управління у сфері національної безпеки – це діяльність органів державної влади, спрямована на захист національних інтересів, територіальної цілісності, суверенітету та безпеки громадян держави [3, 9]. Управління цією сферою включає формування стратегій, координацію дій органів влади, впровадження політик і контроль за їх реалізацією. Актуальність дослідження обумовлена зростанням геополітичної нестабільності, гібридних загроз, кіберзлочинності та тероризму, що вимагає ефективного управління у сфері національної безпеки. Забезпечення національної безпеки є ключовим фактором стабільності, розвитку держави та захисту прав громадян.

Формування моделі публічного управління у сфері національної безпеки – це розробка та впровадження ефективної системи управління, яка забезпечує координацію діяльності державних органів, інституцій та громадськості для захисту національних інтересів, суверенітету та безпеки держави [5, 10]. Модель базується на принципах законності, прозорості, ефективності та відповідальності. Актуальність формування такої моделі обумовлена зростанням сучасних загроз, серед яких: гібридні війни, тероризм, кібератаки, екологічні та економічні ризики. В умовах глобалізації та нестабільності на міжнародній арені зростає потреба у створенні комплексної системи управління, яка може ефективно реагувати на різноманітні загрози.

Модель публічного управління у сфері національної безпеки включає в себе інтеграцію всіх складових національної безпеки (політичної, економічної, інформаційної, екологічної, військової); чітке розмежування повноважень між органами влади (РНБО, Збройні сили, правоохоронні органи, спецслужби); стратегічне планування в формі розробки концепцій та доктрин національної безпеки; фінансове забезпечення – бюджетування та контроль за витратами у сфері безпеки; організаційне забезпечення – створення органів управління, координаційних центрів, спеціальних служб; законодавче закріплення компетенцій, функцій та відповідальності всіх суб'єктів національної безпеки, принципи управління, такі як прозорість, підзвітність, ефективність, дотримання прав людини, а також закони, укази, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері безпеки [6, 12].

На нашу думку в поставленій проблемі важливим є визначення методів забезпечення окремих складових моделі публічного управління у сфері національної

безпеки. Правові методи забезпечуються законодавчою базою, регулюванням через правові норми, розробкою та вдосконаленням законодавчих актів, які регулюють діяльність у сфері національної безпеки; організаційні методи забезпечуються координацією діяльності між державними органами, створенням координаційних центрів, кризових штабів, міжвідомчих комісій; інформаційні методи забезпечуються з використанням моніторингу загроз, обміну інформацією між спецслужбами, інформаційною безпекою, контрпропагандою; соціальні методи забезпечуються формуванням культури безпеки серед громадян, підвищенням рівня громадянської свідомості щодо безпеки, проведення навчань і тренінгів; військові методи забезпечуються створенням силових структур, підтримання обороноздатності, забезпеченням боєздатності армії, розвиток оборонного комплексу; технічні методи забезпечуються використанням сучасних технологій для моніторингу та запобігання загрозам, використанням сучасних технологій для виявлення та нейтралізації загроз (системи відеоспостереження, кібербезпека).

Формування ефективної моделі публічного управління у сфері національної безпеки є ключовим фактором збереження стабільності, територіальної цілісності та захисту громадян [11]. Комплексний підхід, заснований на правових, організаційних та технічних методах, дозволяє забезпечити своєчасне реагування на сучасні виклики. Важливою складовою є також міжнародна співпраця та обмін досвідом у цій сфері. Ефективне публічне управління у сфері національної безпеки є запорукою стабільного розвитку держави, збереження її суверенітету та забезпечення прав громадян. В умовах сучасних викликів важливим є системний підхід, що включає правові, організаційні та технічні методи. Для підвищення ефективності управління необхідно удосконалювати нормативно-правову базу, підвищувати кваліфікацію кадрів та зміцнювати міжнародну співпрацю.

#### Список використаних джерел:

1. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків: НТУ «ХП», 2019. 1002 с.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К. : Знання, 2009. 1070 с.
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
4. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гаврись О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХП», 2004. 640 с.
5. Тovaжнянський В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
6. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.
8. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
9. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.

10. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

11. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.

12. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288 с.

**Копанчук Володимир Олександрович,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ**

Воєнний конфлікт – важке випробування для будь-якої країни, і Україна не є винятком. За таких обставин забезпечення безпеки громадян, збереження територіальної цілісності та контроль над ситуацією є першочерговими завданнями. Однак воєнні конфлікти також створюють нові виклики та перешкоди для системи державного управління. Ці особливі умови вимагають не лише негайних дій, але й адаптації адміністративних механізмів до нових обставин. Таке адаптивне державне управління в умовах воєнних конфліктів вимагає гнучкості, оперативності та здатності приймати стратегічні рішення на основі об'єктивної оцінки ситуації.

За будь-яких обставин головним завданням державного управління є регулювання та вдосконалення механізму адміністративної діяльності. У демократично розвиненій державі система публічного управління покликана визначати стратегічний напрям сталого розвитку держави та забезпечувати дотримання прав і свобод громадян. Достатньо велика кількість науковців виокремлює низку недоліків у функціонуванні системи державного управління в Україні. На нашу думку, найбільш серйозними з них є високий рівень корумпованості публічної влади

Світова практика демонструє, що країни, які переживають та пережили воєнні дії на своїй території, стикаються з низкою викликів. Серед них – руйнування усталених механізмів управління державою, стрімка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних та демографічних проблем, зростання бідності, інфляція та зниження інвестиційної активності бізнесу [1].

Зауваживши, що війна вносить радикальні зміни в усі сфери суспільного життя, і публічне управління не є винятком. Вважаємо проаналізувати основні напрями трансформації публічного управління під час воєнного конфлікту (рис. 1).



**Рис. 1 Основні напрями трансформації публічного управління під час воєнного конфлікту**

*Примітка. Складено автором*

Розглянемо детальніше запропоновані вище напрями трансформації публічного управління:

1. **Централізація влади.** У воєнний час спостерігається значна централізація влади, оскільки ефективне управління в умовах кризи вимагає швидкого прийняття рішень на найвищому рівні. Децентралізація часто відходить на другий план, а повноваження місцевих органів влади можуть бути обмежені.

2. **Пріоритет безпеки.** Забезпечення національної безпеки стає головним пріоритетом. Всі ресурси держави мобілізуються для відсічі агресору та захисту населення, що призводить до перерозподілу бюджетних коштів, зміни нормативно-правової бази та переорієнтації діяльності державних органів.

3. **Співпраця з громадянським суспільством.** Війна вимагає консолідації всіх сил суспільства. Тому держава активно залучає до співпраці громадські організації, волонтерів та бізнес, що сприяє підвищенню ефективності державного управління та посиленню довіри громадян до влади.

4. **Цифрова трансформація.** Війна пришвидшує процес цифрової трансформації державного управління. Електронні сервіси стають все більш затребуваними, що дозволяє забезпечити безперервність роботи державних органів та спростити взаємодію з громадянами.

5. **Міжнародне співробітництво.** Війна підкреслює важливість міжнародної підтримки. Держава активізує міжнародне співробітництво для отримання військової, гуманітарної та фінансової допомоги, що впливає на зовнішню політику та вибудовування нових міжнародних відносин.

Воєнний конфлікт в Україні суттєво вплинув на роботу всіх органів влади, включаючи ті, що відповідають за життя територіальних громад. З початком війни їхні пріоритети кардинально змінилися. На перший план вийшли питання оборони, забезпечення життєдіяльності населення та допомоги постраждалим. Проте, варто зауважити що війна відкрила нові можливості серед яких є:

1. Війна може стати поштовхом для модернізації державного управління, впровадження нових технологій та підвищення ефективності роботи державних органів.

2. Спільна боротьба з агресором може сприяти зміцненню національної ідентичності та консолідації суспільства.

3. Війна стимулює розвиток громадянського суспільства, оскільки люди стають більш активними та беруть участь у вирішенні проблем країни.

Отже, трансформація державного управління, викликана війною, має довгострокові наслідки. Варто розуміти, що вона може призвести до зміни політичного ландшафту, перегляду пріоритетів державної політики та створення нових інститутів



але незважаючи на збройний конфлікт, органи влади адаптуються до нових викликів та далі працюють на розвиток та перемогу нашої держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30–35. DOI : <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> (13.01.2024 р.)

**Копанчук Олена Євгенівна,**  
*кандидатка наук з державного управління,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **РОЗВИТОК ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Питання волонтерства досить популярне та поширене в сучасному науковому колі, особливо в умовах воєнного стану в Україні, що пов'язано з посиленням зовнішніх та внутрішніх викликів, які постають перед суспільством, неспроможністю державних органів негайно реагувати та вирішувати нагальні проблеми населення, Збройних Сил України тощо. Крім цього, наша держава знаходиться в ситуації гострої нестачі людських, економічних, трудових та фінансових ресурсів. Тому актуальним питанням на даний момент є мобілізація людських ресурсів для забезпечення національної безпеки України. Найбільш яскравим проявом такої активізації є розвиток волонтерського руху.

Тема волонтерства активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких: Н. Кордонець, О. Безпалько, С. Шкодич, О. Яременко, О. Ванюшина, О. Панькова, О. Касперович, Л. Геренс, А. Вілль та інші. Однак попри значний науковий здобуток стосовно цього явища, його ґрунтовний аналіз потребує поглиблення.

В першу чергу, зазначимо, що волонтерську діяльність в Україні регулюють Конституція України, закони, міжнародні договори, а також інші нормативно-правові акти. Зокрема, відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність» визначено, що волонтерська діяльність – це добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги. Волонтером є фізична особа, яка добровільно здійснює соціально спрямовану неприбуткову діяльність шляхом надання волонтерської допомоги [1].

Активізація волонтерського руху в Україні почалась ще з Революції Гідності. На той період велика чисельність волонтерів виконували завдання стосовно різних напрямів: приготування їжі, лікування хворих, підбадьорювання концертами, збір коштів тощо. Серед них були люди різних вікових категорій та різних соціальних верст, об'єднаних спільною метою [2]. В умовах війни в Україні волонтерство набуває особливої актуальності й значущості як головного чинника зміцнення національної безпеки та здійснюється по різних напрямках (таблиця 1).

Напрями волонтерської діяльності в Україні як головного фактора зміцнення національної безпеки

№	Напрямок діяльності	Характеристика
1.	Підтримка Збройних Сил України та інших силових структур	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збір коштів для закупівлі обладнання, транспортних засобів, медикаментів, засобів зв'язку;</li> <li>– надання медичної допомоги пораненим, їх евакуація;</li> <li>– психологічна підтримка військовим та їх сім'ям.</li> </ul>
2.	Забезпечення гуманітарної допомоги цивільному населенню	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка внутрішньо переміщених осіб (надання житла, одягу, харчування тощо);</li> <li>– надання матеріальної допомоги населенню прифронтових територій та громадянам, які постраждали внаслідок збройної агресії;</li> <li>– евакуація жителів з небезпечних населених пунктів;</li> <li>– пошук зниклих безвісти;</li> <li>– надання нематеріальної допомоги (юридичної, інформаційної тощо).</li> </ul>
3.	Підтримка територіальної оборони та цивільного захисту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь в організації навчань, тренінгів з основ цивільного захисту і надання першої допомоги;</li> <li>– поширення інформації правил поведінки в умовах надзвичайних ситуацій;</li> <li>– логістична підтримка підрозділів територіальної оборони.</li> </ul>
4.	Протидія інформаційній агресії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснення моніторингу інформаційного простору, виявлення дезінформації, висвітлення правдивих фактів;</li> <li>– надання підтримки кібербезпеки.</li> </ul>
5.	Зміцнення соціальної єдності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– об'єднання однією метою громадян з різних професій, різного віку та соціального статусу;</li> <li>– сприяння формуванню громадянської свідомості та розвитку громадянського суспільства.</li> </ul>
6.	Посилення міжнародної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання розголосу міжнародній спільноті стосовно злочинів росії проти України;</li> <li>– співпраця з міжнародними організаціями та волонтерами задля надання різного виду допомоги;</li> <li>– формування позитивного міжнародного іміджу України.</li> </ul>

*Примітка. Складено автором за даними [3]*

Не зважаючи на широке поширення та розвиток волонтерства в Україні, варто звернути увагу на проблеми, з якими стикаються волонтери в умовах воєнного стану. По-перше, це нестача та нестабільність фінансування і матеріально-технічного забезпечення. Це пов'язано з тим, що волонтерські організації часто залежать від надання фінансових ресурсів приватними особами. По-друге, в українському законодавстві відсутній чіткий правовий статус волонтерів, що може ускладнювати їх діяльність. По-третє, волонтерські організації, які функціонують в зоні бойових дій, йдуть на значний ризик для життя та здоров'я. Крім зазначеного, поширеною є проблема зловживань з боку недобросовісних організацій та відсутність належного контролю за діяльністю та використанням ресурсів.

Для вирішення зазначених проблем необхідно здійснити низку заходів, серед яких: розробити національну стратегію розвитку волонтерського руху, забезпечити фінансову стабільність волонтерських організацій, чітко визначити правовий статус волонтерів, ліквідувати бюрократичні бар'єри реєстрації волонтерських й благодійних організацій, які функціонують у сфері національної безпеки.

Отже, волонтерський рух діє по різних напрямках щодо надання допомоги й підтримки ЗСУ, населенню, ВПО та постраждалим внаслідок збройної агресії, сприяє розвитку громадянського суспільства та є визначним чинником зміцнення національної безпеки України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про волонтерську діяльність : Закон України від 01.01.2024 № 3236-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 05.01.2025).
2. Ванюшина О. Ф. Волонтерський рух в Україні: еволюція, сучасний стан та статус. *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. Вип. 1. С. 275–281.
3. Панькова О., Касперович О. Український волонтерський рух в умовах збройної російської агресії в контексті національних та глобальних викликів і можливостей післявоєнного відновлення України. *Журнал європейської економіки*. 21, 3. 2022. С. 277–294.

**Любиченко Олена Олексіївна,**

*аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

### **ОСВІТА ЯК СТРАТЕГІЯ ЗМІЦНЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення росії в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, спричинило масштабний відтік людського капіталу, який є ключовим ресурсом для економічного, соціального та безпекового розвитку країни. Однією з найбільш вразливих груп цього процесу є діти. За даними Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ), з початку війни 4,8 мільйона українських дітей виїхали за кордон, а 2,5 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами в межах України [1, с. 6]. Тільки у 2023–2024 навчальному році країну покинули близько 300 тисяч дітей, і ця цифра зростає внаслідок блекаутів і постійних обстрілів.

У цьому контексті питання збереження культурної ідентичності українських дітей, які перебувають за кордоном, та створення умов для їхнього повернення разом із родинами є стратегічним завданням України. Забезпечення доступу до якісної української освіти є важливим інструментом у цьому процесі, що вимагає ефективної координації зусиль між державними органами, громадськими організаціями, навчальними закладами, міжнародними донорами та гуманітарними організаціями.

Українські діти, які перебувають за кордоном, стикаються з багатьма проблемами в доступі до якісної освіти. У країнах, таких як Німеччина, діти часто потрапляють до шкіл, які не забезпечують можливості вступу до університетів чи коледжів. Лише окремі випадки успішної адаптації спостерігаються серед дітей, які мають високий рівень знання мови та добру попередню академічну підготовку. Аналогічна ситуація спостерігається і в Польщі, де освітня система іноді сприймає українських учнів як додатковий тягар, що обмежує їх доступ до вищої освіти [2].

Паралельно з цим, в Україні існують нереалізовані можливості для доступу до вищої освіти за рахунок державного бюджету. Бюджетні місця у вищих навчальних закладах нерідко залишаються вакантними через відсутність належної інформаційної підтримки українських громадян, які перебувають за кордоном. Надання інформації про можливості навчання в українських школах, коледжах та університетах є не лише

актуальним, але й стратегічно необхідним для збереження національного людського ресурсу.

Українські вчителі, які виїхали за кордон, але продовжують працювати в дистанційному форматі, відіграють важливу роль у збереженні національної ідентичності. Вони є амбасадорами української культури та освіти, підтримуючи горизонтальні зв'язки із дітьми, їхніми родинами та освітніми спільнотами. Їхній внесок можна оцінити за кількома ключовими напрямками:

1. Підтримання зв'язку дітей із Батьківщиною. Завдяки дистанційній освіті українські учні продовжують вивчати рідну мову, літературу, історію та інші предмети, що сприяє збереженню їхньої національної свідомості.

2. Інформування про можливості повернення. Вчителі можуть надавати родинам інформацію про освітні програми в Україні, можливості дистанційного навчання, а також про перспективи продовження освіти в українських університетах.

3. Формування культурних горизонталей. Вчителі створюють середовище, у якому діти та їхні батьки відчують зв'язок із Україною, що може сприяти мотивації до повернення.

Згідно з даними Міністерства освіти і науки України, понад 81% із 5410 українських вчителів, які виїхали за кордон, продовжують працювати дистанційно. Це дозволяє зберігати освітню безперервність та національну ідентичність навіть у вимушеній еміграції [3].

Освіта є довгостроковою інвестицією, яка забезпечує економічну та соціальну стабільність країни. Хоча надання доступу до освіти українським дітям за рахунок державного бюджету може виглядати як фінансове навантаження, у довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню людського капіталу. Дослідження підтверджують, що країни, які інвестують в освіту, отримують значні економічні вигоди через підвищення продуктивності праці та інноваційність. Втрата українських дітей, які залишаються за кордоном і поступово асимілюються у приймаючих країнах, становить серйозний ризик для майбутнього України. Приймаючі країни зацікавлені в інтеграції українських переселенців, особливо молодих і освічених фахівців, які є затребуваними на ринках праці. Це створює потенційний конфлікт інтересів між Україною, яка прагне повернути своїх громадян, і країнами, які намагаються зберегти українських мігрантів у своїй економічній системі.

Для подолання викликів, пов'язаних із відтоком людського капіталу, необхідна комплексна стратегія, яка включає такі напрями:

1. Інформаційна підтримка. Міністерство освіти і науки, Міністерство закордонних справ, місцеві органи влади та громадські організації мають розповсюджувати інформацію про можливості навчання в Україні, зокрема дистанційного вступу до шкіл, коледжів та університетів.

2. Розвиток дистанційної освіти. Необхідно створювати нові інструменти для онлайн-навчання, доступні навіть в умовах обмеженого інтернет-зв'язку. Крім того, слід адаптувати освітні програми до потреб учнів за кордоном, що дозволить їм підтримувати зв'язок із батьківщиною.

3. Залучення міжнародних донорів. Організації, такі як ЮНІСЕФ та Save the Children, можуть підтримати створення умов для доступу до української освіти через фінансування освітніх програм та розвиток інфраструктури дистанційного навчання.

4. Підтримка освітян-амбасадорів. Необхідно забезпечити українських вчителів, які працюють дистанційно, технічними та методичними ресурсами для їхньої роботи.

Забезпечення доступу до якісної української освіти, особливо для громадян, які перебувають за кордоном, є важливим компонентом протидії гібридним загрозам,

зокрема інформаційним. Злагоджена взаємодія державних і недержавних суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки дозволить не лише захистити інформаційний простір України, але й створити умови для довгострокового збереження і розвитку людського потенціалу. У сучасних реаліях гібридної війни освіта є не лише засобом соціального розвитку, а й важливим елементом забезпечення інформаційної стійкості та національної безпеки України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. *Щорічна доповідь про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2022 році. Діти війни*. ст.6. URL : <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/dity-viiny>

2. «Між двох світів». Як українські діти провчилися рік за кордоном. *BBC News Україна*. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cer1jylzxr9o>

3. Міністерство освіти і науки України. *Війна та освіта. Два роки повномасштабного вторгнення. Бриф за результатами дослідження*. Київ, 2024. URL : <https://mon.gov.ua/staticobjects/mon/sites/1/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf>

#### **Мартинюк Олександр Васильович,**

*старший викладач кафедри прикордонної служби факультету безпеки, державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, аспірант Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

Безпека країни в цілому в першу чергу залежить від безпеки на її кордонах. У контексті теоретичних основ формування державної політики у сфері безпеки державного кордону України, одними із основних понять є «охорона державного кордону» та «захист державного кордону». Охорона державного кордону передбачає комплекс заходів для запобігання порушенням законодавства про кордон, забезпечення умов для його нормального функціонування, виконання режимних вимог на кордоні та у прикордонній зоні, припинення протиправних дій та притягнення винних осіб до відповідальності. Захист державного кордону охоплює заходи у відповідь на протиправні акти, спрямовані на запобігання або припинення спроб посягання на територіальну цілісність України, застосування спеціальних сил і засобів, а також використання озброєння та військової техніки для захисту від зовнішніх загроз [3, с. 41].

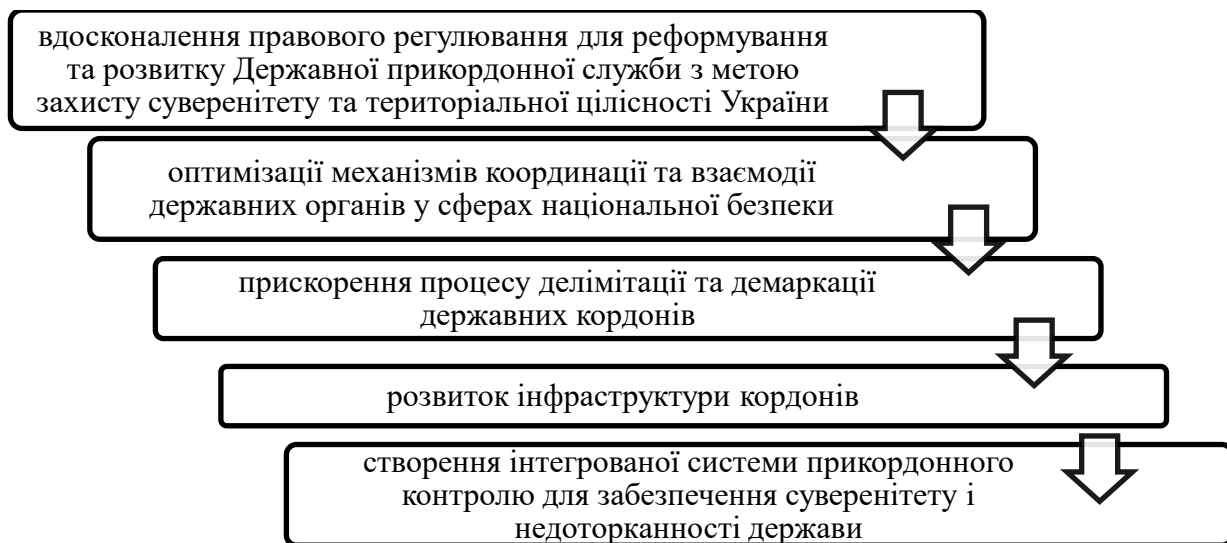
Управління у сфері охорони державного кордону включає підгалузді (рис. 1), що знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою, серед яких:



**Рис. 1. Підгалузі управління у сфері охорони державного кордону**  
*Примітка. Складено автором за даними [2, с. 334]*

Підгалузі взаємопов'язані і утворюють складну, але цілісну систему управління. Державна політика у цій сфері визначає цілі, завдання і пріоритети діяльності держави у питаннях організації та правового регулювання прикордонної політики.

Охорона кордонів спрямована на досягнення таких основних цілей (рис.2):



**Рис. 2. Основні цілі охорони кордонів України**  
*Примітка. Складено автором за даними [5]*

Успішна реалізація цих цілей вимагає не лише технічного оснащення та кадрового забезпечення, але й ефективної координації дій між різними відомствами. Безпека державного кордону є окремим аспектом, що потребує комплексного та цілісного підходу, включаючи не лише оборонні та правоохоронні заходи, а й інтеграцію зусиль різних державних структур і організацій для ефективного контролю, захисту та моніторингу кордонів України. Чимало дослідників розглядають безпеку державного кордону як окремий вид національної безпеки України. Безпека державних кордонів є ключовою складовою міждержавної безпеки і співробітництва в міжнародній спільноті. Принципи, закріплені у міжнародних правових актах, таких як Заключний акт

Наради з безпеки та співробітництва в Європі (Гельсінкі, 01.08.1975) [6], наголошують на суверенній рівності, незастосуванні сили або загрози силою, недоторканності кордонів, територіальній цілісності держав, мирному врегулюванню конфліктів, невтручанні у внутрішні справи, повазі до прав людини та основних свобод, співробітництві між державами, а також добросовісному виконанні зобов'язань міжнародного права [1].

Захист державного суверенітету та територіальної цілісності країн, а також забезпечення непорушності їх кордонів є критично важливими для мирного співіснування і національної безпеки в сучасному світі. З метою гарантування недоторканності кордонів укладаються міждержавні угоди щодо режиму державних кордонів і впроваджуються внутрішньодержавні правові режими, які підтримують режим спільного кордону та його безпеку. Держави-учасниці зобов'язуються розглядати всі кордони як непорушні і підтверджують готовність поважати територіальну цілісність один одного, утримуватися від будь-яких зазіхань на ці кордони. Країни зобов'язуються утримуватися від будь-яких вимог або дій, спрямованих на захоплення або узурпацію території іншої держави-учасниці, а також підтверджують відмову від будь-яких дій, що суперечать цілям і принципам Статуту ООН, які можуть порушувати територіальну цілісність, політичну незалежність або єдність будь-якої держави-учасниці, зокрема застосування сили або загрози силою [4, с. 111].

Забезпечення безпеки державного кордону України є складним і багатоаспектним завданням, яке вимагає комплексного підходу та залучення як органів державної влади, так і місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Від здобуття незалежності України і до сьогодні, це питання залишається надзвичайно важливим. В умовах зростання внутрішніх і зовнішніх загроз ефективність дій органів державного управління не завжди відповідає викликам, що постають перед національною безпекою. Відтак, ключовим завданням стає забезпечення ефективної реалізації заходів у цій сфері, спрямованих на захист національних інтересів як особистості, так і суспільства та держави в прикордонній зоні.

Досвід останніх років в Україні свідчить про те, що втрата контролю над державним кордоном є ознакою втрати контролю над окремими територіями країни, що унеможливує здійснення на цих територіях верховенства, самостійності, повноти і неподільності влади. Забезпечити суверенітет і територіальну цілісність держави без забезпечення безпеки її кордонів неможливо. Збройна агресія РФ проти України, а також тимчасова окупація частини територій, де органи державної влади України або не виконують свої функції, або роблять це не повністю, разом із іншими викликами і загрозами, підтвердили необхідність забезпечення безпеки державного кордону та ефективного управління цією сферою для гарантування національної безпеки і оборони країни.

Отже, для забезпечення безпеки державного кордону України необхідно провести аналіз теоретичних основ, інструментів та принципів публічного управління в цій сфері. Необхідно впровадити заходи, спрямовані на забезпечення суверенітету, недоторканності та територіальної цілісності держави, вдосконалення національного законодавства у сферах прикордоння, міграції та правоохоронних питань, а також захисту національних інтересів на державному кордоні, що передбачає ефективне втілення державної політики у прикордонній сфері, аналіз світових викликів і загроз, а також прийняття адекватних заходів для зменшення деструктивного впливу. Важливо забезпечити захист прав і свобод громадян при перетині державного кордону, підвищити ефективність протидії сучасним транскордонним викликам і загрозам, удосконалити роботу контрольних служб, а також розвивати кадровий і

інтелектуальний потенціал персоналу, удосконалити законодавство та правові інструменти для протидії тероризму, організований злочинності й корупції на кордоні. Такі заходи мають бути спрямовані на зміцнення захисту кордону і безпеки в прикордонній зоні, що потребує чітких практичних кроків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мартинов А. Ю. Нарада з безпеки та співробітництва в Європі (НБСЄ). *Енциклопедія історії України, т. 7: Мі-О / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. К.: В-во «Наукова думка», 2010. 728 с. URL : [http://www.history.org.ua/?termin=Narada\\_bezpeky](http://www.history.org.ua/?termin=Narada_bezpeky)*
2. Нікіфоренко В. С. Особливості державної політики у сфері забезпечення безпеки державного кордону. *Юридичний бюлетень*. Одеса, 2019. Вип. 11. Ч. 1. С. 328–335.
3. Половніков В. В. Заходи адміністративного примусу в діяльності Державної прикордонної служби України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07; Харківський національний університет внутрішніх справ. Х., 2007. 320 с.
4. Половніков В. В. Деякі особливості структури управління у сфері охорони та захисту державного кордону України. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*, 2019. № 20. С. 111–119.
5. Про схвалення Стратегії розвитку Державної прикордонної служби України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2015 р. № 1189-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80#Text>
6. Шемшученко Ю. С. Заключний акт наради з безпеки і співробітництва в Європі. *Енциклопедія історії України: Т. 3: Е-Й / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. К.: В-во «Наукова думка», 2005. 672 с. URL : [http://www.history.org.ua/?termin=Zakljuchny\\_akt\\_narady\\_z\\_bezpeky\\_1975](http://www.history.org.ua/?termin=Zakljuchny_akt_narady_z_bezpeky_1975)*

#### **Палюх Віктор Валентинович,**

*доктор філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування,  
начальник докторантури – ад'юнктури Національного університету  
цивільного захисту України*

#### **Клецьковський Ілля Володимирович,**

*аспірант Запорізького національного університету*

### **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГУМАНІТАРНОГО ДОСТУПУ ПІД ЧАС ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

В умовах сучасних збройних конфліктів особливої актуальності набуває проблема забезпечення гуманітарного доступу до постраждалого населення. Фрагментація конфліктів, збільшення кількості недержавних збройних формувань та розмивання меж між військовими, політичними та гуманітарними операціями створюють значні перешкоди для гуманітарної діяльності [1, с. 15]. Особливо гострою ця проблема стає в умовах, коли тривалі кризи збігаються з конфліктами або коли на країну, яка вже страждає від конфлікту, обрушується стихійне лихо. Важливим фактором ускладнення гуманітарного доступу є значне збільшення кількості гуманітарних організацій, що вимагає більше зусиль з координації та переговорів. Крім того,



співробітники гуманітарних організацій все частіше наражаються на небезпеку через нечіткі межі між гуманітарною діяльністю та політичними процесами [2, с. 183].

Міжнародно-правові механізми регулювання гуманітарного доступу базуються на принципі державного суверенітету. Відповідно до цього принципу, основну відповідальність за задоволення першочергових потреб постраждалого населення несуть держави, що підтверджується Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 46/182 (1991), яка чітко визначає, що кожна держава несе основну відповідальність за надання допомоги жертвам надзвичайних ситуацій на своїй території [3, с. 46].

Коли держава не спроможна або не бажає повністю забезпечити потреби постраждалого населення, гуманітарні організації можуть пропонувати свої послуги відповідно до міжнародного гуманітарного права. Важливо зазначити, що такі пропозиції не можуть розглядатися як іноземне втручання у внутрішні справи приймаючої держави, якщо дотримуються принципи гуманності, неупередженості та недискримінації [4, с. 71]. Ключовим аспектом є питання згоди на проведення гуманітарних операцій. Міжнародний збройний конфлікт (за винятком окупації) передбачає, що гуманітарні операції можуть здійснюватися лише за згодою зацікавлених сторін. Проте, важливо розуміти, що відмова у наданні згоди не може бути довільною та повинна ґрунтуватися на законних підставах. В екстремальних ситуаціях, коли відсутність гуманітарної допомоги може призвести до голоду, не існує законних підстав для відмови [5, с. 55].

Міжнародне гуманітарне право встановлює чіткі зобов'язання держав щодо дозволу на швидке та безперешкодне проведення гуманітарних операцій. Всі держави повинні дозволяти швидкий і безперешкодний провіз усіх поставок, обладнання та персоналу, навіть якщо така допомога призначається для цивільного населення протилежної сторони. Затримки допускаються лише у випадках нагальної необхідності та в інтересах відповідного населення [1, с. 18]. Особлива увага приділяється питанням безпеки персоналу гуманітарних організацій. Міжнародне право передбачає захист гуманітарних працівників та забороняє напади на них. Однак на практиці забезпечення їхньої безпеки залишається серйозною проблемою, особливо в умовах фрагментованих конфліктів [3, с. 48].

Перспективним напрямком дослідження є розробка механізмів посилення ефективності міжнародно-правового регулювання гуманітарного доступу в умовах сучасних викликів, зокрема в контексті нових форм збройних конфліктів та зростаючої ролі недержавних збройних формувань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Handbook on the International Normative Framework. OCHA, 2014. 80 p.
2. UN General Assembly Resolution 46/182 «Strengthening of the coordination of humanitarian emergency assistance of the United Nations», 1991. 10 p.
3. Schwendimann F. The legal framework of humanitarian access in armed conflict. *International Review of the Red Cross*. 2011. Vol. 93. pp. 40–51.
4. Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, and relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol 1), 1977. URL : <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/protocol-additional-geneva-conventions-12-august-1949-and>
5. ICRC Commentary on the Additional Protocols of 8 June 1977 to the Geneva Conventions of 12 August 1949. Geneva: ICRC, 1987.

**Свірко Світлана Володимирівна,**  
*докторка економічних наук, докторка наук з державного управління,  
завідувачка кафедри національної безпеки, публічного управління та  
адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»,*  
**Савчук Сергій Олександрович,**  
*головний консультант Головного контрольного департаменту  
Адміністрації Президента України*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗЛОЧИНАМ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНО-ПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ**

Розбудова постіндустріального суспільства, яке знаходиться в одному синонімічному ряді з інформаційним суспільством, а також суспільством знань, сприяла не тільки значній автоматизації та механізації виробництва, орієнтації економіки знань на інновації на засадах інформаційно-комунікаційних технологій, значному різноманітті та рухливості соціальних інституцій, визначенню цілей сталого розвитку людства та іншим позитивним моментам, а й виникненню нових видів злочинів, зокрема таких, що мають на сьогодні назву «кіберзлочини». І дійсно, в інформаційному суспільстві з одного боку у кожній фізичної та юридичної особи виникла можливість отримати майже необмежену кількість знань для вирішення різноманітних соціально значущих індивідуальних або колективних завдань в соціумі, а з іншого боку інформація «у руках зловмисників може стати засобом для досягнення протиправних цілей» [1, с.124].

Якнайвиразніше ступінь загрози інституту держави з боку кіберзлочинності демонструє досвід однією з найрозвиніших країн світу – США. Так, «у 2022 році світова вартість кіберзлочинності оцінювалася приблизно в 8,4 трильйона доларів США. Вартість інцидентів, спричинених незаконною діяльністю в Інтернеті, у 2023 році перевищить позначку в 11 трильйонів доларів США. До 2026 року річні витрати на кіберзлочинність у всьому світі можуть перевищити 20 трильйонів, збільшившись майже на 150 відсотків порівняно з 2022 роком» [1, с.10].

Збільшення кіберзлочинів характерне і для нашої країни; так, на думку експертів, що базується на статистці Офісу Генерального прокурора України за 2022 р., «лише за останні вісім років на момент підрахунку кількість виявлених кіберзлочинів збільшилась майже в 7,5 разів» [2]. Більше того, на сьогодні кіберзлочинність обіймає п'яту позицію у переліку найпоширеніших та значимих економічних злочинів після незаконного привласнення майна, хабарництва і корупції, підризом конкуренції і маніпуляцією з фінансовою звітністю; «за результатами опитування, на кіберзлочинність припадає 23 % випадків шахрайства в світі, про які повідомили учасники опитування, і 17 % в Україні» [3].

Вочевидь, визначальну консолідуючу роль у протидії кіберзлочинності має відігравати держава через свій найважливіший інструмент – державну політику. Віддаючи належне здобуткам різних авторів слід відмітити фрагментарність проведених досліджень та певну безсистемність в опануванні вказаної тематики. Підтвердженням цього є зокрема і відсутність чіткого визначення поняття «державна політика протидії кіберзлочинам». Отже відсутність базових основ вимагає опрацювання теретичних засад державного управління в сфері протидії кіберзлочинам в контексті державно-політичного впливу.

На підставі опрацювання чисельних публікацій в сфері кіберзлочинності, кібербезпеки та державної політики пропонується під поняттям «державна політика протидії кіберзлочинам» розуміти послідовну езекутиву щодо цільової, постійної та консолідованої діяльності державних інституцій в сфері протидії кіберзлочинності з метою здобуття, усталення та неухильного підвищення рівня кібербезпеки країни. Таке розуміння вказаного поняття сприятиме формування чіткої «дорожньої карти» дій державних органів виконавчої влади.

Переходячи до інших важливих теоретичних положень державного управління в сфері протидії кіберзлочинам акцентуємо на меті державної політики протидії кіберзлочинам, під якою пропонується розуміти забезпечення безперебійного та повноцінного функціонування в кіберпросторі будь-яких інституційних одиниць країни на тлі цілеспрямованої, дієвої та правової боротьби з кіберзлочинністю в умовах невинно зростаючої ролі інформаційного простору задля досягнення необхідного рівня кібербезпеки в країні.

Щодо функцій та завдань державного управління в сфері протидії кіберзлочинам, пропонуємо такі функції представити у вигляді двох блоків функцій, а саме : загальних та спеціальних [4]. Перші мають бути представлені класичними функціями управління, зокрема: планування/прогнозування, організація, керівництво, контроль. Другі пропонується визначити у такому складі з відповідними до них завданнями (табл. 1).

Таблиця 1

Спеціальні функції державного управління в сфері протидії кіберзлочинам

Функція	Завдання
Інституційна	Надання можливості функціонування інституційних одиниць в інформаційному просторі світу в необхідному ним формопрояві.
Діяльнісна	Надання можливості реалізації вказаного спрямування державного управління країни.
Захисна	Асекурація захисту фізичних та юридичних осіб країни від кіберзлочинності.
Безпекова	Досягнення необхідного рівня кібербезпеки країни та постійне його підвищення, як складової національної безпеки країни.
Інформаційна	Надання суспільству вірогідних та своєчасних інформаційних даних щодо протидії кіберзлочинності та стану кібербезпеки в країні .
Економічна	Забезпечення безперебійного функціонування економіки країни в умовах її функціонування в межах п'ятого та переходу до шостого технологічного устрою.
Правова	Досягнення подолання кіберзлочинності, як одного з найголовніших видів злочинів в інформаційному суспільстві.

*Примітка. Складено автором*

Реалізація на практиці розбудованих теоретичних положень державного управління в сфері протидії кіберзлочинам в контексті державно-політичного впливу дозволить сформувати чітку надбудову у вигляді практичних механізмів державного управління в сфері протидії кіберзлочинам та елементів державної політики відповідного спрямування.

**Список використаних джерел:**

1. Борисов В. І., Карчевський М. В., Шепітько М. В. Міжнародні стандарти та національна кримінально-правова політика у сфері охорони інформаційної безпеки : монографія. за заг. ред.. Харків : Право, 2023. 152 с.

2.Єрема М. Боротьба з кіберзлочинністю в умовах дії воєнного стану: Закон 2149-IX. URL : [https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/210562\\_borotba-z-kberzlochinnstyu-v-umov-akh-d-vonnogo-stanu-zakon-2149-ix](https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/210562_borotba-z-kberzlochinnstyu-v-umov-akh-d-vonnogo-stanu-zakon-2149-ix)

3. Україна Всесвітній огляд економічних злочинів. PwC. URL : [https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/assets/gecs\\_ukraine\\_ua.pdf](https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/assets/gecs_ukraine_ua.pdf)

4.Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дом «Бук-Друк»», 2021. 436 с.

**Супрунова Ірина Валеріївна,**

*докторка наук з державного управління, доцентка,  
доцентка кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування  
Державного університету «Житомирська політехніка»,*

**Прокопчук Михайло Леонідович,**

*аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»*

## **ПРОТИДІЯ ФІНАНСУВАННЮ ТЕРОРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Необхідність підвищення рівня національної безпеки з врахуванням актуальних загроз та викликів, які обумовлені агресією росії, мінливим міжнародним безпековим середовищем. Одним з важливим напрямом в даному контексті є антитерористична безпека та протидія фінансуванню тероризму.

Протидія фінансуванню тероризму набула глобального масштабу. Відповідно до даних щорічних звітів Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) загальний обсяг перехоплених коштів у 2022 році склав 3,4 млрд. дол. [2]. Основними каналами фінансування є традиційні банківські перекази (35%), криптовалютні транзакції (18%), неформальні грошові системи (хавала) (25%), благодійні фонди (12%), інші канали (10%).

Основними механізмами та інструментами протидії фінансуванню тероризму виступають:

1. Міжнародно-правові механізми: Резолюції ООН (зокрема, Резолюція 1373), Конвенція Ради Європи про запобігання тероризму, міжнародні санкційні списки терористичних організацій.

2. Фінансовий моніторинг: Система FATF (Financial Action Task Force), обов'язковий фінансовий контроль банківських операцій, моніторинг підозрілих фінансових транзакцій, обмеження анонімних грошових переказів.

3. Законодавчі інструменти: кримінальна відповідальність за фінансування тероризму, арешт активів підозрюваних, заборона міжнародних фінансових операцій для терористичних угруповань, посилений контроль за благодійними та некомерційними організаціями.

4. Технологічні рішення: штучний інтелект для аналізу фінансових потоків, блокчейн-технології для відстеження транзакцій, автоматизовані системи виявлення підозрілої активності.

5. Міжнародне співробітництво: обмін розвідувальною інформацією, спільні розслідування, координація дій правоохоронних органів різних країн.

Основною метою застосування цих інструментів виступає унеможливити фінансування терористичної діяльності та перекрити канали надходження коштів задля забезпечення національної безпеки.

Україна активно співпрацює з міжнародними інституціями в сфері протидії фінансуванню тероризму. Зокрема, Україна входить до Групи Egmont підрозділів фінансової розвідки, активно взаємодіє з FATF, застосовує посилений моніторинг через воєнний стан (посилений контроль за благодійними фондами, моніторинг міжнародної гуманітарної допомоги, протидія фінансуванню російської агресії).

Таким чином, дієве використання інструментів протидії фінансуванню тероризму є основою забезпечення національної безпеки держави, зокрема, антитерористичної та економічної безпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конвенція Ради Європи про запобігання тероризму Рада Європи. Міжнародний документ від 16.05.2005. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_712#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_712#Text)
2. The Financial Action Task Force (FATF). URL : <https://www.fatf-gafi.org/en/home.htm>

#### **Терещенко Тетяна Василівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, деканеса факультету управління та економіки, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ**

Одним із ключових пріоритетів державної політики України в умовах війни є забезпечення її стійкості. Спроможність держави та суспільства протистояти викликам і загрозам, зберігати функціональність критично важливих підсистем та забезпечувати базові потреби населення – це важлива основа виживання та подальшого відновлення України. У міжнародній практиці стійкість (або резильєнтність, від англ. resilience – життєстійкість, спроможність відновлюватись) розглядається як законодавчо забезпечена сукупна готовність та спроможність населення, органів публічного управління протистояти загрозам воєнного та невоєнного характеру. Резильєнтність формує загальну стратегічну основу для формування здатності держави ефективно функціонувати навіть в критичних умовах, забезпечувати безпеку, а також зберігати потенціал для сталого розвитку. Вона означає здатність залишатися собою під тиском будь-яких обставин, адаптуватися до викликів та загроз, давати їм гідну відсіч, випереджати або нейтралізувати, забезпечувати розвиток, рухатись уперед.

Україна понад 10 років функціонує в надскладних умовах війни, те що усі її підсистеми продовжують виконувати свій функціонал, свідчить про неабиякий потенціал витривалості, закладений як в діючих державних інституціях та механізмах, так і в населенні [2, с.122–126]. Концепція забезпечення національної системи стійкості нашої держави визначає «мету, основні принципи, напрями, механізми і строки запровадження та функціонування національної системи стійкості, спрямованої на забезпечення здатності держави і суспільства своєчасно ідентифікувати загрози, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці, запобігати або мінімізувати їх негативні впливи, ефективно реагувати та швидко і повномасштабно відновлюватися після виникнення загроз або настання надзвичайних та кризових ситуацій усіх видів...» [1]. Сутність національної системи стійкості розкривається через пошук відповідей на цілу низку питань, зокрема, стійкість чого, відносно чого, для чого,

для кого та, що важливо, хто її забезпечуватиме; також конкретизується через її основні елементи (рис.1.).

Елементи національної системи стійкості	інституційна стійкість (гарантована дієвість та спроможність системи державних органів, стабільність політичної системи, запобігання дестабілізації в умовах кризи, здатність держави до захисту територіальної цілісності та суверенітету)
	безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури (усіх підсистем забезпечення потреб населення, доступ до базових послуг)
	спроможність державної системи цивільного захисту (дієвість системи в умовах загроз чи виникнення надзвичайних ситуацій, захист природних ресурсів, запобігання екологічним катастрофам)
	здатність ефективно реагувати на міграційні процеси (на неконтрольоване масове переміщення людей)
	суспільна стійкість (стійкість до інформаційних загроз, захист інформаційного простору, протидія дезінформації та кіберзагрозам)
	фінансово-економічна стійкість (забезпечення економічної стабільності, мінімізація залежності від зовнішніх факторів)

**Рис. 1. Елементи національної системи стійкості**

*Примітка. Складено авторкою за даними [1]*

На нашу думку, важливим аспектом національної системи стійкості є розробка та реалізація відповідних механізмів забезпечення. До основних з них доцільно віднести моніторинг та оцінку ризиків, стратегічне планування, механізми взаємодії між органами державної влади, бізнесом і громадянським суспільством, навчання та популяризація концепції стійкості серед громадян, формування інфраструктури стійкості, механізми фінансового забезпечення, міжнародна кооперація. Переконані в тому, що забезпечення національної стійкості сприятиме підвищенню рівня національної безпеки, кращій готовності до кризових (критичних) ситуацій, сталому розвитку, зміцненню довіри до суспільства, а також посиленню авторитету України на міжнародній арені.

#### **Список використаних джерел:**

1. Концепція забезпечення національної системи стійкості : Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n11>

2. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 35 (74). № 1. 2024. С.122–126.

**Урсол Олексій Ігорович,**

*аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

### **АКТУАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНО- ВАЖЛИВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

Сьогодні у нашій державі все частіше виникають кризові ситуації, які загрожують національній безпеці. Зближення світових цивілізацій та інші процеси глобалізації завжди супроводжуються збройними конфліктами. Про це свідчать

численні збройні конфлікти та терористичні акти останніх років. В умовах збройної агресії росії об'єкти критичної інфраструктури в Україні постійно стають мішенню для атак з боку ворожої держави. Военні загрози, які причинені агресією проти України, висувають до публічного управління нові вимоги. Це стосується і безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Основною причиною існування загрози на сьогодні є геополітичне становище України та відповідна неефективність роботи органів державної влади щодо запобігання загрозам критичній інфраструктурі, особливо в інформаційній сфері.

На сьогоднішній час є слабо розвинута нормативно-правова база щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні. Наразі діє Закон України «Про національну безпеку України» [1] та тільки прийнято Закон України «Про критичну інфраструктуру» [2].

Законом України «Про національну безпеку України» введено поняття, як національна система захисту критичної інфраструктури, якою є сукупність органів управління, сил та засобів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, операторів критичної інфраструктури, на які покладається формування та/або реалізація державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури [1].

Відповідно до Стратегії інформаційної безпеки інформаційними загрозами є потенційно або реально негативні явища, тенденції і чинники інформаційного впливу на людину, суспільство і державу, що застосовуються в інформаційній сфері з метою унеможливлення чи ускладнення реалізації національних інтересів та збереження національних цінностей України і можуть прямо чи опосередковано завдати шкоди інтересам держави, її національній безпеці та обороні [3]. Основними напрямками забезпечення інформаційної безпеки України є стійкість та взаємодія, для досягнення яких необхідним є виконання таких стратегічних цілей та завдань.

Стратегічною ціллю 1 [3] є протидія дезінформації та інформаційним операціям, насамперед держави-агресора, спрямованим, серед іншого, на ліквідацію незалежності України, повалення конституційного ладу, порушення суверенітету і територіальної цілісності держави, пропаганду війни, насильства, жорстокості, розпалювання національної, міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі та ненависті, вчинення терористичних актів, посягання на права і свободи людини. Тобто, протидія дезінформації та інформаційним операціям, насамперед держави-агресора, спрямованим на вчинення терористичних актів є наразі вкрай актуальним напрямом дослідження. Крім того, поширення кіберзагроз на об'єкти критичної інфраструктури та вдосконалення інструментарію їх реалізації зумовлює необхідність зміни стратегії і тактики протидії їм. Набуває значимості максимально швидке виявлення вразливостей і кібератак, реагування та поширення інформації про них для мінімізації можливої шкоди.

Кіберпростір разом з іншими фізичними просторами визнано одним з можливих театрів воєнних дій. Набирає сили тенденція зі створення кібервійськ, до завдань яких належить не лише забезпечення захисту критичної інфраструктури від кібератак, а й проведення превентивних наступальних операцій у кіберпросторі, що включає виведення з ладу критично важливих об'єктів інфраструктури противника шляхом руйнування інформаційних систем, які управляють такими об'єктами.

Наразі удосконалено нормативне забезпечення з питань кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, ухвалено порядок її визначення та загальні вимоги до її кіберзахисту. Утворено центри (підрозділи) забезпечення кібербезпеки або кіберзахисту в Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України,

Службі безпеки України, Національному банку України, Міністерстві інфраструктури України, Міністерстві оборони України, Збройних Силах України.

Стратегією інформаційної безпеки встановлено, що для досягнення кіберстійкості Україна у співпраці із суб'єктами приватного сектору, академічною спільнотою та громадськістю забезпечить посилення національної кіберготовності та кіберзахисту шляхом: розроблення Національного плану реагування на кризові ситуації в кіберпросторі, який визначить механізми реагування на кібератаки загальнонаціонального масштабу щодо об'єктів критичної інфраструктури та заходи з подальшого відновлення; впровадження ризик-орієнтованого підходу в частині заходів забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури; запровадження на постійній основі оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури та державних інформаційних ресурсів на вразливість; впровадження системи аудиту інформаційної безпеки, насамперед на об'єктах критичної інфраструктури та ін [3].

Отже, актуальність теми дослідження щодо становлення публічного управління у сфері інформаційної безпеки критично-важливої інфраструктури України визначається:

- перспективою виконання завдань органами публічної влади щодо забезпечення інформаційної безпеки об'єктів критичної інфраструктури;
- необхідністю удосконалення організаційно-правових засад публічного управління у сфері інформаційної безпеки критично-важливої інфраструктури України;
- розбіжністю сучасних наукових підходів щодо формування системи захисту об'єктів критичної інфраструктури у країнах ЄС та НАТО й в Україні;
- нерозробленістю теоретико-методологічних основ функціонування органів публічного управління, а також складових сектору безпеки і оборони у сфері захисту об'єктів критичної інфраструктури України щодо забезпечення інформаційної безпеки;
- практичною значимістю державних механізмів забезпечення інформаційної безпеки критичної інфраструктури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 31. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 01.01.2025).
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1882-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 01.01.2025).
3. Про Стратегію кібербезпеки України : Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL. : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021?find=1&text=%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87#w1\\_15](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021?find=1&text=%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87#w1_15) (дата звернення 01.01.2025).



**Sergiienko Larysa,**  
*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,  
Dean of the Faculty of National Security, Law, and International Relations  
Zhytomyr Polytechnic State University*

**Zakharov Dmytro,**  
*PhD, Associate Professor of the Department of Information Systems in Management  
and Accounting Zhytomyr Polytechnic State University*

## **URBAN STATE SECURITY: LITERATURE NETWORK ANALYSIS**

Urban state security is an increasingly vital concern in today's complex and interconnected world. As the global population becomes more urbanized, the security and stability of cities have taken on greater significance for governments, institutions, and individuals. This is particularly true in an era marked by various challenges, including terrorism, cyber threats, natural disasters, civil unrest, and the potential for armed conflicts within urban areas.

Urbanization is an unmistakable global trend. The United Nations estimates that by 2050, nearly 70% of the world's population will reside in cities [1]. This urban growth, while associated with economic and social opportunities, also brings forth vulnerabilities. Urban areas concentrate critical infrastructure, economic assets, and large populations, making them attractive targets for those seeking to disrupt or harm society.

Urban state security in the context of the Russia-Ukraine war is a critical and multifaceted issue that has gained significant international attention in recent years. The ongoing conflict in Ukraine, which began in 2014, has been marked by a complex web of geopolitical tensions, territorial disputes, and military confrontations. As a result, urban areas in Ukraine have become not only the epicenters of these conflicts but also testing grounds for the concept of urban state security.

Urban state security encompasses the policies, strategies, and measures implemented by governments and authorities to safeguard the well-being and stability of their urban centers. It encompasses a wide range of threats and challenges, such as crime, terrorism, public health crises, natural disasters, and political instability. Ensuring the security of urban environments is essential for protecting the lives and property of urban populations, maintaining economic activities, and upholding the rule of law.

Securing urban environments in a conflict zone is of paramount importance. The concept of designing urban territories to enhance crime prevention, as seen in a country like the United States, traces its origins to the early 1970s [2]. Urban areas are hubs of economic activity, culture, and political influence, making them critical strategic assets. Additionally, urban populations bear the brunt of the conflict, facing security risks, displacement, and disruptions to essential services.

The content analysis conducted for the period of 2000–2022 identified a total of 4620 publications categorized as follows: 3585 articles, 846 proceeding papers, 180 review articles, 131 book chapters, 43 editorial materials, 28 early access publications, 7 books, 7 book reviews, 6 data papers, 3 meeting abstracts, 1 reprint, and 1 retracted publication. The structural analysis revealed that articles constitute the largest segment, encompassing roughly 78% of the total publications. The publication count started at 16 in 2003 and steadily increased, reaching its peak at 619 in 2022. This surge represents an over fourfold increase from the initial count. The recent years particularly display a substantial escalation in both the total number of publications and their dynamics, indicating positive trends and a heightened scientific interest in this subject.

The predominant keywords within the top 30 research papers encompass «security», «management», «ethics» and «impact», each holding substantial significance within this corpus. Specifically, «security» features in 11% of these papers, followed by «management» in 5%, and both «ethics» and «impact» in 4% of the papers. Alongside these, other prevalent keywords include «health», «state», «agriculture», «model», «city», «United States», «urban», «politics», «urbanization», «policy» and «food security».

A detailed examination of these keywords reveals a broad spectrum of themes connected to transportation, with notable emphasis on aspects relating to security, management, ethics, and impact.

The recurrent use of «security» signifies a preoccupation among transportation researchers regarding the safety of transportation systems, encompassing concerns over physical and digital security, including cybersecurity, terrorism, and related threats.

The prevalence of «management» suggests an inclination among transportation researchers to explore more efficient and effective strategies for governing transportation systems. This includes managing topics like traffic congestion, public transportation, and freight transportation.

The frequent use of «ethics» underlines the consciousness of transportation researchers regarding the ethical implications intrinsic to their work. This span concerns regarding the environmental repercussions of transportation, the equitable nature of transportation systems, and the ethical dimensions of emerging transportation technologies, such as self-driving cars.

The consistent use of «impact» reflects the interest among transportation researchers in comprehending and optimizing the positive outcomes derived from transportation systems. This encompasses various facets including the economic, social, and environmental impacts of transportation.

The comprehensive analysis of urban state security highlights the intricate and evolving nature of this critical field. The examination of research papers, citation patterns, and thematic trends underscores the increasing importance accorded to urban security, particularly in the face of challenges posed by climate change and cybersecurity.

Moreover, the bibliometrics analysis sheds light on the global landscape of research contributions, emphasizing the pivotal role played by developed countries in advancing the discourse on urban state security. The identification of key journals, impactful papers, and influential authors offers valuable insights for researchers, policymakers, and practitioners aiming to navigate this dynamic field.

Bibliometrics analysis implications extend to the necessity for integrated approaches in addressing urban state security, climate change, and cybersecurity. Policymakers and practitioners are urged to invest in research, technological innovation, and public awareness to effectively counteract these multifaceted threats.

The identified gap in prominent studies or analyses pertaining to the security of urbanized areas during wartime and the essential conditions for securing urban areas in armed conflicts signifies a noteworthy research opportunity. This observation underscores the imperative for extensive and nuanced investigations, emphasizing the essential need for scholarly endeavors that delve into the intricacies of security concerns within urbanized regions during times of conflict or war. This recognition not only highlights the existing research gap but also beckons for future scholarly pursuits to unravel the complexities associated with urban security in the challenging context of armed conflicts.

In essence, this research not only contributes to the understanding of urban state security but also underscores the urgency for collaborative, interdisciplinary efforts to safeguard urban environments in an era marked by evolving challenges and complexities.

### **Literature:**

1. Ritchie H., Roser M. Urbanization. *Our World in Data*. 2018. URL : <https://ourworldindata.org/urbanization/>.
2. Paulsen D. *Crime and Planning: Building Socially Sustainable Communities* (1st ed.). Routledge. 2012. URL : [https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/b\\_13033/crime-planning-ph-derek-paulsen](https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/b_13033/crime-planning-ph-derek-paulsen)

**Kovalchuk Veronika,**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,  
Head of Economics and Public Administration Department  
of National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,*

**Lypovyj Oleksandr,**

*postgraduate student of National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»*

### **THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE MILITARY SPHERE**

The level and quality of coverage of all issues present in the military sphere requires a systematic, scientifically grounded concentration of efforts on the formation of clearly defined and logically justified directions for the development of mechanisms of public administration. It is necessary to understand the existing conceptual difference between the interests of the state, as well as the needs and values of society.

It is necessary to understand that both modern wars and wars of the future are not amenable to a certain scheme, since they are a new type of threat due to the synergistic fusion of classical challenges (with their new modifications) and the introduction of more advanced ones and creative methods and tools of armed and information-political confrontation. Accordingly, the military sphere of the world at this stage of its development has significantly expanded its functionality, having undergone a number of institutional and structural changes.

Therefore, there is the urgent need for modernization, but rather even the introduction of innovative changes to the mechanisms of public administration in the military sphere is an urgent and obvious need. First of all, this is due to the current geopolitical situation and the conflict-filled prospects for the development of the international military-political situation [1; 3].

Public administration in the military sphere is based on a strategic security culture, on the reflection of the organizational and legal foundations of national security in general and military security in particular that characterize the preparation of the state for protection against armed aggression and directly repulse armed aggression.

the appropriate economic, material, financial and staffing, which actually affects the formation of defense policy and its implementation.

In relation to public administration in the military sphere, the following levels are generally distinguished: strategic, operational and tactical ones.

In this context, depending on the functional area that public administration in the military sphere, the following types of it are distinguished:

- management of combat activities (solving combat missions: combat duty, liquidation of gangs, localization of military conflicts, naval campaigns, missile launches, etc.);
- management of daily activities (solving current problems in accordance with the requirements of general military regulations and guidelines).

According to the level of tasks to be solved, the connection with state policy, and the role that the subsystem plays in implementing of the main goal of the military organization, several levels of public administration in the military sphere can be distinguished.

In particular, at the macrosocial level, it manifests itself primarily in military-political state leadership, the main meaning and purpose of which is to determine the possibility and limits of using of military violence for political purposes, the organization of military construction and other major defense programs. At this level, the general purpose of the military organization as a social institution is manifested, it acquires its legitimacy and social significance.

The second level of public administration in the military sphere is direct troop management, which is the activity of the relevant officials and management bodies to maintain the combat readiness of troops (forces), prepare operations (combat actions) and manage troops (forces) in the performance of assigned tasks. That is, here are the activities directly related to the use of armed violence or its provision. Also, here the specificity of a military organization as a complexly structured, relatively independent functional social system is manifested.

The next level can be called the control of weapons and technical means, which characterizes the features of the complex and contradictory way of relationships in the «man – technology» system [2; 3].

Within the framework of public administration in the military sphere, a wide range of management activities is not associated with the use of armed violence itself or its provision, although at the same time it is a necessary condition for maintaining the life and functioning of the military organization of society.

This activity may include activities to prevent and suppress sabotage and terrorist acts, prevent environmental disasters and other emergency situations, involve military science in the development and examination of military-political decisions, military-patriotic work among citizens, etc.

Thus, considering the phenomenon of public administration in the military sphere as a system, we take into account the dynamics of the management process, which is interconnected with functional analysis. In the literature, the functions of planning, organization, management, control and regulation are usually distinguished. The specificity of the military can manifest itself differently in each of them.

In general, public administration in the military sphere has to prevent the following threats: threats to the existence of Ukraine and Ukrainians; threats for the economic development; – threats for modern technologies' implementation [1–3].

Accordingly, the training and preservation of relevant specialists, the formation of highly equipped Armed Forces, the development of the defense industry to a level that will be able to meet the needs of war, cooperation in this with other states actually determine the strategic perspective of Ukraine's existence as a sovereign state.

This level of public administration certainly implies the presence of relevant professionals in the authorities who are able to reflect the needs for modern warfare, to ensure the adoption of relevant decisions for the defense of the state and their implementation in practice.

Public administration in the modern era of wars becomes the department of forecasting, programming, budgeting, ensuring the real implementation of national programs, verified plans, which will allow the security and defense sector to: operate effectively; defend the state and ensure its development in conditions of permanent confrontation with threats to the very existence of Ukrainian statehood.

### **Literature:**

1. Alic J. A., Branscomb L. M., Brooks H., Epstein G. L., Carter B. B. Beyond spinoff: military and commercial technologies in a changing. *World: Harvard Business Press*. 1992. 428 p.
2. Dandeker C. New times for the military: Some sociological remarks on the changing role and structure of the armed forces of the advanced societies. *The British Journal of Sociology*, 45:4, 1994, pp. 637–654.
3. Mann R. Beyond the military sphere. *Media History*, 2013. P. 19.

## **СЕКЦІЯ 5**

# **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ** **У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Дегтяр Андрій Олегович,**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри економіки та публічного  
управління Національного аерокосмічного університету  
імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»,*

**Тарабан Єгор Ігорович,**  
*аспірант Національного аерокосмічного університету  
імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Інформаційні технології (далі – ІТ) відіграють ключову роль у сучасному публічному управлінні, сприяючи ефективності, прозорості та доступності державних послуг. У світовій практиці впровадження ІТ у публічний сектор дозволяє забезпечити якісне управління ресурсами, поліпшити комунікацію з громадянами та забезпечити прозорість державних процесів.

Можна виділити основні напрямки застосування ІТ у публічному управлінні:

- електронне врядування (e-Government), що охоплює використання інформаційних систем і технологій для забезпечення взаємодії між урядом, громадянами та бізнесом. Це включає надання державних послуг онлайн, використання електронних документів, створення цифрових платформ для зворотного зв'язку та проведення електронних виборів [1];

- автоматизація державних процесів: завдяки впровадженню ІТ автоматизуються рутинні завдання, такі як обробка документів, адміністрування податків, реєстрація громадян, ведення державних реєстрів тощо, що дозволяє скоротити час та зменшити витрати на виконання адміністративних функцій;

- аналітика даних і прийняття рішень: інформаційні технології дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних (Big Data), що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, прогнозуванню соціально-економічних тенденцій та розробці стратегій розвитку;

- кібербезпека: забезпечення захисту конфіденційних даних громадян та держави є важливою складовою функціонування ІТ у публічному секторі, що включає впровадження систем захисту від кібератак, шифрування інформації та створення резервних копій даних;

- розвиток Smart City: концепція «розумних міст» передбачає інтеграцію сучасних технологій для оптимізації управління міськими ресурсами, підвищення екологічної сталості, ефективності транспортних систем та забезпечення комфортного середовища для громадян [2].

Серед переваг впровадження ІТ у публічному управлінні варто визначити:

- підвищення ефективності. Використання автоматизованих систем зменшує навантаження на працівників державних установ і скорочує час виконання адміністративних завдань [3];

- прозорість та підзвітність. Завдяки цифровим технологіям громадяни

отримують доступ до інформації про діяльність органів влади, що сприяє зниженню корупційних ризиків [4];

– зручність для громадян. Онлайн-послуги дозволяють громадянам отримувати необхідну інформацію та виконувати адміністративні процедури, не відвідуючи державні установи.

Разом з тим, необхідно враховувати виклики у впровадженні інформаційних технологій у публічному управлінні. До них слід віднести:

1. Недостатнє фінансування. Інтеграція сучасних технологій вимагає значних інвестицій у розробку, впровадження та обслуговування систем, таких як платформи електронного документообігу, національні реєстри, інформаційно-аналітичні системи та рішення для кібербезпеки [5].

2. Низький рівень цифрової грамотності. Як серед працівників державних установ, так і серед громадян може бракувати необхідних навичок для роботи з цифровими платформами.

3. Кіберзагрози. Ризики кібератак і витоку даних потребують створення ефективних систем кіберзахисту.

4. Інфраструктурні обмеження. Відсутність доступу до швидкісного Інтернету на деяких територіях в регіонах ускладнює реалізацію ІТ-рішень.

Інформаційні технології стають невід'ємною частиною сучасного публічного управління, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та прозорості роботи державних установ. Водночас для успішної інтеграції ІТ необхідно вирішувати питання фінансування, цифрової грамотності та кібербезпеки. У перспективі впровадження цифрових рішень у публічному секторі сприятиме покращенню якості життя громадян та сталому розвитку суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. UN E-Government Survey 2022. URL : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022>

2. GenAI smart city tech unveiled at CES 2025. URL : <https://www.smartcitiesworld.net/ai-and-machine-learning/genai-smart-city-tech-unveiled-at-ces-2025>

3. OECD Digital Government Studies. URL : [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-studies\\_24131962.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-studies_24131962.html)

4. Corruption Perceptions Index 2023. URL : <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2023>

5. Cybersecurity. URL : <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/brief/cybersecurity>

**Косенко Андрій Васильович,**

*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,*

**Кобелєв Іван Валерійович,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Інформаційне забезпечення публічного управління – це комплекс заходів, спрямованих на створення, збирання, обробку, зберігання, поширення та використання

інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень у системі публічного управління [1, 3]. Воно відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади.

Актуальність цього дослідження підтверджується зростання обсягів інформації в сучасному суспільстві, потребами у швидкому прийнятті обґрунтованих рішень, впровадженні цифрових технологій у діяльність органів влади, протидією дезінформації та забезпечення інформаційної безпеки [2, 7].

Розглянемо сутність та принципи інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення включає в себе наявність якісних інформаційних ресурсів: нормативно-правові документи, статистичні дані, аналітичні матеріали, відкритість та доступність, що забезпечує вільний доступ до публічної інформації для громадян; точність та актуальність, тобто своєчасне оновлення інформації; повнота та об'єктивність, що передбачає надання достовірних даних для прийняття обґрунтованих рішень [4, 5, 10].

Пропонуємо методи інформаційного забезпечення розділити на чотири характерні групи: технічні методи (передбачають використання інформаційно-комунікаційних систем (електронний документообіг, державні реєстри), а також автоматизовані системи управління даними); організаційні методи (створення єдиних баз даних та порталів відкритих даних, впровадження системи електронного урядування (e-governance)); правові методи (законодавче регулювання (Закон України «Про доступ до публічної інформації», «Про захист інформації»), регламентація доступу до державних таємниць); соціальні методи (підвищення інформаційної культури серед громадян та держслужбовців, проведення освітніх програм з інформаційної грамотності).

В якості найбільш важливих інструментів інформаційного забезпечення пропонуємо до розгляду наступні: державні портали відкритих даних; системи електронного документообігу; інформаційно-аналітичні центри; засоби масової інформації [6, 8, 9].

Цифровізація управлінських процесів. Включає в себе електронне урядування (e-Government), тобто використання ІТ для автоматизації адміністративних послуг, що скорочує час обробки запитів та зменшує витрати. Хорошим прикладом цього положення є платформа «Дія» в Україні, яка надає доступ до документів, реєстрів та послуг в онлайн-режимі. Також забезпечується електронний документообіг, тобто заміна паперових документів цифровими дозволяє прискорити обмін інформацією між органами влади.

Підвищення прозорості та підзвітності. Відкриті дані – державні органи публікують дані у форматі, доступному для аналізу, що сприяє громадському контролю за діяльністю влади. Наприклад, система ProZorro для електронних закупівель значно зменшила корупційні ризики. Цифрові платформи звітності, з використанням яких громадяни можуть стежити за виконанням бюджетів та програм через онлайн-ресурси.

Поліпшення комунікації з громадянами. Запроваджені онлайн-сервіси для зворотного зв'язку дозволяють подавати електронні петиції, онлайн-консультації, чат-боти для обслуговування запитів. Наприклад, місцеві громади впроваджують мобільні додатки для моніторингу стану інфраструктури. Важливими є платформи участі громадян, які представляють собою певні інструменти для громадських обговорень, участі в прийнятті рішень (e-Democracy).

Інтеграція штучного інтелекту. Аналіз великих даних (Big Data): штучний інтелект допомагає прогнозувати наслідки управлінських рішень, аналізуючи великі масиви інформації. Наприклад, системи моніторингу економічних показників для стратегічного планування.



Інформаційне забезпечення публічного управління є невід'ємною складовою ефективною діяльністю органів влади. Воно сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, забезпечує прозорість управлінських процесів та підвищує довіру громадян до державних інституцій. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє створити більш відкриту та підвітну систему управління. Інформаційне забезпечення є важливим компонентом ефективного функціонування системи публічного управління. Воно включає в себе процеси збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на різних рівнях державної влади та місцевого самоврядування. Основними принципами інформаційного забезпечення є достовірність, оперативність, повнота, доступність та безпека даних.

У доповіді розглядаються основні методи та засоби інформаційного забезпечення, включаючи цифрові платформи, бази даних, системи електронного документообігу, а також питання використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері публічного управління. Визначено ключову роль інформаційних ресурсів у підвищенні прозорості, підвітності та ефективності управлінських процесів, а також окреслено перспективи розвитку інформаційного забезпечення у контексті цифрової трансформації суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А. П. : Апостроф, 2012. 703 с.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
4. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорєлова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
5. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
6. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобєлева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг: підручник / за ред. О. А. Старостіної. К. : Знання, 2009. С. 461–518.
8. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.
9. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
10. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 2012. 668 p.

**Кушакова-Костицька Наталія Вадимівна,**  
*докторка юридичних наук, професорка, заслужена юристка України,  
провідна наукова співробітниця Інституту правотворчості та науково-правових  
експертиз Національної академії наук України*

## **ЗАХИСТ КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРАВА НА ІНФОРМАЦІЮ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ**

В умовах глобалізаційних процесів, а також кризових кризових ситуацій у соціумі пропаганда та інформаційна війна стають надзвичайно актуальними. У цьому контексті, зокрема, під час воєнних дій, постає питання обмеження задекларованого в усіх сучасних конституціях права на інформацію. Крім конституційних актів, право на інформацію зазначено у численних міжнародних актах, насамперед у Конвенції про захист прав та основних свобод людини (1950 р.), Міжнародному пакті про громадянські та політичні права (1966 р.), Загальній декларації прав людини (1948 р.) тощо.

Аналізуючи зміст права на інформацію в філософському ракурсі, необхідно насамперед визначитися з поняттям інформації. В нашому суспільстві історично склалося, що інформацію з точки зору технічних спеціалістів як окрему наукову категорію можна визначити як набір будь-яких даних; з погляду гуманітаріїв – як певні відомості. На перший погляд різниця незначна, але сьогодні вона відображає суть необхідності синтезу та інтеграції наукових дисциплін: технічних і гуманітарних, природознавчих і точних, новітніх і класичних. Без усвідомлення глобалізаційних процесів не стільки матеріального, скільки інформаційного простору, в якому перебуває сьогодні соціум, неможливо напевно визначити, на що людина реально має право – на який вид інформації, з якими гарантіями, обмеженнями, як це впливатиме на розвиток суспільства та людей в цілому з одного боку, та критерії цього права – цивілізаційні, етичні, філософські, правові тощо – з іншого. Таким чином визначення терміну «інформація» вимагає переосмислення та нового сучасного підходу, в першу чергу в юриспруденції, що, крім того, передбачає синтез та інтеграцію наробок у різних наукових галузях щодо інформації.

Можна зазначити, що в науковій літературі, коли йдеться про право людини на інформацію також застосовують термін «інформаційні права» і як синонім, і як більш широке поняття. Можна констатувати також, що після прийняття 15 липня 2021 року Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-ІХ термін «інформаційні права» витіснило поняття «цифрові права», яке, видається, відрізняється від першого змістовно, хоча теж переважно використовується як синонім. Таке понятійне заміщення обумовлено концепцією глобальної цифровізації, у тому числі у сфері юриспруденції. Проте слід зауважити, що саме поняття цифрових технологій та цифровізації є фактично наступниками таких їхніх попередніх варіантів, як «інформаційні технології» (далі – ІТ) та «інформатизація», а пізніше такого сталого терміну, як «інформаційно-комунікативні технології» (далі – ІКТ). Аналогічна трансформація відбулась із терміном «інформаційне суспільство», яке згодом трансформувалось у «цифрове середовище». Так сам під кутом цифровізації розглядається сьогодні й електронне правосуддя / електронне судочинство і, відповідно, конституційне правосуддя – в контексті цифрового конституціоналізму. Тобто відбувається лише термінологічне, а не змістовне перезавантаження попередніх наробків у зв'язку з цифровою трансформацією у сфері ІТ, які спочатку так само трансформувались в ІКТ, а, власне, потім у цифрові технології.

Слід додати, що терміни «інформаційне право», «цифрове право», «ІТ-право», «кіберправо», «комп'ютерне право», «інтернет право» тощо є також ідентичними, а неоднаковість у назвах пояснюється скоріше особливостями авторських наукових уподобань, ніж їх концептуальним змістом. На даний час цифрове право можна розглядати в контексті регулювання правовідносин у сфері ІТ, обробки персональних даних, штучного інтелекту, цифрових технологій, а тощо, але ці норми належать до різних юридичних галузей та не об'єднуються єдиним регулятивним методом [1, с. 148].

Деякі автори акцентують на необхідності нормативного врегулювання та доктринального осмислення цифрових прав, до яких відносить право на інформаційну самоідентифікацію, право на доступ до Інтернет, право на захист персональних даних, право на анонімність, право на забуття, право на свободу передавання та поширення інформації та ін. При цьому треба також зважати на нові умови цифрової трансформації соціуму для захисту основоположних прав і свобод людини, задекларованих у Конституції України [2, с.130].

Можна зазначити, що цифрові права, ототожнюють, як правило, із правом доступу до Інтернет-середовища, правами користувачів Інтернет, свободою передачі інформації тощо. На думку деяких вчених, це, вочевидь, є взаємопов'язані та споріднені поняття – інформатизація, цифровізація, віртуалізація, але не є тотожними – ані за змістом, ані за формою, отже не можна повною мірою ідентифікувати цифрові права як такі, що класифікували нещодавно як права користувачів в Інтернет або інформаційні [3, с. 31].

Без сумніву, не дивлячись на зміни в термінології, інформаційні / цифрові технології у найближчому майбутньому будуть залишатись головним фактором глобальних соціальних трансформацій, а розвиток Інтернет-управління буде суттєво впливати на цей процес, і відігравати визначальну роль в умовах соціальних (зокрема, воєнних) конфліктів.

На нашу думку, актуальним для України є підвищення ефективності реалізації та забезпечення цифрових прав через їх класифікацію та впорядкування, базуючись, зокрема, на розробках міжнародної групи Європейські цифрові права (European Digital Rights) та Хартії цифрових прав (The Charter of Digital Rights), прийнятої у 2014 р. [4; 5]. Вартий уваги підхід, згідно з яким поєднуються поняття глобальної цифровізації та інформаційного суспільства з огляду на європейську стратегію захисту основоположних прав людини в епоху цифрових трансформацій. Констатується також актуалізація механізмів захисту права на приватність з метою забезпечення конфіденційності [6, с. 39].

Можна відзначити, що конституційне закріплення права людини на інформацію ще не робить зрозумілим механізм його захисту та реалізації. Так, наприклад, це стосується надання певної інформації (особливо в умовах воєнного стану) державними органами і органами місцевого самоврядування за запитами громадян. Слід враховувати також необхідність розроблення чіткого механізму в національному законодавстві захисту права на доступ до інформації, її поширення, отримання та використання тощо, гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами в цій сфері, які перманентно оновлюються.

У сучасному суспільстві, особливо на фоні соціальних конфліктів, проблема захисту конституційного права на інформацію набуває особливого значення, адже існує загроза створення такої соціальної системи, яка б забезпечила тотальний контроль над її членами взагалі та за кожним зокрема, як це описав Джордж Оруел у своїй антиутопії «1984», де цифровізація використовується саме для цього. Створення автоматизованих

баз даних, де зберігаються персональні дані всіх громадян – сьогодні це вже реальність незалежно від географічного розташування країни, а враховуючи, наявність персонального податкового номеру кожної особи (ідентифікаційного коду), електронний обіг та збір персональних даних дуже спростився.

Очевидно, що сьогодні держава може забезпечити захист національного інформаційного простору (особливо в умовах воєнного стану) лише шляхом контролю за інформаційними потоками, через певні обмеження доступу до інформації. Але з позицій, наприклад, природно-лібертарної моделі, треба враховувати й те, що конституційні права людини на автономію особи та право на інформацію не надаються державою, а притаманні людині від народження, при цьому мають приблизно рівну значущість та юридичну силу. В західній юриспруденції у випадку їх конфлікту між собою застосовується метод конституційного тлумачення (метод балансування), який полягає у тому, що пріоритетність зазначених прав залежить від цінностей, притаманних даному суспільству [7].

Відомо, що в умовах демократії конституційне право на інформацію має пріоритет. Це можна пояснити передусім необхідністю пошуку соціального консенсусу / істини в результаті вільного обміну ідеями та думками. У природі не існує абсолютної істини, тому ані держава, ані жодна організація, ані жодна особа не мають на неї монополії. Вільний інформаційний обмін зумовлює суспільний розвиток, оскільки стимулює інтелектуальний потенціал без огляду потрапити в немилість ідеології, яка панує у суспільстві. У разі обмеження свободи думки кожен громадянин певним чином може опинитися під тиском, адже невідомо, які думки заборонять у наступний момент. Там, де відсутня дискусія, де є заборона публікації різноманітних, навіть образливих міркувань, люди, очевидно, стають позбавлені власного політичного вибору, а це в свою чергу означає, що опозиція не має шансів впливати на виборців.

Особиста свобода у суспільстві утверджується і підтримується насамперед свободою інформації, свободою слова. Її обмеження, визначені ст. 10 Конвенції про захист прав та основних свобод людини, можливі тільки в інтересах гарантування національної безпеки, територіальної цілісності та громадського спокою. Європейським Судом з прав людини (ЄСПЛ) було прийнято низку рішень щодо застосування цієї статті. ЄСПЛ визначив свободу слова як «одну з основних умов прогресивного розвитку демократичних суспільств і розвитку кожної окремої особи» (справа «Хендсайд проти Сполученого Королівства» (Case of Handyside v. The United Kingdom, заява № 5493/72, від 07.12.1976 р.).

Отже, відповідно до норм Конвенції про захист прав та основних свобод людини, свобода інформації не є абсолютною. Держава на законних підставах може обмежувати цю свободу, незалежно від засобів, за допомогою яких були висловлені ідеї та погляди, але лише за умов, визначених у п. 2 ст. 10 Конвенції.

Резюмуючи, можна відзначити, що право і політика в епоху глобалізації (особливо під час соціального конфлікту) активно включаються в інформаційну сферу, що може поставити під загрозу реалізацію прав і свобод громадян. Адже необмежена свобода приводить суспільство до духовної деградації, розбещеності, лицемірства. З іншого боку – обмеження особистої свободи веде до посилення адміністративної влади, застою, розвитку корупції, байдужості, і врешті рещт – до тоталітарного режиму, що видається за благо. Можна стверджувати, що надмірна свобода призводить до хаосу, а її нестача – до застою. Вихід – знаходження тієї «золотої середини» між максимальною свободою та її розумним обмеженням, без якої не можна досягти справжнього розвитку соціуму, цивілізації взагалі. За умов глобальної цифровізації всіх сфер суспільного життя знаходження розумного балансу між обмеженням права на інформацію та його

захистом є нагальною проблемою, від ефективного рішення якої залежить ментальне здоров'я нації і збереження конституційних засад подальшого розвитку держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Свиначук В. М. Перспективи інтелектуалізації суспільства а контексті створення Міністерства цифрової трансформації України. *Інформація і право*. 2020. № 4. С. 147–150.
2. Верлос Н. В. Конституціоналізація цифрових прав людини: вітчизняна практика та зарубіжний досвід. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2. С. 129–133.
3. Петришин О. В., Гиляка О. С. Права людини в цифрову епоху: виклики, загрози та перспективи. *Вісник Академії правових наук*. 2021. Т. 28. № 1. С. 15–23.
4. European Digital Rights. *European Digital Rights (EDRi)*. URL : <https://edri.org>.
5. The Charter of Digital Rights. *The EDRi papers*. 2014. № 10. 28 p.
6. Манжосова О. В. Європейська стратегія захисту основних прав в епоху цифрових трансформацій. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Вип. 1. С. 38–42.
7. Шевчук С. Конституційна теорія. *Український центр правничих студій*. Київ, 1999–2000. 117 с.

#### **Стрихарчук Ростислав Модестович,**

*здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАГРОЗАМ В УКРАЇНІ**

У рамках прискороного розвитку технологій та активізації кіберзагроз проблема інформаційного захисту в умовах воєнного стану є однією із актуальних для національної безпеки України. Інформація є не лише ресурсом, але й зброєю, тому впливає на громадську думку, економічну стабільність та політичну ситуацію. Один з найбільших існує для України виступ російської пропаганди, що не лише відтворюється всередині країни, але й на міжнародному рівні перекидає реальність та впливає на світову думку. Забезпечення інформаційної безпеки вимагає комплексу заходів – технічних, правових і організаційних.

Україна вже проводить протишокову дію у формі системи виявлення кіберзагроз, шифрування або резервного копіювання для захисту інформаційного простору, але лишаються низка проблем. Недосконалість законодавчого регулювання, недостатня координація владних органів, потрібність в посиленні міжнародної співпраці – ключові аспекти, які вимагають подальшої уваги та удосконалення. Для успішного протидії сучасним інформаційним загрозам України можна зробити кілька ключових підходів на підставі американського досвіду, що можна адаптувати для покращення генеральної безпеки інформаційного простору. В якості іноземного підходу можливо застосувати до задач боротьби з інформаційними загрозами:

1. Національну стратегію протидії внутрішньому тероризму (Сполучені Штати Америки (далі – США), 2021 р.)). Більшість країн світу зосереджуються на вхідних фізичних загрозах, закриваючи очі на ризик інформаційних загроз зсередини. Для України, що страждає від таких загроз, як пропаганда, дезінформація та провокація

екстремізму зсередини, досвід США особливо цінний у розробці національної стратегії протидії внутрішнім інформаційним загрозам. Національна стратегія може включати:

- посилення правоохоронних органів для припинення екстремістських рухів, що поширюють антидержавні ідеї або сприяють діям агресивно налаштованої країни;
- інформаційні кампанії для інформування населення про загрози пропаганди та фейкових новин, які зробляють українців більш стійкими до цих впливів ззовні;
- посилення міжнародної співпраці для боротьби з транскордонними інформаційними загрозами, особливо у співпраці з міжнародними організаціями та союзниками України [3; 7].

2. Комплексну національну ініціативу з кібербезпеки (США, 2010 рік). Україна стикається з різними кіберзагрозами, в тому числі з боку росії. Досвід США у розвитку національної безпеки може бути використаний для впровадження систем управління кіберризиками, що розвивають здатність оцінювати та прогнозувати вплив інформаційної війни на здоров'я та швидко реагувати [4].

3. Співпрацю з соціальними мережами для боротьби з дезінформацією (США, 2024 рік). Україні слід розглянути досвід США у співпраці з великими технологічними компаніями та компаніями соціальних медіа для боротьби з дезінформацією, яка активно поширювалася онлайн під час війни. Основні заходи включатимуть:

– використання технологій штучного інтелекту для виявлення та позначення дезінформації в українському інформаційному просторі, особливо в рамках особливо важливих подій, таких як вибори, військові операції та інші випадки:

– публікацію світових відомостей щодо алгоритмів, використовуваних у мережі, що допомагатиме українським громадянам краще усвідомити, як формується контент, і як можна боротися із фейковими новинами;

– інтеграцію національних освітніх програм медіаграмотності на рівні українського населення, що допоможе громадянам розпізнавати дезінформацію, пропаганду та медіаграмотність в ЗМІ та мережі [1; 6].

Прийняті заходи дадуть можливість значно вдосконалити інформаційну безпеку в державі та допоможуть впоратися з сучасними викликами до інформаційного простору. До прикладу, Женевський центр управління сектором безпеки теж дає оцінку управління кібербезпекою в Україні. Згідно цієї оцінки, задля досягнення міцної кібербезпеки в країні, Україна повинна забезпечити однаковий діапазон розвитку між сектором ІКТ та інфраструктурою кібербезпеки. На жаль, сфера державно-приватного партнерства перебуває на початковій стадії розвитку. Щоб досягти кращої кібербезпеки на національному рівні, Україна має працювати над:

- розбудовою потенціалу військової кіберзахисту;
- розробкою плану управління кіберкризою;
- розвитком своїх операційних центрів та основних електронних послуг та операторів ІСІ;

– сприяння освіті з кібербезпеки через навчальні програми для початкової, середньої та професійно-технічної освіти, а також через загальнонаціональну медіа-кампанію (телебачення, радіо, газети тощо).

Усі згадані дії потребують великих ресурсів. Наприклад, у сфері кіберзахисту існує потреба в технічних лабораторіях для розвитку навичок і знань, а також національного та міжнародного досвіду в галузі кібербезпеки та кіберзахисту, здатних навчати нових професіоналів у кіберсфері. Для розвитку оперативних центрів необхідні спеціалісти, підтримка апаратного та програмного забезпечення, регулярні тренінги та навчання з кібербезпеки, щоб реалізувати найкращі стратегії та плани розвитку сильної електронної служби в країні. Крім того, для медіа-кампаній і навчальних програм

знадобляться кваліфіковані кібер- та ІТ-фахівці разом з академічним середовищем, щоб забезпечити робочу групу, яка впроваджуватиме всю необхідну інформацію для добре освіченого суспільства в кібербезпеці [2; 5]. Реалізація заходів вимагатиме значних ресурсів та координаційних зусиль, однак, на нашу думку, такі інвестиції є виправданими, оскільки рівень кіберзагроз в Україні невідомо зростає, а національний інформаційний простір неодноразово піддавався атакам протягом останнього десятиліття.

Таким чином, Україна має значний потенціал для розвитку в сфері протидії інформаційним загрозам, але стикається з рядом серйозних викликів. Для успішного розв'язання цих проблем український уряд та правоохоронні органи мають звернути увагу на розробку та впровадження національної стратегії інформаційної безпеки із врахуванням успішного іноземного досвіду шляхом поліпшення співпраці з міжнародними партнерами, зростання рівня кібербезпеки в середині усіх без виключення інституцій держави та найважливіше через розвиток медіаграмотності серед населення.

#### Список використаних джерел:

1. Biden Administration's Cooperation with Social Media Companies to Combat Disinformation. *U.S. Department of Homeland Security*, 2024. URL : <https://www.dhs.gov> (дата звернення: 01.02.2025).
2. Ukraine Cybersecurity Governance Assessment. *DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance*. 2021. URL : <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/UkraineCybersecurityGovernanceAssessment.pdf>
3. National Institute of Standards and Technology. *NIST Cybersecurity Framework*. *U.S. Department of Commerce*, 2020. URL : <https://www.nist.gov> (дата звернення: 01.02.2025).
4. Стратегія кібербезпеки України на 2021–2025 роки. Офіційний сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL : <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 01.02.2025).
5. Кривцов В. Ю. Інформаційні заходи оборони держави в сучасних умовах. *Часопис Київського університету права*, (1). 2023. С. 30–33. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.05>
6. Про Стратегію інформаційної безпеки : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15.10.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
7. Апарат РНБО України започаткував Національний кластер з інформаційної стійкості. *Рада національної безпеки і оборони України*. URL : [https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/6500.html?utm\\_source=ch\\_atgpt.com](https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/6500.html?utm_source=ch_atgpt.com) (дата звернення: 01.02.2025).

## **СЕКЦІЯ 6**

# **ЄВРОПЕЙСЬКА ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ**

**Василенко Олександр Ігоревич,**  
*кандидат наук з державного управління, голова Черкаської районної ради*

### **ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНТЕГРОВАНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

В умовах сучасних трансформаційних процесів особливої актуальності набуває питання ефективності інтегрованої політики розвитку сільського господарства. Аналіз досвіду реалізації структурної підтримки сільськогосподарських підприємств демонструє значний вплив на продуктивність праці та рівень чистого доходу, що отримується на одиницю праці [1, с. 226].

Дослідження показують, що у господарствах, які мали плани розвитку та отримували підтримку, спостерігалось покращення показників на 16% порівняно з попереднім періодом. Ця ситуація виявилася значно кращою порівняно з іншими групами господарств, включаючи ті, що інвестували власні кошти [2, с. 227].

Особливої уваги заслуговує аналіз впливу державних витрат на приватні інвестиції. Цей вплив проявляється у трьох ключових аспектах:

- інтенсивність інвестицій в агровиробництво (індекс активації приватних інвестицій демонструє зростання в 1,4–2,4 рази);
- створення позитивних екстерналій для приватного сектора;
- підвищення якості інвестицій через орієнтацію на інноваційні проекти [3, с. 238].

Значний інтерес представляє аналіз впливу компенсаційних виплат на доходи виробників. У період 2000-2003 років частка територій, що отримували підтримку, була значно вищою у північно-західній частині Європи: у Німеччині – 62%, у Фінляндії, Ірландії та Люксембурзі – понад 90% [4, с. 229].

Щодо інституційних інновацій, інтегровані програми забезпечують:

- впровадження нових механізмів державної підтримки;
- створення ефективних систем взаємодії між виробниками;
- стимулювання процесу навчання та підвищення кваліфікації;
- покращення якості планування галузевого розвитку [5, с. 235].

Важливим фактором успіху є система правил надання державної підтримки. Досвід показує, що успішність реалізації інтегрованої політики значною мірою залежить від інституційного середовища. При цьому рівень розвитку району не має значущого зв'язку зі здійсненням заходів підтримки – кращі показники в термінах впливу на економіку демонструють не ті проекти, що реалізуються на більш розвинених територіях [1, с. 242].

Аналіз європейського досвіду свідчить про важливість контексту управління. Найкращі результати показують регіони, де місцеві органи влади мають законні повноваження, що походять з адміністративної децентралізації. У таких країнах як



Ірландія, Італія, Австрія спостерігається найбільш ефективна реалізація інтегрованих програм підтримки [2, с. 243].

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що інтегрована політика підтримки сільського господарства демонструє високу ефективність за умови належного інституційного забезпечення та чіткої системи управління. Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка методології оцінки ефективності таких програм з урахуванням національної специфіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Magnatti P., Trigilia C., Viesti G. Patti territoriali: Lezioni per lo sviluppo. *Bologna: Il Mulino*, 2005. 296 p.
2. ECOTEC. Thematic Evaluation of the Agricultural Support Programs: Final Report to Directorate General Regional Policy. Brussels: European Commission, 2002. 189 p.
3. ÖIR. Ex-post Evaluation of the Agricultural Development Programs: Final Report. *Vienna: Austrian Institute for Regional Studies and Spatial Planning*, 2003. 267 p.
4. Van der Ploeg J.D. The Virtual Farmer: Past, Present and Future of the Dutch Peasantry. *Assen: Royal Van Gorcum*, 2003. 432 p.
5. Shucksmith M. Endogenous Development and Agricultural Policy: Perspectives from EU Programs. *Sociologia Ruralis*. 2000. Vol. 40(2). pp. 208–218.

#### **Кравець Ірина Михайлівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри соціального забезпечення Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Особливістю сучасної глобальної реальності, у тому числі і в Україні, є посилення інтеграційних процесів у напрямі розвитку ефективного співробітництва та взаємодії майже в усіх сферах життєдіяльності людей (економічній, політичній, соціальній, екологічній, гуманітарній тощо).

Результатом інтеграційних процесів є побудова нової цілісної системи на основі удосконалення функціонування існуючих систем на різних рівнях управління за рахунок упорядкування їх структури, узгодження взаємодії та їх об'єднання у просторі і часі.

Інтеграція стає домінуючим напрямом сучасної економіки, забезпечуючи синергійний ефект у процесі взаємозв'язку і зрощення потенціалів розвитку господарства на всіх рівнях його організації [1, с. 46].

Починаючи з 2014 року, Україна активно рухалась шляхом європейської інтеграції, підписавши Угоду про Асоціацію з Європейським Союзом. За останні 8 років, наша держава впровадила низку євроінтеграційних реформ та суттєво наблизилась до аспис ЄС, незважаючи на виклики фактичного стану війни [2].

Ситуація на політичному й воєнному фронтах суттєво вплинула на бачення громадян щодо членства України в ЄС. Війна посилила ідею безальтернативності та незворотності руху до Європейського Союзу (далі – ЄС), тому Україна намагається продовжити наближення до країн ЄС, а євроінтеграційні процеси є відображенням волі українського народу будувати життя у своїй державі, орієнтуючись на прогресивні

цивілізаційні цінності та принципи. Це стає особливо актуальним з огляду на необхідність повоєнної відбудови України.

Євроінтеграційні процеси спрямовані на покращення життя українців. За підтримки Євросоюзу ще до 2022 року було введено безвізовий режим з Європейським Союзом; сформовані сучасні підходи до надання адміністративних послуг; забезпечується розвиток державних сервісів; розпочато будівництво доріг відповідно до стандартів ЄС тощо.

У повоєнній відбудові України основне завдання полягає у відновленні та розвитку економічних можливостей, що сприятиме соціальному розвитку та зростанню добробуту населення.

У цьому контексті членство в ЄС надає країнам доступ до одного з найбільших світових ринків із понад 450 мільйонами споживачів. Перевагою цього для України є розвиток безмитної торгівлі (Євросоюз є головним торговельним партнером України), інвестиційної та фінансової підтримки для українських товаровиробників, захист інтересів малого та середнього бізнесу, формування нових високих стандартів якості.

Для повоєнної України надважливим завданням є підтримка реформ, які відповідають європейським стандартам, і стосуються державного управління, судової справи, боротьби з корупцією, соціальних та екологічних стандартів. Україна потребує впровадження стандартів у багатьох соціальних сферах, зокрема в охороні здоров'я, освіті, захисті прав людини, які діють в країнах Європейського Союзу.

Як показують дослідження, у післявоєнний час найбільшими темпами розвиватимуться два сектори – будівельні підприємства та військово-промислові комплекси. Серед інших сфер перспективними є: розвиток агропромислового сектору, зокрема сільського господарства; медична сфера; освіта та наука; металургія та важка промисловість; інформаційні технології (далі – ІТ); транспорт та перевезення; торгівля; культура і туризм; легка промисловість [3]. Продовження Євроінтеграційних процесів в Україні вимагатиме застосування інноваційних підходів до розвитку цих, а також ряду інших сфер, таких як надання соціальних послуг, соціальне забезпечення, розвиток місцевого самоврядування, взаємодія з громадянським суспільством тощо.

Непересічна роль у повоєнному відновленні України відводиться функціонуванню політичних інститутів, які визначають пріоритетні напрями розвитку держави у післявоєнний період, серед яких економічне зростання, соціальний захист, екологічна стійкість та національна безпека [4, с. 5].

Загалом, повоєнне відновлення України тісно пов'язане з створенням сприятливих умов для формування суспільного добробуту, розвитку людського потенціалу та сталого розвитку. Це можливо шляхом формування нової свідомості людей, яка повинна базуватися на визнанні та реальній імплементації фундаментальних цінностей Європейського Союзу як повага до людської гідності, свобода, демократія, рівність, верховенство права, повага до прав людини.

Підсумовуючи зазначене, варто констатувати, що в Україні уже є певні позитивні напрацювання, які варто зберегти і посилено розвивати, використовуючи наявний інтелектуальний капітал, виробничий потенціал, сприятливе географічне розташування, багаті природні та інші ресурси на засадах соціальної відповідальності. Однак, на шляху економічного, соціального, екологічного, гуманітарного відновлення України ще багато викликів та завдань, які перебувають на стадії формування, оскільки війна ще триває, а це наразі потребує консолідації українського суспільства, міжнародної спільноти, в першу чергу, над вирішенням цієї найбільшої проблеми не тільки для нашої країни, але і світу в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Готра В. В. Сутність та особливості інтеграційних процесів як чинника розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія Економіка. Випуск 2 (52). 2018. С. 42–48.
2. Гришко В. І., Киричук Б. С. Євроінтеграція як запорука післявоєнного відновлення України: актуальні проблеми та перспективи розвитку. *Проблеми становлення правової демократичної держави. Південноукраїнський правничий часопис*. 4. 2022, Ч. 1. С. 30–36. URL : [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part\\_1/5.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_1/5.pdf)
3. Перспективні галузі економіки, прогнози розвитку після війни. URL : <https://blog.youcontrol.market/pierspektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pisliaviiini/>
4. Аратовська І. Роль політичних інститутів держави у визначенні стратегічного вибору її розвитку. *Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи* : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.): / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2024. 104 с.

### Куліш Інна Михайлівна,

*кандидатка наук з державного управління, старша наукова співробітниця відділу регіональної екологічної політики та природокористування Державної установи «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього Національної академії наук України»*

## ЕКОЛОГІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА У ПЕРІОД ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПУ У ЄС

Функціонування сільськогосподарського виробництва в усіх країнах Європейського Союзу здійснюється на основі Спільної Сільськогосподарської Політики (далі – ССП). Перед плануванням розвитку сільських територій та сільського господарства Польщі (тоді – країни-кандидата на вступ у ЄС) за нормами CAP, був проведений аналіз існуючої ситуації для визначення стратегічних напрямів. Великим позитивним аспектом стала наявність у Польщі (хоч і у невеликих обсягах) екологічного сільського господарства, яке було започатковане у 80-х роках ХХ ст., а на початку 90-х було вже виділено у окремий сектор, що успішно розвивався.

Станом на 1999 р., коли була запроваджена система державних доплат для екологічних господарств, у країні існувало 555 екологічних господарств, які розташовувались на 11 тис. га і мали сертифікати «Ekoland», «Agrobiotest», «Bioekspert» – фірми та товариства, які отримали право здійснювати у Польщі контроль стандартів виробництва і якості екологічних продуктів. Ці господарства становили близько 3 % від загальної кількості сільських господарств (для порівняння, у той самий період середня по країнам ЄС кількість екологічних господарств становила 2 %) [1, р. 24].

Наявність екологічного сільського господарства у Польщі у період підготовки до вступу була дуже важливою, оскільки органічне виробництво стало особливістю нової CAP ЄС, адже воно стабілізує багато показників, серед яких рівень зайнятості працівників галузі.

Загалом діяльність з підготовки сільських територій Республіки Польща до вступу у ЄС (2004 р.) тривала майже 14 років, адже програми Європейського Союзу, які

стосувались розвитку сільського господарства і сільських територій цієї країни частково почали реалізовуватись вже з 1990 р., хоча спочатку вони були спрямовані лише на розвиток сусідства, а пізніше запроваджувались перед акцесійні [2, р. 230].

У окремих групах поляків була поширеною думка, що сільські жителі втратять свою ідентичність, що вони не зможуть продавати свою продукцію, що країну «затопить» дешева їжа із Західної Європи, і цей процес не піддаватиметься контролю. Також поширювалось кілька неправдивих тверджень. Кампанія референдуму 2003 року була в основному присвячена тому, щоб пояснити фермерам, що членство в ЄС є вигідним з багатьох причин. Водночас необхідно було також переконати Європейську комісію та країни-члени, що Польща зможе вчасно імплементувати правила та норми ЄС, завдяки чому польські сільськогосподарські виробники зможуть вийти на європейський ринок зі своєю продукцією. Фактично велася боротьба на два фронти: один внутрішній, інший європейський. Не всі країни ЄС погоджувались, щоб їх внески до бюджету ЄС були використані для розвитку сільського господарства Польщі, адже було очевидно, що у ЄС буде взято коштів набагато більше. Однак дослідники довели, що входження Польщі лише зміцнить усе сільське господарство ЄС. Загалом, так і сталося [3].

Після вступу країни до ЄС кількість та рівень фінансування програм розвитку суттєво зросли. Так, наприклад, у 2004-2006 рр. на запровадження у сільське господарство стандартів ЄС було витрачено понад 7,5 млрд злотих; бюджет програм розвитку склав 1,8 млрд євро [4, poz. 962].

Програма розвитку сільських територій 2007-2013 (Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013) стала найбільшою програмою промоції сільськогосподарсько-споживчого сектору за всю історію Польщі. У її рамках було визначено 4 основних пріоритетних напрями, що реалізовувались шляхом втілення 22 ініціатив із загальним бюджетом 17,2 млрд євро.

Можна підсумувати, що багато рис польського сільського господарства 1990 років є характерними і для нинішньої України, з тією відмінністю, що в Україні, порівняно із Польщею усі проблеми екологізації сільськогосподарського виробництва та приведення його до міжнародних стандартів доводиться вирішувати власними силами, без допомоги іноземного капіталу, тому цей процес протікає досить повільно і з великими зусиллями.

#### **Список використаних джерел:**

1. SAPARD – Program operacyjny dla Polski, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa : Ministerstwo rolnictwa i rozwoju wsi, 2003. 177 p.
2. Pijanowski Z. Realizacja polityki rolnej a rozwój obszarów wiejskich w Polsce. *Woda-Środowisko-Obszary Wiejskie*. Instytut Technologiczno-Przyrodniczy w Falentach, 2011. t. 11. z. 1 (33). P. 221–240.
3. Bednarz P. «Polskie rolnictwo gra w Lidze Mistrzów, a bez Unii byłoby w trzeciej lidze». *Kulisy wejścia Polski do UE*. Business Insider. 30 kwietnia 2019. URL : <https://businessinsider.com.pl/finanse/polskie-rolnictwo-wejscie-do-ue-wywiad-z-wojciechem-olejniczakiem/v2qz8yg>
4. Sektorowy Program Operacyjny – Rolnictwo 2004-2006. *Monitor Polski*, 2006. 29 gr. № 90. poz. 962.

**Курилюк Юлія Любомирівна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ**

Державна служба є ключовим аспектом системи державного управління, його розвиток сприяє збільшенню ефективності їхньої роботи. В умовах європейської інтеграції реформування спрямоване на створення професійної, прозорої та підзвітної системи управління, здатної ефективно реалізовувати політику держави, забезпечувати високі стандарти надання послуг громадянам і відповідати принципам належного врядування. Такі зміни передбачають впровадження сучасних підходів до управління, адаптацію національного законодавства до норм і стандартів Європейського Союзу, а також підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [1]. Серед основних напрямів діяльності державної служби можна віднести: аналіз і формування політики, розробка стратегій, програм та нормативно-правових актів. Забезпечення виконання законодавства та державних програм, надання громадянам доступних і якісних адміністративних послуг. Також здійснення нагляду та контролю за дотриманням законів та управління державними фінансами, майном і персоналом. Ця система покликана забезпечити ефективне функціонування держави, впровадження принципів належного врядування та задоволення потреб суспільства. Аналізуючи вище сказане можна зазначити, що державне служіння суспільству повинно допомагати людині вирішувати її проблеми, сприяти задоволенню їх соціальних потреб [2]

Особливу увагу в реформуванні державної служби в умовах євроінтеграції потрібно приділити питанню зміцнення антикорупційних механізмів та забезпечення доступності державних послуг для громадян. Успішне реформування державної служби є не лише вимогою європейської інтеграції, але й запорукою сталого розвитку країни, зміцнення її інституційної здатності та довіри суспільства до органів влади. Впровадження електронного урядування та цифрових інструментів дозволяє спростити процедури взаємодії громадян із державними органами, скоротити бюрократичні бар'єри та мінімізувати ризики корупції.

Важливим аспектом є адаптація системи підготовки та перепідготовки державних службовців до європейських стандартів, що включає розвиток сучасних навчальних програм, спрямованих на підвищення професійних навичок, обізнаності з нормами права ЄС та розвиток лідерських якостей.

Крім того, реформування потребує створення ефективних механізмів моніторингу й оцінки діяльності державної служби, що дозволить виявляти проблеми та оперативного їх вирішення. Посилення взаємодії з громадськістю, залучення експертного середовища та неурядових організацій сприятиме підвищенню довіри до державної служби та її діяльності.

У підсумку трансформація державної служби в умовах європейської інтеграції є складним і багатогранним процесом, що вимагає значних зусиль на всіх рівнях державного управління. Цей процес не обмежується лише адаптацією законодавства, а включає в себе також стратегічне планування, вдосконалення кадрової політики, розвиток новітніх технологій, забезпечення ефективного контролю та взаємодії з

громадськістю. Успішна реалізація цього процесу стане наступним кроком не лише на шляху до інтеграції України в європейський простір, але й на шляху створення ефективної, прозорої, підзвітної та відповідної державної служби. Вона повинна стати першим інструментом для забезпечення належного врядування, розвитку демократії та задоволення потреб громадян. Реформування державної служби також стане запорукою довіри до державних органів, сприятиме зниженню рівня корупції та збільшенню ефективності управління на всіх рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 12.01.2025)
2. Сивий Р. П. Дефініція державної служби в країнах європейського союзу. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. № 4. 2017. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>

**Левандовський Чеслав Чеславович,**

*аспірант Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ПРОГРАМА INTERREG (INTERREG VI-A) NEXТ ПОЛЬЩА–УКРАЇНА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Особливе значення публічні закупівлі мають у розвитку міжнародної європейської співпраці України у поєднанні з інструментами міжнародної фінансової допомоги, до яких також належать так звані програми Interreg, що належать до програм транскордонного співробітництва.

Програма транскордонного співробітництва (далі – ТКС) підтримує процеси розвитку на прикордонній території шляхом фінансування різноманітних проектів. Проекти, що фінансуються у рамках програми, демонструють сильний транскордонний ефект не лише завдяки партнерству між інституціями країн, але насамперед завдяки результатам діяльності та позитивному впливу цих проектів на прикордонні території [1]. Програма Interreg NEXТ Польща-Україна 2021–2027 була затверджена Європейською Комісією 30 листопада 2022 року. Її загальною метою є підтримка транскордонних процесів розвитку на прикордонних територіях між Польщею та Україною [2]. Для допомоги таким регіонам ЄС уже протягом тривалого часу розробляє різноманітні програми фінансової підтримки, а Програма (Interreg VI-A) NEXТ Польща – Україна, розроблена в рамках Європейського інструменту сусідства та партнерства, у якій удосконалено механізм фінансування прикордонних регіонів, є саме тим інструментом, який створює можливості для стійкого економічного й соціального розвитку західного регіону України.

Із ратифікацією 9 травня 2024 року Верховною Радою України Угоди про фінансування програми Interreg (Interreg VI-A) NEXТ Польща – Україна (далі – Угода) відкрились нові потенційні можливості в тому числі й у сфері будівництва та відновлення на прикордонних із Польщею територіях України [3]. У цій Угоді викладені умови фінансування та реалізації програми (Interreg VI-A) NEXТ Польща-Україна на період з 2021 до 2027 року (далі – Програма) в Країні-партнері за допомогою фінансового внеску Європейського фонду регіонального розвитку (далі – ЄФРР) та Європейського інструменту сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва –

Глобальна Європа (NDICI), які разом іменуються Фонди Interreg, та національного внеску до Програми [4]. Відповідно до преамбули, Угода укладена між Урядом України, Європейською комісією, що діє від імені Європейського Союзу та Міністром фондів розвитку та регіональної політики Республіки Польщі, що діє від імені Республіки Польщі, держави-члена, в якій розташований орган управління програми.

Правила публічних (державних) закупівель, що застосовуються організаціями, які здійснюють операції в рамках Програми регулюються статтею 16 Угоди. Так, якщо здійснення операції вимагає укладення договорів про закупівлю послуг, постачання товарів або виконання робіт бенефіціаром з Країни-партнера, застосовуються процедури закупівель, викладені в Додатку до Угоди що має назву Додаток II «Публічні закупівлі» [4]. Вищезазначений Додаток II до Угоди має 6 (шість) розділів (А – F): А. Загальні положення, В. Види процедур, С. Підготовка, D. Технічні специфікації та критерії оцінювання, Е. Подання, оцінка та рішення про присудження, F. Виконання договору у яких зазначені як принципи, що застосовуються до договорів, і сфера їх застосування що дублює ст. 160 Фінансового регламенту (ЄС, Євратом) 2018/1046 Європейського Парламенту та Ради від 18 липня 2018 року про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу, як теж зазначено порядок та умови проведення публічних закупівель за Програмою (Interreg VI-A) NEXТ Польща-Україна на період з 2021 до 2027 року.

Міжнародні зобов'язання України у сфері закупівель регулюються Статтею 6 Закону України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25 грудня 2015 року. (далі – Закон) [5]. Так, якщо міжнародним договором України, згоду на обов'язковість якого надано Верховною Радою України, передбачено інший порядок закупівлі, ніж визначений цим Законом, застосовуються положення міжнародного договору України, з урахуванням принципів, встановлених у частині першій статті 5 цього Закону. Тобто для проведення публічних закупівель в рамках Програми (Interreg VI-A) NEXТ Польща-Україна слід керуватися міжнародним договором в т.ч. Додатком II «Публічні закупівлі». Відповідно до Ст.5 Угоди територія реалізації Програми охоплює територію 6 (шести) областей України: Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська та Тернопільська області. Відповідно Програма фактично скерована особливо для тих замовників публічних закупівель, інтереси компетенцій яких знаходяться у цих областях.

Відповідно до визначень ч.2 Ст.3 Угоди, «Програма» означає програму (Interreg VI-A) NEXТ Польща-Україна на період з 2021 до 2027 року, в тому числі відповідні документи з виправленнями або поправками, наприклад, Програмний документ (CCI 2021TC16NXCB009), затверджений Рішенням Комісії С (2022) 8930 від 30 листопада 2022 року. Так, наприклад, у тексті програмного документу (з поправками) Програма SFC2021 INTERREG, Interreg A NEXТ Польща – Україна, (CCI 2021TC16NXCB009) версія 3, затверджена 05.11.2024р. [6] в п. 2.6.1.1. в межах пріоритету «6. Доступність» передбачено реконструкцію та модернізацію доріг і залізничної інфраструктури, що належить до робіт у галузі будівництва. Крім цього в п. 2.1.4.6 в межах пріоритету «1. Довкілля» передбачено розвитк «зеленої інфраструктури» та відведення та очищення стічних вод, що за своєю сутністю є будівельними роботами. На вищезазначені цілі в Програмі передбачено фінансування у вигляді грантів на загальну суму сотні мільйонів євро. Відповідно програма (Interreg VI-A) NEXТ Польща – Україна на період з 2021 до 2027 року, як інструмент транскордонного співробітництва, є повноцінною частиною системи публічних закупівель в галузі будівництва в Україні. Так для прикладу, Городоцька міська рада у Львівській області стала переможцем та реципієнтом по Програмі Interreg NEXТ Польща – Україна

2021–2027 (пріоритет Довкілля) з Проектом PLUA.01.03-IP.01-0005/23 «Development of green infrastructure in the cross-border area of the Siedlce Municipality, Horodok Community and the Privilne Community/Розвиток зеленої інфраструктури міста Седельце, Городоцької громади та Привільненської громади» [7, 8]. За результатами перемоги у програмі Городоцькою міською радою Львівської області 17 грудня 2024 року в електронній системі публічних закупівель ПРОЗОРРО було оголошено публічну закупівлю на будівельні роботи «Реконструкція скверу на майдані Гайдамаків в м. Городок Львівської області (ДК 021:2015: 45450000-6 – Інші завершальні будівельні роботи) (джерело фінансування – Грант Європейського Союзу для України та співфінансування Городоцької міської ради Львівської області згідно Проекту №PLUA.01.03-IP.01-0005/23-00 «Розвиток зеленої інфраструктури міста Седльці, Городоцької громади та Привільненської громади», Програми Interreg NEXT Польща-Україна 2021-2027 Project № PLUA.01.03-IP.01-0005/23-00 DEVELOPMENT OF GREEN INFRASTRUCTURE IN THE CROSS-BORDER AREA OF THE SIEDLCE MUNICIPALITY HORODOK COMMUNITY AND THE PRYVILNE COMMUNITY) [9].

Враховуючи вищенаведене, є всі підстави вважати, що програма (Interreg VI-A) NEXT Польща – Україна на період з 2021 до 2027 року, є істотним елементом системи публічних закупівель в галузі будівництва в Україні та повинна активно використовуватися у сфері публічного управління на територіях відповідних областей України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <http://surl.li/faqade> (дата звернення: 14.01.2025).
2. Офіційний сайт Програми Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. URL : <https://www.pl-ua.eu/ua/pages/586> (дата звернення:14.01.2025).
3. Про ратифікацію Угоди про фінансування програми Interreg (Interreg VI-A) NEXT Польща – Україна : Закон України від 09.05.2024 № 3719-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3719-20#n2> (дата звернення:14.01.2025).
4. Угода про фінансування програми Interreg (Interreg VI-A) NEXT Польща – Україна. *Відомості Верховної Ради України*. 2024 р., № 36, стаття 237. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення:14.01.2025).
5. Про публічні закупівлі Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19?find=1&text=міжн ар#w1\\_12](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19?find=1&text=міжн ар#w1_12)
6. Програма SFC2021 INTERREG, Interreg A NEXT Польща – Україна, (CCI 2021TC16NXCВ009) версія 3, затверджена 5 листопада 2024 року. URL : <https://pl-ua.eu/ua/pages/586> (дата звернення:14.01.2025).
7. Офіційний сайт Городоцької територіальної громади Львівської області. URL : <https://surl.li/stnarc> (дата звернення:14.01.2025).
8. Офіційний сайт Програми Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. URL : <https://w.pl-ua.eu/en/projects2020a/971> (дата звернення:14.01.2025).
9. Офіційний сайт системи електронних закупівель ПРОЗОРРО. URL : <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2024-12-19-020824-a> (дата звернення:14.01.2025).



**Порока Станіслав Григорович,**  
*доктор філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування,  
докторант Національного університету цивільного захисту України*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В умовах сучасних геополітичних викликів та активної євроінтеграції України особливої актуальності набуває питання трансформації системи публічного управління у сфері національної безпеки. Європейська інтеграція вимагає від України суттєвого оновлення підходів до забезпечення національної безпеки, що передбачає впровадження європейських стандартів та найкращих практик у систему публічного управління. Особливого значення набуває процес синхронізації вітчизняного законодавства з нормативно-правовою базою ЄС у сфері безпеки та оборони, що є необхідною умовою для поглиблення співпраці та досягнення взаємосумісності з європейськими безпековими структурами. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації вітчизняної системи публічного управління у сфері національної безпеки до стандартів ЄС та НАТО, а також потребою у розробці та впровадженні ефективних механізмів координації між національними та європейськими інституціями у сфері безпеки. Важливим аспектом цього процесу є також забезпечення відповідності української системи публічного управління принципам належного врядування та демократичного цивільного контролю, які є фундаментальними для європейської спільноти.

Теоретичним підґрунтям дослідження проблематики трансформації системи публічного управління у сфері національної безпеки стали фундаментальні праці вітчизняних науковців початку ХХІ століття. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад публічного управління у сфері національної безпеки та дослідження євроінтеграційних процесів зробили такі відомі вчені, як В. П. Горбулін, О. С. Власюк, М. В. Сіцінська [1, 2, 3]. Їхні наукові розробки стали важливим етапом для подальшого вивчення процесів адаптації системи публічного управління національною безпекою до сучасних європейських стандартів, що набуває особливої актуальності в умовах активізації євроінтеграційних процесів.

Основними викликами для системи публічного управління національною безпекою України в умовах євроінтеграції є: необхідність гармонізації законодавства з нормами ЄС та адаптації нормативно-правової бази до європейських стандартів безпеки; потреба у модернізації інституційної структури та реформуванні системи управління відповідно до принципів належного врядування ЄС; впровадження нових механізмів координації між різними органами влади та забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії на національному та міжнародному рівнях; розвиток системи стратегічного планування відповідно до європейських стандартів з урахуванням досвіду країн-членів ЄС та партнерів по НАТО. Особливої уваги потребує також питання розбудови спроможностей інституцій, відповідальних за національну безпеку, та підвищення рівня їх взаємодії з європейськими безпековими структурами.

Важливим аспектом трансформації є впровадження принципу всеохоплюючої безпеки (*comprehensive security*), що є основоположним у європейській практиці та передбачає інтеграцію різних секторів безпеки та координацію дій всіх залучених суб'єктів. В Україні це вимагає створення ефективних механізмів міжвідомчої взаємодії та посилення координації між цивільним та військовим секторами.

Ключовим елементом трансформації є також впровадження європейських стандартів демократичного контролю над сектором безпеки, що відповідає фундаментальним принципам функціонування демократичних інституцій у країнах ЄС. Це передбачає посилення ролі парламентського нагляду через розширення повноважень профільних комітетів Верховної Ради України, вдосконалення механізмів громадського контролю та забезпечення прозорості в прийнятті рішень шляхом регулярного звітування перед громадськістю та впровадження електронних систем моніторингу. Важливим є також розвиток механізмів стратегічних комунікацій та взаємодії з громадянським суспільством, що включає створення ефективних каналів обміну інформацією, залучення експертного середовища до процесу формування політики у сфері національної безпеки та забезпечення постійного діалогу між державними органами та громадськими організаціями. Особливу увагу слід приділити впровадженню кращих європейських практик щодо залучення громадськості до процесів моніторингу та оцінки ефективності реалізації безпекової політики.

Трансформація системи публічного управління у сфері національної безпеки України в умовах євроінтеграції є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу. Основними напрямками такої трансформації мають стати: гармонізація законодавства, модернізація інституційної структури, впровадження європейських стандартів демократичного контролю та розвиток механізмів стратегічних комунікацій. Успішна реалізація цих завдань сприятиме підвищенню ефективності системи національної безпеки та прискоренню євроінтеграційних процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
2. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибрані наукові праці. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
3. Сіцінська М. В. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони України: монографія. Київ: НАДУ, 2014. 364 с.

#### **Свірко Світлана Володимирівна,**

*докторка економічних наук, докторка наук з державного управління, професорка, завідувачка кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»,*

#### **Дикий Анатолій Петрович,**

*доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та історії держави і права Державного університету «Житомирська політехніка»,*

#### **Дика Олена Сергіївна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ОБОРОННОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В СВІТЛІ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Тривала війна, що точиться на території України, посилює увагу науковців всіх сфер до питань національної безпеки нашої країни (в розрізі всіх її складових), що

виступає запорукою її існування [1]. Оборонний потенціал України, що являє собою «сукупність можливостей держави для забезпечення її оборонної безпеки, складова її воєнного потенціалу», виступає основою безпекового середовища країни, що і довели роки цієї десятирічної війни [2]. З іншого боку, військові події довели необхідність максимального залучення сил Північноатлантичного альянсу до формування такого оборонного потенціалу, оскільки фактично завдяки єдності Україна-НАТО наша країна стільки років надає ефективний опір сусіду-агресору [3]. Отже, питання розбудови оборонного потенціалу нашої країни як частини північноатлантичної колективної оборони є вкрай актуальним та необхідним до опрацювання. В контексті необхідності випрацювання сукупності довготривалих дієвих заходів на відновлення та посилення останнього важливим вбачається стратегічний фокус розгляду цієї проблеми.

Слід зауважити, що питання стратегічного розвитку оборонного потенціалу України досить обмежено викладено в єдиному нормативно-правовому акті – Стратегії воєнної безпеки України «Воєнна безпека – всеохоплююча оборона» [4]. Вказаною стратегією всеохоплююча оборона трактується як сукупність цілеспрямованих заходів із забезпечення [4]: «превентивний дій та стійкого опору агресору на суші, на морі та в повітряному просторі України, протидії в кіберпросторі та нав'язуванні своєї волі в інформаційному просторі; використання для відсічі агресії всього потенціалу держави та суспільства (воєнного, політичного, економічного, міжнародно-правового (дипломатичного), духовного, культурного тощо); застосування всіх форм і способів збройної боротьби з агресором, зокрема асиметричних та інших дій для оборони України, з дотриманням принципів і норм міжнародного права». За головну мету Стратегії обрано формування дієвої та безперервно функціонуючої всеохопної оборони України на засадах стримування, стійкості та взаємодії, що забезпечує воєнну безпеку, суверенітет і територіальну цілісність країни згідно Конституції України та сприяє інтеграції України до євроатлантичного колективного безпекового простору та набуттю членства в Північноатлантичному альянсі [4]. Стратегія також відмічає, що досягнення такої мети стане можливим через: координацію спроможностей всіх елементів оборони з можливостями сектору безпеки і оборони України, гармонізація розвитку останніх та оборонно-промислового комплексу, а також політико-дипломатичного життя країни; гармонійний розвиток всіх складових військового резерву людських ресурсів за поєднання можливостей оперативного і мобілізаційного резерву; розвиток спроможностей сил територіальної оборони Збройних Сил України та руху опору за підтримки громадянського суспільства; використання новітніх високотехнологічних і високоефективних засобів ведення збройної боротьби [4]. Зауважимо, що поняття оборонного потенціалу вживається в Стратегії єдиний раз в контексті державної політики в воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва, що має бути побудована за дотримання принципу оборонної достатності, що передбачає фінансування та підтримання оборонного потенціалу.

В свою чергу, безпекова стратегічна доктрина НАТО, прийняттям якої завершився Саміт НАТО в Мадриді (2022 р.), передбачає реалізацію завдань щодо стримування і оборони; запобігання і врегулювання криз; безпеки шляхом співпраці на тлі такої сукупності загроз [3, 5, 6]: Росія зокрема й авторитарні режими загалом (у тому числі Білорусь через свою «військову інтеграцію» з РФ); тероризм «в усіх його формах та проявах»; нестабільність у Африці та на Близькому Сході; Китай; зловживання у кіберпросторі та у сфері новітніх технологій; руйнування системи контролю за озброєнням; зміни клімату. В контексті розбудови оборонного потенціалу НАТО Концепція також наголошує на [6]:

– збільшенні потужності об'єднаної системи ППО та ПРО;

- вдосконаленні колективної готовності, швидкості реагування, оперативної сумісності;
- забезпеченні безпеки на морі, в космосі та кіберпросторі;
- прискоренні цифрової трансформації;
- інвестуванні у бойову готовність Альянсу;
- забезпеченні ядерної переваги;
- вдосконаленні системи захисту від різних загроз.

Вочевидь, вказані орієнтири мають бути враховані в Стратегії воєнної безпеки України, що, в свою чергу, наблизить не тільки наш оборонний потенціал до рівня НАТО, а й забезпечить найскоріший вступ України до НАТО. На підтвердження цього наведемо слова Генерального секретаря НАТО Марк Рютте під час його першого закордонного візиту на посаді: «Україна зараз ближче до НАТО, ніж будь-коли раніше. І буде продовжувати йти цим шляхом доти, доки не стане членом Альян» [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дом «Бук-Друк»», 2021. 436 с.
2. Пасічко В. Обороздатність держави: теоретичні основи системного дослідження. *Політичний менеджмент*. № 2, 2008. С.137.
3. Стратегічні концепції НАТО: історія та сучасність крізь призму безпеки. Україна до НАТО. URL : <https://ukrainetonato.com.ua/75-rokiv-nato/stratehichni-kontseptsii-nato-istoriia-ta-suchasnist-kriz-pryzmu-bezpeky/>
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України №121/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>
5. Саміт НАТО – 2022. URL : [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/news\\_196144.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/news_196144.htm)
6. Стратегічна концепція НАТО–2022 ухвалена главами держав і урядів на Мадридському саміті НАТО 29 червня 2022 року. URL : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept-ukr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept-ukr.pdf)

#### **Свірко Світлана Володимирівна,**

*докторка економічних наук, докторка наук з державного управління, професорка, завідувачка кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»,*

#### **Довгалюк Віта Валентинівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка»,*

#### **Сидоренко Олексій Павлович,**

*аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»*

### **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ: ОСНОВНІ ІНСТИТУЦІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Європейський континент не одне сторіччя йшов до реалізації ідеї єдності, яка завершилась створенням Європейського Союзу (далі – ЄС) в ХХ ст.; при цьому євроінтеграційні процеси поступово охопили весь континент і на сьогодні майже з 50 країн Європи 27 є членами ЄС. Фактично, відпрацьовані євроінтеграційні процеси у

різних сферах життєдіяльності європейців процедурно уособились в сукупності інституцій – норм та правил функціонування нового економіко-політичного утворення на карті світу. Не є виключенням і бюджетна сфера.

Слід зауважити, що бюджетні положення ЄС визначаються відповідним законодавством, до якого відносять [1, 2]: Договір про функціонування Європейського Союзу; Договір про Європейський Союз; Фінансові регламенти ЄС; інше законодавство ЄС.

Договір про функціонування Європейського Союзу з моменту прийняття у 1957 році та Договір про Європейський Союз (1992) набули чимало змін і на сьогодні бюджетні питання презентовані в Розділі II «Фінансові положення» Частини 6 «Інституційні та фінансові положення» Консолідованих версій Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу; зокрема в їх статтях закріплені такі бюджетні положення [1, 2]: 310 (загальні позиції щодо бюджетного періоду, складу і збалансованості надходжень та видатків бюджету, періодичності його складання, впливу бюджету на інші нормативні акти, основоположного правила виконання – на засадах принципу ефективного фінансового управління, контролю на всіх стадіях); 311 (положення щодо власних ресурсів: останні забезпечують формування бюджету, порядок встановлення норма щодо них, порядок їх розширення та скорочення, а також продукування); 312 (положення щодо багаторічної фінансової програми: порядок формування та період охоплення, вплив на річний бюджет, порядок ухвалення, її об'єкту увагу, її вплив на бюджетний процес, термін дії, порядок її підтримки); 313 (тривалість фінансового року); 314 (положення щодо річного бюджету ЄС: його встановлення та прийняття, процесуальні дії основних владних інститутів в процесі планування його проекту, розгляду та прийняття останнього); 315 (положення щодо відсутності ухвали річного бюджету на початок фінансового року, як то: фінансове забезпечення бюджетних структур); 316 (інші положення щодо річного бюджету ЄС, зокрема: наявність невикористаних асигнувань до кінця року, класифікація видатків бюджету та їх функціональна спрямованість за основними інститутами ЄС); 317 (положення щодо виконання річного бюджету: інституційне здійснення виконання бюджету, порядок перенесення асигнувань з однієї статті до іншої або з однієї частини до іншої в межах бюджету, обов'язки держав-членів ЄС щодо аудиту та контролю такого виконання); 318 (інституційні положення щодо звітування про виконання річного бюджету); 319 (положення щодо виконання річного бюджету в умовах інституційних змін); 320 (положення річного бюджету щодо єдиної грошової одиниці); 321 (положення щодо використання інших валют в бюджетному процесі); 322 (положення бюджетного процесу щодо бюджетного аудиту, а також надання у розпорядження відповідних інститутів бюджетних ресурсів); 323 (положення щодо доступності бюджетних ресурсів); 324 (консультування в межах бюджетного процесу); 325 (положення щодо боротьби з шахрайством в межах бюджетного процесу на засадах: плідної співпраці всіх країн-членів ЄС, розуміння шахрайства як основної форми фінансової загрози, комплексного методичного підходу та публічності та звітування щодо заходів із запобігання та протидії шахрайству в сфері державних фінансів ЄС).

Оскільки ст.310 Консолідованих версій Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу закріплює обов'язкове здійснення контролю на всіх етапах формування та виконання бюджету, не менш важливими є позиції щодо аудиту фінансових ресурсів як складової виконання бюджету ЄС викладені Розділі I «Інституційні положення» Частини 6 «Інституційні та фінансові положення» Консолідованих версій Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу, закріплені статтями [1, 2]: 285 (щодо

обов'язкового аудиту бюджетних ресурсів ЄС з боку Європейського суду аудиторів); 287 (щодо повноважень Європейського суду аудиторів та напрямів його діяльності).

Щодо іншого бюджетного законодавства ЄС слід акцентувати на Регламенті Європейського Парламенту і Ради (ЄС, ЄВРАТОМ) 2018/1046 від 18 липня 2018 року про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу; відповідно до його положенням бюджет ЄС формується та виконується згідно принципів: єдності, достовірності бюджету, щорічності, збалансованості, розрахункової одиниці, універсальності, деталізації, розсудливого управління фінансами та продуктивності, прозорості [3]. Суворі практика останніх років функціонування Європи свідчить на користь того, що дані принципи в умовах сучасних перетворень та трендів розвитку людства потребують подальшої розбудови з урахуванням безпекової, стратегічної та інформаційної детермінанти [3].

Загальний аналіз представлених позицій свідчить, що вказані положення бюджетного процесу ЄС загалом та принципи останнього певним чином перетинаються з порядком реалізації бюджетного процесу в Україні та принципами її бюджетної системи [1–3]. Вочевидь, подальше наближення вітчизняних бюджетних норм до бюджетних інституцій ЄС сприятиме більшій успішній інтеграції нашої країни до європейської спільноти в якості повноцінного члена ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. Свірко С., Бутузов В., Довгалюк В., Павлюк О. Правове регулювання бюджетного процесу в ЄС. *Society and Security*. 2024. № 1(2). С. 91–98. URL : <https://sas.ztu.edu.ua/article/view/302124/294181>

2. Свірко С. В., Довгалюк В. В., Тростенюк Т. М. Методологічна модель бюджетного процесу Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1 (107). С. 70–84.

3. Свірко С. В., Власюк Т. О., Довгалюк В. В., Тростенюк Т. М., Кучменко В. О. Розбудова міжнародних бюджетних принципів в умовах сучасних світових суспільних трендів: безпекова, стратегічна та інформаційна детермінанти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2 (55). С. 299–316.

#### **Ткачова Надія Петрівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу*

*Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»,*

#### **Масалаб Олександр Васильович,**

*аспірант Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»*

### **ДОСЛІДЖЕННЯ НАСЛІДКІВ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

У доповіді досліджуються політичні, економічні, соціальні та безпекові наслідки процесу Євроатлантичної інтеграції України [1, 5]. Аналізуються ключові етапи співпраці України з Європейським Союзом (далі – ЄС) та Організацією Північноатлантичного договору (далі – НАТО), а також їхній вплив на внутрішню політику та міжнародне становище країни.

Важливість Євроатлантичної інтеграції є стратегічним напрямом зовнішньої політики нашої країни, яка в значній мірі спрямованим на зміцнення демократичних інститутів, верховенства права, захисту прав людини та забезпечення національної безпеки. Актуальність теми цього дослідження обумовлена поточною геополітичною ситуацією у Східній Європі, військовою агресією російської федерації проти України, прагненням України посилити обороноздатність через партнерство з НАТО, інтеграцією у європейський ринок як шляхом до економічної стабільності [2, 7, 11].

Можливі моделі євроатлантичної інтеграції, на наш погляд, можуть зводитися до наступних варіантів: модель повноправного членства в НАТО, забезпечує найвищий рівень інтеграції, який передбачає повну участь у військово-політичному альянсі, спільну оборону та рішення відповідно до Статті 5 Північноатлантичного договору (наприклад, Польща, країни Балтії, які отримали доступ до колективної безпеки); модель партнерства з НАТО в форматі інтенсивного співробітництва без повноправного членства (наприклад, програма розширених можливостей (далі – EOP), у якій бере участь Україна, надає доступ до стратегічної інформації та військових навчань); модель секторальної співпраці в формі інтеграції у ключові сфери, такі як кібербезпека, спільні навчання, боротьба з тероризмом.

Результати проведеного дослідження виявили переваги Євроатлантичної інтеграції, які ми пропонуємо розглядати по таким чотирьом напрямкам, як [3, 6, 10]:

1. Політичні переваги. Зміцнення демократії, прозорість державного управління, боротьба з корупцією. Членство в НАТО демонструє прихильність до демократичних цінностей, що підвищує авторитет України на міжнародній арені.

2. Економічні переваги. Вільний доступ до ринків ЄС, залучення інвестицій, технологічний обмін, підвищення стандартів якості продукції. НАТО надає допомогу у вигляді грантів, навчань та військового обладнання. Наприклад, програми Trust Fund для розмінування та реабілітації військових в Україні.

3. Безпекові переваги. Гарантії колективної безпеки у разі приєднання до НАТО, посилення обороноздатності, участь у колективній обороні НАТО надає військові та політичні гарантії захисту у випадку агресії (наприклад, досвід країн Балтії, які під захистом НАТО уникають прямої агресії з боку росії). Участь у колективній обороні НАТО надає військові та політичні гарантії захисту у випадку агресії. Євроатлантична інтеграція сприяє також модернізації збройних сил, так як перехід на стандарти НАТО сприяє підвищенню боєздатності, ефективності та професійності української армії. НАТО допомагає мобілізувати міжнародну підтримку, спрямовану на стабілізацію ситуації в Україні.

4. Соціальні переваги. Підвищення стандартів життя, сприяння розвитку освіти та науки, вільний рух громадян. Спільні навчання та програми співпраці підвищують рівень міжвідомчої координації.

Результати проведеного дослідження виявили переваги Євроатлантичної інтеграції, які ми пропонуємо розглядати також по тим же чотирьом напрямкам [4, 8, 12].

1. Політичні ризики. Євроатлантична інтеграція може призвести до втручання зовнішніх сил, посилюється ризик ескалації конфлікту з росією, яка розглядає вступ України до НАТО як пряму загрозу. Членство може бути відкладене або зовсім відмінене через внутрішні проблеми України (корупція, відсутність стабільності) або позицію окремих країн-членів НАТО.

2. Економічні ризики. Можливі труднощі адаптації економіки до вимог ЄС, ризик втрати деяких ринків. Довготривалість процесу інтеграції. Досягнення повноправного членства потребує тривалих реформ і виконання політичних та

військових критеріїв. Україна стикається з необхідністю інвестувати значні ресурси в адаптацію військових стандартів до норм НАТО.

3. Безпекові ризиками. Відсутність гарантій безпеки, передбачених членством. Мінімальне співробітництво, участь у вибіркових програмах без глибокої інтеграції. Обмежений доступ до ресурсів НАТО. Євроатлантична інтеграція вимагає значних зусиль і може загострити геополітичні конфлікти.

4. Соціальні ризики. Витік кадрів, складність адаптації законодавства до стандартів ЄС. Має місце і соціальний спротив, так як частина населення скептично ставиться до вступу в НАТО, що може спричинити внутрішню напруженість.

Євроатлантична інтеграція України є важливим кроком для зміцнення демократичних принципів, покращення економічної стабільності та посилення національної безпеки. Проте цей процес потребує збалансованих реформ, дотримання міжнародних норм та подолання внутрішніх викликів. Подальше зближення з ЄС і НАТО сприятиме довгостроковій стабільності та процвітанню України.

#### Список використаних джерел:

1. Побережна Н. М., Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підруч. К. : *Знання*, 2009. 1070 с.
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *MIND Journal*. №5. 2018. 10 p.
4. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності : навч. посібник / за ред. Перерви П. Г., Гавриць О. М., Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х. : Віровець А. П. : Апостроф, 2012 . 703 с.
6. Перерва П. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Маркетинг : підручник / за ред. О. А. Старостіної*. К. : *Знання*, 2009. С. 461–518.
7. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
8. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 2012. 668 p.
9. Перерва П. Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві : навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993.
10. Kocziszky G., Pererva P. G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
11. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
12. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Визначення ризику оцінки стану кон'юнктури вітчизняного ринку асинхронних двигунів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 79–88.



**Требик Людмила Петрівна,**

*кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

**Глущенко Марія Олександрівна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ДОСВІД КАНАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ПРИ НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Ефективність надання адміністративних послуг у провідних країнах світу має тривалішу історію та є значно вищою за українську, тому вивчення й запровадження позитивного закордонного досвіду організації надання адміністративних послуг для України є вкрай актуальним.

Канада є однією з провідних країн у світі, яка застосовує клієнтоорієнтований підхід у наданні адміністративних послуг. Основна мета такого підходу – забезпечити максимально зручний, ефективний і доступний сервіс для громадян та бізнесу. Канада є однією із найбільших країн світу за державним устроєм є федеральною державою, де чітко розмежовуються федеральний, провінційний і муніципальні рівні управління. Основна частина послуг у Канаді надається на провінційному рівні (10 провінцій), який можна прирівняти до обласного рівня в Україні. Провінції Канади самостійно визначають повноваження для своїх муніципалітетів [3, с. 48].

У Канаді не застосовують термін «адміністративні послуги», оскільки є відповідник – «публічні послуги» (або «урядові послуги»), що поділяться на «внутрішні» (уряд для уряду) та «зовнішні» (для громадян, бізнесу). До них належать такі послуги: надання регулятивних заходів (пов'язаних з прийняттям рішень, видача документів, реєстраційні дії), а також інших послуг (інформаційних, культурно-освітні, у сфері дозвілля тощо) [1, с. 383].

До основних аспектів та особливостей надання адміністративних послуг у Канаді можна віднести наступні:

1) доступність послуг. Більшість адміністративних послуг у Канаді доступні онлайн через єдині портали, такі як Service Canada. Ці платформи дозволяють громадянам реєструватися на соціальні виплати, подавати податкові декларації, отримувати паспорти тощо. У маленьких населених пунктах або віддалених регіонах створюються центри обслуговування, які надають доступ до державних послуг без необхідності їхати до великих міст;

2) впровадження цифровізації та автоматизація процесів. Використання електронного документообігу значно скорочує час на обробку запитів. Наприклад, подача документів на отримання соціальних виплат або субсидій зазвичай займає декілька хвилин. Громадяни можуть скористатися мобільними додатками, які спрощують взаємодію з держустановами. Наприклад, додатки для подання податкової звітності чи перевірки статусу заяв;

3) прозорість та зворотний зв'язок. Клієнти можуть у режимі реального часу перевірити статус своїх запитів, що підвищує прозорість і довіру до системи. Системи збору відгуків дозволяють громадянам висловлювати свою думку щодо якості обслуговування, що сприяє постійному вдосконаленню;

4) методи персоналізації із застосуванням індивідуального підходу. У Канаді широко застосовуються системи, які дозволяють налаштувати послуги відповідно до потреб клієнта. Наприклад, особам з обмеженими можливостями пропонуються спеціальні сервіси або додаткові консультації;

5) процеси навчання публічних управлінців за допомогою різних тренінгових програм. Канадські держслужбовці проходять спеціальні курси з комунікації, етики та клієнтоорієнтованого обслуговування;

6) мультилінгвальність. У багатомовному середовищі Канади дуже важливо забезпечити обслуговування декількома мовами, зокрема англійською, французькою та іншими мовами меншин;

7) застосування інновації та штучного інтелекту (AI). Він використовується для автоматизації відповіді на поширені запитання та попередньої обробки заявок. Аналіз великих даних допомагає уряду розуміти потреби громадян і прогнозувати майбутні запити;

8) фокус на вразливі групи. Уряд Канади робить акцент на наданні послуг для вразливих груп, таких як іммігранти, літні люди, люди з обмеженими можливостями, що включає адаптовані послуги, спеціальні програми підтримки та доступ до перекладачів [2].

Ключовими аспектами політики Канади у сфері адміністративних послуг є: інтеграція баз даних (персональні дані клієнтів надійно захищені законодавством, а їх використання суворо регламентоване); об'єднання каналів доступу до адміністративних послуг (єдиний вебсайт, контактний телефонний номер і спільні офіси для надання послуг); спрощення процедур (зменшення кількості та різноманіття форм заяв); проактивний підхід адміністрації (громадяни, які мають право на інші послуги, отримують інформацію про це). Усі процедурні етапи розробляються з урахуванням максимальної зручності для споживачів. Додатково застосовуються інтернет- або телефонне підтвердження подання заяви, що значно покращує якість та доступність сервісу.

В Канаді адміністративні послуги надаються на платній основі, причому вартість послуги залежить від її собівартості. У разі підвищення ціни обов'язково проводяться публічні консультації (це передбачено законом), які включають аналіз цін на аналогічні послуги, зокрема у порівнянні з іншими країнами. Для онлайн-послуг була пропозиція знижувати вартість, проте певні провінції виступили проти, наголошуючи, що ціна не повинна впливати на свободу вибору способу отримання послуги. Якщо послуга не була надана або була надана несвоєчасно, громадянин отримує компенсацію у вигляді повернення сплачених коштів.

Особливої уваги заслуговує досвід Канади зі створення так званих «інтегрованих офісів» (на зразок центрів надання адміністративних послуг в Україні). Загальний офіс – це місце, де всі три рівні влади (тобто місто (наприклад, Оттава), провінція (наприклад, Онтаріо), федеральний (Канада) надають послуги. Створення таких офісів у Канаді починалося як «пілотний проект», але канадці визнали проект дуже вдалим.

Надання адміністративних послуг канадському суспільству сьогодні здійснюється на дуже високому рівні, як федеральною владою («Сервіс Канада»), так провінційною владою. Чим ближче надавач послуги до споживача, тим швидше і якісніше він надає послуги. Адаптувати досвід Канади в реалії України потрібно з метою підвищення довіри громадян до прозорості процесів, зменшення бюрократичних перепон у надмірній кількості документів та процедур, у клієнтоорієнтованому підході до дизайну послуг, «зручність для клієнта» та розробка ефективних механізмів

отримання якісного зворотного зв'язку від громадян щоб покращувати та вдосконалювати адміністративні послуги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білик Л. Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). С. 382–391.
2. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. URL : <https://pravo.org.ua/dosvid-kanady-v-organizatsiyi-nadannya-administratyvnyh-poslug/>
3. Євсюкова О. В. Напрями адаптації досвіду функціонування канадської моделі системи надання публічних послуг в контексті побудови сервісно-орієнтованої держави в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30. № 2. С. 48–53.
4. Кравченко О. І. Система управління якістю надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. Полтава. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка» 2022. С. 49–70.

#### **Хитра Олена Володимирівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

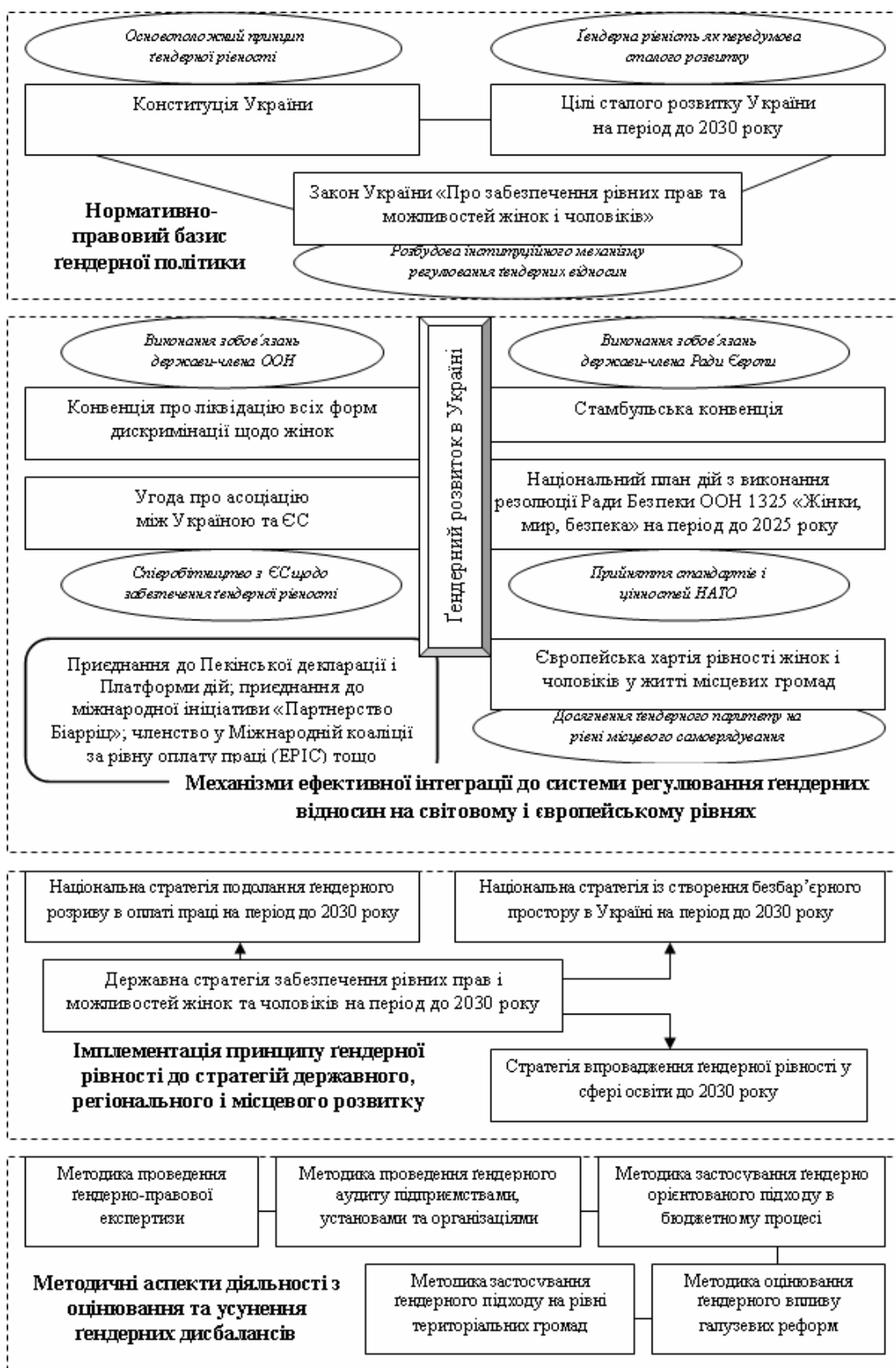
### **ГЕНДЕРНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА, ОСНОВНІ ЗДОБУТКИ І ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Сьогодні Україна, як і більшість країн цивілізованого світу, прагне досягти гендерного паритету і реалізувати принципи гендерної демократії. Для цього вкрай необхідно розробити належний нормативно-регулятивний механізм у цій сфері (рис. 1), здійснювати моніторинг ситуації на основі даних гендерної статистики і на системній основі застосовувати сучасні інструменти регулювання гендерних відносин.

Основні засади гендерного розвитку закладені у Конституції України: рівність прав забезпечується, крім іншого, наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей. Повноцінний інституційний механізм державної політики у цій сфері визначений Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005) [1].

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку 2030 ООН (ціль № 5 «Гендерна рівність») проблематика гендерної рівності набуває особливої актуальності. Відповідно, і серед Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року наявна ціль «забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат» [2].

Важливе значення мають механізми ефективної інтеграції до системи регулювання гендерних відносин на світовому і європейському рівнях. Так, ще у 1979 році Україна ратифікувала Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, що є міжнародно-правовим підґрунтям забезпечення рівності статей. У червні 2022 року була ратифікована Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами (Стамбульська конвенція).



**Рис. 1. Нормативно-правовий базис регулювання гендерного розвитку в Україні**

*Примітка. Складено авторкою*

Гендерні питання є складовою Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, в якій зазначено, що «Сторони посилюють діалог та співробітництво щодо забезпечення... гендерної рівності та недискримінації» [3].

Україна повсякчасно підтверджує взяті на себе зобов'язання щодо забезпечення гендерного паритету, зокрема, приєднавшись до Пекінської декларації і Платформи дій (1995), а також міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності (2020) і затвердивши розпорядженням КМУ відповідний план заходів [4].

Збройна агресія росії спричинила зміни у секторі безпеки та оборони України, обумовивши потребу зміцнення взаємодії з НАТО, прийняття його цінностей і стандартів. Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року спрямований на забезпечення: участі жінок в ухваленні рішень щодо запобігання конфліктам, розв'язання конфліктів, постконфліктного відновлення; створення гендерно чутливої системи ідентифікації безпекових викликів, запобігання таким викликам, реагування на них; забезпечення процесу постконфліктного відновлення на засадах забезпечення рівних можливостей і прав жінок та чоловіків; гарантування захисту від гендерно зумовленого насильства та ін. [5].

Значна увага приділяється імплементації принципу гендерної рівності до стратегій державного, регіонального і місцевого розвитку. Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків на період до 2030 року [6], крім іншого, орієнтує на розв'язання проблем, які виникають внаслідок повномасштабної російської агресії.

Одну з вирішальних ролей у реалізації гендерної політики держави має відігравати сфера науки та освіти. Базові принципи, стратегічні цілі і завдання з реалізації державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері освіти окреслила Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року [7].

Дослідження гендерних характеристик рівня життя передбачає оцінювання відмінностей у розмірах і структурі індивідуальних доходів за ознакою статі. У цьому контексті важливе значення має прийняття Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року [8], що націлює на створення сприятливих умов для подолання стереотипів і дискримінації щодо професій та видів діяльності за статевою ознакою, а також зручного поєднання професійних і сімейних обов'язків (як відомо, жінкам зазвичай важче досягати балансу «робота – життя»). Про певний прогрес у цих питаннях свідчить такий факт: якщо у 2015 році в Україні середня заробітна плата жінок була на 26 % меншою за заробітну плату чоловіків, то у 2021 році гендерний розрив в оплаті праці дорівнював лише 18,6 % [9, с. 49].

Зрештою, достатньо опрацьованими є методичні аспекти регулювання гендерних відносин. Зокрема, розроблений алгоритм оцінювання впливу результатів /наслідків реалізації галузевої реформи на становище різних соціальних груп чоловіків і жінок для своєчасного усунення диспропорцій та гендерної нерівності [10].

Система управління публічними фінансами на державному та місцевому рівнях зазнала змін у зв'язку з упровадженням підходу гендерно орієнтованого бюджетування [11]. Так, у процесі підготовки бюджетних запитів на 2021–2023 роки гендерно орієнтований підхід застосували 29 головних розпорядників коштів державного бюджету (35 %) за 41 бюджетною програмою; результати гендерного аналізу бюджетних програм вказали на необхідність внесення змін до понад 30 нормативно-правових актів [9, с. 42].

Досить показовим щодо високої підприємницької активності жінок є такий факт: коли у 2022 році була започаткована програма малих грантів для підприємців/иць, 8900 жінок (станом на травень 2023 року) подали заявки (46 % від загальної чисельності заявників), а отримали гранти 1840 підприємниць (51 % від усіх отримувачів) [9, с. 53].

Ще один напрям досліджень гендерного розвитку – оцінювання стану справ щодо встановлення гендерного паритету на рівні управління територіальною громадою, що стало досить актуальним у контексті реформи децентралізації і дотримання принципу субсидіарності. Міністерство соціальної політики у 2022 році затвердило відповідні методичні рекомендації [12], які описують механізми забезпечення гендерної рівності – аналітичні продукти, управлінські рішення і задіяні суб'єкти, а також практики з гендерно чутливих публічних послуг. Втім, наразі дослідники [13, с. 449–450] вказують на недостатність застосування гендерного мейнстримінгу у ході розробки й моніторингу місцевих програм розвитку, відсутність усталеної практики використання таких інструментів муніципальної гендерної політики, як гендерні профілі /паспорти територіальних громад для створення місцевих програм /стратегій розвитку.

Слід зауважити, що питання підтримки гендерного паритету є вкрай актуальними в особливий період та у контексті післявоєнної відбудови держави. Для реалізації ініціативи Європейського Союзу «Ukraine Facility», запровадженої Регламентом (ЄС) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 29 лютого 2024 р. № 2024/792, Розпорядженням КМУ було схвалено План України (Ukraine Facility Plan) [14], в якому до розділу «Людський капітал» внесено пункт «Забезпечення гендерної рівності». У Плані дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова» також задекларована ціль: «Сприяти гендерній рівності та рівним правам жінок і чоловіків, дівчат і хлопців як у воєнний, так і післявоєнний період ...» [15].

Для подальшої розбудови гендерного механізму Кабінет Міністрів України у 2023 році за підтримки проєкту «ЄС за гендерну рівність: служба підтримки реформ» презентував дорожню карту просування гендерної рівності, основна ціль якої – сприяння тому, щоб рішення органів державної влади та місцевого самоврядування ухвалювалися з урахуванням гендерних чинників. Від її реалізації очікуються такі результати: у розробці стратегічних планів і програм уряд використовуватиме аналітичні інструменти для інтеграції гендерних підходів; до нормативно-правової бази буде інтегруватися гендерна перспектива; на державному і місцевому рівнях прозоро, наскрізно й ефективно функціонуватимуть гендерні інституційні механізми; публічні службовці неухильно дотримуватимуться принципів гендерної рівності [9, с. 36].

Необхідною умовою ефективних гендерних перетворень є виділення і моніторинг гендерної статистики. Досягнення у цій сфері в країнах ЄС з 2013 року оцінюють за допомогою Індексу гендерної нерівності, що складається з шести основних показників («Робота», «Гроші», «Знання», «Час», «Влада», «Здоров'я»), а також до уваги беруться рівень гендерно зумовленого насильства, поширеність гендерних стереотипів, упереджень. Маючи показник 0,188, Україна посідає 48-е місце зі 193 країн [16, с. 308]. Проблемними моментами досі залишаються гендерні розриви в рівні економічної активності, а також недостатнє представництво жінок у політичній сфері [9, с. 10]. Досить показові дані щодо існування гендерних стереотипів дає Індекс гендерних соціальних норм, який фіксує ставлення респондентів до ролі жінки за чотирима параметрами: політична, освітня, економічна та фізична цілісність. В Україні частка людей хоча б з одним гендерним упередженням становить 84,21 % населення, 65,55 % мають принаймні два таких упередження [17, с. 25].

Таким чином, наразі у вітчизняній практиці застосовуються: гендерно-правова експертиза законодавчих актів, гендерний аудит, гендерний аналіз державних політик і реформ, гендерно орієнтоване бюджетування. Втім, важливо розробити та інтегрувати до публічного управління комплексний механізм забезпечення гендерної рівності – ієрархічно упорядковану систему міжнародних, національних, регіональних і місцевих структур, які консолідують зусилля заради утвердження принципів гендерного паритету

в різних сферах життєдіяльності, забезпечують практичну реалізацію розроблених гендерних стратегій і відповідної їм державної гендерної політики [18, с. 79–80].

Важливо звернути увагу на те, як органи влади, керівники різних рівнів і пересічні громадяни розуміють і сприймають гендерну рівність. Перехід від формальної рівності (відсутність диференційованого ставлення, привілеїв або обмежень) до фактичної рівності можливостей (визнання системних і непрямих форм дискримінації, усунення перешкод) має відбуватися на рівні індивідуального мислення, що віддзеркалюватиме більш глибокі суспільні зміни, пов'язані з гендером [9, с. 34]. За нашим переконанням, має відбутися перехід від гендерного вирівнювання (як більш формального поняття) до гендерної справедливості, що базується не на принципах зрівняльних відносин, а на забезпеченні уваги до потреб осіб певної статі для досягнення гендерного балансу. Для цього необхідно розвивати гендерну компетентність, зокрема, шляхом інституціоналізації тренінгів з питань гендеру в системі публічного управління, зміцнити підтримку жіночих громадських організацій (щоб вони більш активно залучалися до розробки, ухвалення і реалізації рішень на різних рівнях), а також імплементувати положення гендерної політики до системи управління соціально-трудовими відносинами.

#### Список використаних джерел:

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

2. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: ратифікована Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 09.01.2025).

4. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності : Розпорядження КМУ від 16 грудня 2020 р. № 1578-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

5. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : Розпорядження КМУ від 28 жовтня 2020 р. № 1544-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

6. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022–2024 роки : Розпорядження КМУ від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KR220752?an=58> (дата звернення: 09.01.2025).

7. Про схвалення стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022–2024 роки з її реалізації : Розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

8. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023–2025 роки : Розпорядження КМУ від 15 вересня 2023 р. № 815-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

9. Гендерний профіль країни Україна. ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам. URL : <http://surl.li/rnkilp> (дата звернення: 09.01.2025).

10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ : Наказ Міністерства соціальної політики України від 14.04.2020 р. № 257. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0257739-20#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : Наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 р. № 1. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001201-19#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

12. Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад : Наказ Міністерства соціальної політики України від 27.12.2022 р. № 359. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

13. Сичова В. В., Гонюкова Л. В. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад як інструмент муніципальної гендерної політики в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). С. 449–465. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9476/9529> (дата звернення: 09.01.2025).

14. Про схвалення Плану України: Розпорядження КМУ від 18 березня 2024 р. № 244-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2025).

15. План дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова»: Документ CM/Del/Dec(2022)1452/2.4, затверджений Комітетом міністрів Ради Європи 14 грудня 2022 р. URL : <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282> (дата звернення: 09.01.2025).

16. Breaking the gridlock. Reimagining cooperation in a polarized world: Human Development Report 2023/2024. URL : <http://surl.li/owntak> (дата звернення: 09.01.2025).

17. Breaking down gender biases: Shifting social norms towards gender equality. URL : <http://surl.li/temser> (дата звернення: 09.01.2025).

18. Яременко О. І., Намазова Ю. І. Аналіз сучасних наукових підходів до проблем гендерної політики у системі публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5–6. С.76–81. URL : <http://surl.li/caukik> (дата звернення: 09.01.2025)



**Хитра Олена Володимирівна,**  
*кандидатка економічних наук, доцентка,*  
*доцентка кафедри публічного управління та адміністрування*  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*  
**Кудельський Ярослав Едуардович,**  
*здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління*  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ**

Панування гендерних упереджень у суспільстві та низький рівень участі жінок у громадському житті і бізнесі є суттєвим бар'єром для інклюзивного розвитку. Натомість гендерна справедливість і забезпечення інклюзивних можливостей для жінок реалізувати себе у різних сферах можна вважати чинником прискорення суспільного розвитку [1]. В умовах воєнного стану залучення жіночого потенціалу стає питанням не лише справедливості, а й ефективного ведення війни, оскільки дискримінаційне і стереотипне ставлення до жінок ускладнює можливість користуватися їхніми навичками та залучати їхній людський ресурс [2, с. 78]. Так само важливим дотримання принципів гендерної демократії має стати у період післявоєнної відбудови держави.

Слід зауважити, що гендерна нерівність виникає насамперед під впливом соціуму, релігії та культури певного суспільства, тому гендерні очікування для кожної держави є різними та можуть трансформуватися на різних етапах еволюції [3, с. 73]. Варто погодитись з точкою зору, що гендерні відносини є таким різновидом соціальних відносин, що здатні еволюціонувати разом з розвитком глобального суспільства. Відтак, проблема подолання гендерної нерівності і розробки гендерної політики вважається інтернаціональною [4, с. 48–49]. Тому для України вкрай важливими є адаптація зарубіжного досвіду в цій сфері та інтеграція власних інституційних механізмів забезпечення гендерної рівності до міжнародних систем регулювання гендерних відносин, що стає ще більш актуальним у контексті набуття статусу кандидата на членство в Європейському Союзі.

Зауважимо, що принципи гендерної рівності посіли чільне місце у політиці і законодавстві ЄС (рис. 1). Зокрема, принцип рівності чоловіків і жінок закріплений у Хартії основних прав Європейського Союзу (Charter of Fundamental Rights of the EU) [5], у ст. 23 якої зазначається: «Рівність жінок і чоловіків має забезпечуватися у всіх сферах, у тому числі в питаннях зайнятості, трудової діяльності і оплати праці». У травні 2006 року Радою європейських муніципалітетів і регіонів була запроваджена Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад [6], що підкреслює важливість дотримання принципів гендерної демократії під час реформи децентралізації і впровадження сучасних механізмів управління місцевим розвитком.

Європейський Союз, затверджуючи принцип рівних можливостей, головну увагу зосередив на новій гендерній концепції, суть якої полягає у переході від принципу однакового ставлення, який наголошує на рівних правах і можливостях для усіх громадян, до стратегії позитивної дії, що означає зміщення акцентів із забезпечення рівних можливостей до забезпечення відповідних соціальних умов, які сприяли б утвердженню фактичної гендерної рівності [7, с. 160].

Для поліпшення ситуації Європейська Комісія вважає за необхідне інтегрувати принцип гендерної рівності у стратегії, які прямо чи опосередковано впливають на якість життя жінок і чоловіків.



**Рис. 1. Основоположні засади гендерної політики ЄС**

*Примітка. Складено авторами за даними [5]*

У 2012 році була започаткована Трансверсальна (наскрізна) програма гендерної рівності (Transversal Programme on Gender Equality) [8], в рамках якої ухвалюється та реалізується Стратегія гендерної рівності Ради Європи. Так, стратегія на 2014–2017 роки сприяла розробці узгодженої правової і політичної схеми, спрямованої на забезпечення прав жінок; стратегія на 2018–2023 роки враховувала нову проблематику, викликану сучасною геополітичною ситуацією, зокрема, захист прав мігранток, біженок, жінок і дівчат, які шукають притулку. 6 березня 2024 року Комітет міністрів Ради Європи ухвалив Стратегію гендерної рівності на 2024–2029 роки [9], ключові цілі якої відображені на рис. 2.



**Рис. 2. Основні положення Стратегії гендерної рівності Ради Європи на 2024–2029 роки**

*Примітка. Складено авторами за даними [9]*

Корисним є досвід країн-членів НАТО у питаннях реалізації гендерної політики. Так, згідно з Директивою НАТО [10] поняття «гендер» не спрямовує ексклюзивний фокус уваги виключно на жінок; гендерна інтеграція розглядається як базис становлення гендерної ментальності і трактується як стратегія, що застосовується для досягнення гендерної рівності у Збройних силах шляхом активізації залучення як жінок, так і чоловіків до виконання завдань за призначенням на всіх рівнях для врахування інтересів і досвіду обох статей.

Підтвердження узятих на себе зобов'язань у сфері гендерної рівності Україна зробила, зокрема, приєднавшись у 1995 році до Пекінської декларації та Платформи дій (1995 р.) [11], а в серпні 2020 року – до міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності, і затвердивши розпорядженням КМУ відповідний план заходів [12] (рис. 3). У жовтні 2020 року Уряд України долучився до міжнародної ініціативи «Коаліція дій для сприяння досягненню гендерної рівності» в рамках ООН, а в грудні 2020 року набув членства у Міжнародній коаліції за рівну оплату праці (ЕРІС) (міжнародна ініціатива, започаткована МОП, ООН Жінки, ОЕСР для зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків, дотримання принципу рівної оплати за рівноцінну працю в усіх країнах і галузях).



**Рис. 3. Зобов'язання Уряду України в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» та підтвердження їх виконання**

*Примітка. Складено авторами за даними [12]*

На ефективне функціонування національного гендерного механізму націлена Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків на період до 2030 року [13], яка схвалена в Україні в умовах війни та, крім іншого, орієнтує на розв'язання проблем, які виникають внаслідок повномасштабної російської агресії. В особливий період в Україні увага акцентується на таких питаннях, як урахування гендерних аспектів при наданні гуманітарної допомоги, передбачення активної участі

жінок у процесах післявоєнного відновлення, посилення спроможності публічних службовців щодо інтеграції гендерних підходів у процеси відновлення.

Таким чином, питання гендеру є досить багатограним і стосується всіх без винятку членів суспільства, надаючи їм можливості для найповнішої реалізації особистісного потенціалу. Для того щоб гендерна рівність не залишалася черговим формальним гаслом, необхідні заходи з оновлення нормативно-правових актів, проведення інформаційних кампаній, ведення гендерної статистики, системного провадження егалітарної державної політики і культури, що створюватиме умови для самореалізації особистості у різних сферах життя незалежно від її статевої належності.

#### Список використаних джерел:

1. Красота О. В., Панова Л.-І. А. Феміністична економіка як складова інклюзивного суспільного розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 7. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-01-02/2023-7-01-02> (дата звернення: 12.01.2025).

2. Блінніков Г. П., Підгайчук С. Я., Шевчук В. М., Сивак О. Г. Проблеми реалізації гендерної політики у секторі безпеки та оборони України. *Scientific World Journal*. 2020. № 04-04. С. 74–81. URL : <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj04-04-015/442> (дата звернення: 12.01.2025).

3. Романова Н. В. Еволюція доктринальних джерел з питань гендерної рівності. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2020. № 1. С. 73–80. URL : <https://lawjournal.com.ua/uk/journals/tom-10-1-2020/yevolyutsiya-doktrinalnikh-dzherel-z-pitan-gendernoyi-rivnosti> (дата звернення: 12.01.2025).

4. Основи теорії гендеру: юридичні, політологічні, філософські, педагогічні, лінгвістичні та культурологічні засади: монографія / ред. Л. Р. Наливайко, І. О. Грицай. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 348 с.

5. Хартія основних прав Європейського Союзу. *Європейське право*. 2013. № 1–2. С. 294–304. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpr\\_2013\\_1-2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpr_2013_1-2_25) (дата звернення: 12.01.2025).

6. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад: Багатостороння угода, Хартія від 01.05.2006. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/MU06302> (дата звернення: 12.01.2025).

7. Щербак Н. В. Міжнародні стандарти з питань гендерної рівності та їх упровадження в Україні (в умовах реформування державного управління). *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 153–165. URL : [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2020/24.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/24.pdf) (дата звернення: 12.01.2025).

8. Council of Europe Transversal Programme on Gender Equality. URL : <https://rm.coe.int/09000016807b8030> (дата звернення: 12.01.2025).

9. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2024–2029 роки. URL : <https://rm.coe.int/cm-2024-17-finale-ukr/1680af3517> (дата звернення: 12.01.2025).

10. Bi-Strategic Command Directive (Bi-SCD) 040-001 Integrating UNSCR 1325 and Gender Perspective into the NATO Command Structure (20th October 2021). URL : [https://natolibguides.info/ld.php?content\\_id=33969175](https://natolibguides.info/ld.php?content_id=33969175) (дата звернення: 12.01.2025).

11. Пекінська декларація : Документ № 995\_507 від 15.09.1995 р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_507#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507#Text) (дата звернення: 12.01.2025).

12. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності : Розпорядження КМУ від 16 грудня 2020 р. № 1578-р. *Верховна Рада України*.

Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2025).

13. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022–2024 роки : Розпорядження КМУ від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KR220752?an=58> (дата звернення: 12.01.2025).

**Шевчук Андрій Володимирович,**

*доктор історичних наук, доцент, професор кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка»,*

**Васильєва Олена Андріївна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин Державного університету «Житомирська політехніка»*

## **РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

У сучасному світі ідеї сталого розвитку набувають активного поширення серед країн світу та займають важливе місце у формуванні та реалізації політик як національних урядів, так і міжнародних організацій. Європейська інтеграція створює унікальні можливості для посилення процесу інтеграції через механізми співпраці між країнами та міжнародними інститутами. Міжнародні організації мають потенціал сприяти сталому розвитку через низку механізмів, зокрема шляхом розробки та впровадження регламентів, що підтримують принципи сталого розвитку, а також фінансування проектів, які спрямовані на досягнення цих цілей. У цьому контексті міжнародні організації відіграють ключову роль у розробці, впровадженні та моніторингу стратегій сталого розвитку. Важливість цієї теми зростає на тлі глобальних викликів, таких як зміна клімату, економічна нерівність, пандемії. Сталий розвиток визначається як розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Цілі сталого розвитку, ухвалені у 2015 р., стали частиною глобального порядку денного, включаючи зобов'язання Європейського Союзу у цьому напрямку. Активна участь Світового банку та інших міжнародних інституцій сприяла формуванню комплексних стратегій у межах європейської інтеграції. Роль Світового банку в організаційній сфері полягає в залученні всіх країн до глобальної співпраці. В межах партнерства з окремими країнами Світовий банк надає підтримку в реалізації ініціатив, що сприяють досягненню цих цілей. До основних компонентів сталого розвитку відносять: економічну (стимулювання зростання, створення робочих місць і зниження бідності), соціальну (забезпечення прав людини, доступу до освіти та медицини, гендерної рівності) й екологічну (збереження природних ресурсів і протидія зміні клімату) складові [1].

Існує чотири основні міжнародні економічні інститути, які мають глобальний вплив і спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку в межах своїх компетенцій. До цих організацій належать Світова організація торгівлі (далі – СОТ), Міжнародний валютний фонд (далі – МВФ), група Світового банку та Конференція ООН з торгівлі та розвитку (далі – ЮНКТАД). Основною метою Світової організації торгівлі є сприяння веденню бізнесу на світовому рівні. Також організація активно підтримує ініціативи, які

спрямовані на захист довкілля, включаючи регулювання екологічних стандартів, що впливають на міжнародну торгівлю [2]. До основних цілей сталого розвитку СОТ відносять: відсутність бідності, голоду, забезпечення здоров'я та добробуту, гендерна рівність, гідні умови праці, економічного зростання, зменшення нерівності між верствами населення. В основних напрямках співпраці МВФ щодо проведення структурних реформ та створенні умов для сталого економічного зростання, варто зазначити, що організація надає Україні підтримку у відновленні фінансової спроможності та вказує на найефективніші методи впровадження реформ. У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на територію України 2022 р. наша країна звернулася до МВФ із проханням завершити чинну програму Stand-By Arrangement та надати екстрену фінансову допомогу на суму 1,4 мільярда доларів США через Інструмент прискореного фінансування (Rapid Financing Instrument, RFI). Виконавча рада МВФ ухвалила це рішення 9 березня 2022 р. Програма RFI орієнтована на фінансування термінових витрат та потреб платіжного балансу [3]. Щодо діяльності ЮНКТАД, то основними її цілями є розробка політики у таких сферах розвитку, як торгівля, фінанси, транспорт і технології, а також створення «Простору політики», який дозволяє країнам, що розвиваються, поступово лібералізувати свою економіку через продовжені перехідні етапи та зменшення зобов'язань щодо взаємності. ЮНКТАД є стратегічним партнером СОТ і обидві організації працюють разом над тим, щоб міжнародна торгівля сприяла прискореному економічному зростанню країн з низьким рівнем розвитку [4].

Отже, міжнародні економічні інститути відіграють ключову роль у просуванні та реалізації концепції сталого розвитку на глобальному рівні. Кожна з розглянутих організацій (СОТ, МВФ, Світовий банк, ЮНКТАД) має свої специфічні функції та механізми впливу, але всі вони працюють у напрямку досягнення цілей сталого розвитку через різні інструменти - від фінансової підтримки до розробки регуляторних механізмів. Особливу увагу варто звернути на комплексний підхід цих інституцій, який охоплює економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку. В умовах сучасних глобальних викликів, включаючи військову агресію проти України, ці організації демонструють здатність адаптувати свої механізми підтримки до нагальних потреб країн-членів, що підтверджується, зокрема, наданням Україні екстреної допомоги через Інструмент прискореного фінансування МВФ. Синергія діяльності міжнародних економічних інституцій, їхня взаємодоповнююча робота та спільні зусилля створюють необхідне підґрунтя для реалізації глобального порядку денного сталого розвитку та подолання актуальних викликів сучасності.

#### **Список використаних джерел:**

1. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://salo.li/56aDD36>
2. Світова організація торгівлі (СОТ). URL : <https://salo.li/630724b>
3. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. URL : <https://salo.li/05B738b>
4. Бондаренко Т. М. Міжнародні організації у забезпеченні сталого розвитку URL : <https://salo.li/5Ab083F>

**Шевчук Андрій Володимирович,**  
*доктор історичних наук, доцент, професор кафедри міжнародних відносин і  
політичного менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка»,*  
**Заглада Софія Вікторівна,**  
*здобувачка вищої освіти на бакаларському рівні факультету національної безпеки,  
права та міжнародних відносин Державного університету  
«Житомирська політехніка»*

## **ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ СЕРЕД МОЛОДІ**

Процеси європейської інтеграції відіграють ключову роль у сучасній трансформації України, впливаючи на всі аспекти життя – від політики та економіки до культури й освіти. Особливе значення інтеграційні процеси мають для молодого покоління, яке не лише є рушієм змін, але й основним бенефіціаром європейських ініціатив. Саме молодь найбільше схильна до сприйняття нових ідей, переосмислення національної ідентичності та формування відчуття єдності з європейським співтовариством.

Національна ідентичність завжди відіграла ключову роль у формуванні та збереженні народів, визначаючи їхню культурну, історичну та соціальну унікальність. Вона є фундаментом колективної пам'яті, самоусвідомлення та політичної єдності, що забезпечує стійкість нації перед викликами часу. Для українського народу питання національної ідентичності має особливе значення, адже її формування відбувалося в умовах тривалого домінування зовнішніх сил. Тривале перебування України під владою різних держав – спочатку Речі Посполитої, згодом російської та Австро-Угорської імперій – спричинило глибокі трансформації культурного середовища. Додатково, регіональні світоглядні відмінності, сформовані історичною ізоляваністю різних частин України, посилювали розриви у сприйнятті національної ідентичності, створюючи виклики для консолідації. У сучасному контексті ці проблеми загострилися в умовах війни з росією, яка використовує аспекти ідентичності як частину своєї гібридної агресії, намагаючись підірвати національну єдність та нав'язати альтернативну ідентичність. Проте обраний Україною європейський шлях відкриває нові можливості для переосмислення та зміцнення національної ідентичності. Ратифікація Угоди про асоціацію з Європейським Союзом 16 вересня 2014 р. стала одним із ключових етапів цього процесу. Завдяки інтеграції до європейського культурного, економічного та правового простору Україна та її молодь отримали доступ до європейських цінностей, які базуються на демократичних засадах, повазі до прав людини, верховенстві права та свободі особистості. Саме ці цінності стають платформою для формування нової, свідомої національної ідентичності, яка поєднує глибинні культурні традиції з прагненням до модернізації та інтеграції у глобалізований світ [1, с. 119].

Насправді Україна та ЄС мають дуже багато спільних точок дотику, проте в певний час Україна все ж не досягла точки перетину із тими питаннями, які на той час ЄС вже успішно вирішував. Чи не вперше про спільну ідентичність на офіційному рівні заговорили в 1973 р., коли було оприлюднено Декларацію про європейську ідентичність. У документі йшлося про те, що зважаючи на динамічний характер інтеграційних процесів, дев'яти країнам-учасникам Європейських Співтовариств необхідно прагнути до спільної зовнішньої політики, зокрема в питаннях торгівлі, та створення «об'єднаної Європи» [3]. Вже у 1992 р. завдяки Маастрихтському договору європейська спільнота

почала бачити не лише об'єднану Європу, але й усвідомлювала себе як об'єднаних у свідомості громадян.

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом містить положення, спрямовані на наближення України до європейських стандартів у ключових сферах, включаючи право, внутрішні справи, демократію та права людини. Одним із важливих аспектів цього документа є закріплення зобов'язань щодо сприяння розвитку принципів правової держави, зміцнення демократичних інститутів, захисту основоположних прав і свобод громадян, боротьби з корупцією та впровадження прозорих механізмів у роботі органів державної влади, зокрема системи юстиції. Особливу увагу приділено питанню захисту персональних даних, що відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства, а також зміцненню довіри між громадянами та державою [2, с. 5].

Положення мають особливе значення для української молоді, яка є рушієм змін і активним учасником суспільно-політичних процесів. Саме молодь продемонструвала свою важливу роль у доленосних подіях 2014 р., відстоюючи підписання Угоди про асоціацію в ході Революції Гідності. Тоді студенти стали ініціаторами масових протестів, висловлюючи своє прагнення до європейського майбутнього, заснованого на принципах демократії, свободи та верховенства права. Молоде покоління України асоціює себе з цими цінностями, вбачаючи в них основу для розвитку як окремої особистості, так і суспільства загалом. Крім того, положення Угоди, які стосуються боротьби з корупцією, підвищення прозорості державних інституцій і впровадження ефективного управління, безпосередньо впливають на можливості молоді реалізувати свої потенціал і професійні амбіції. Європейські стандарти, закладені в Угоді, сприяють побудові суспільства, у якому панує довіра до державних інституцій, а також створюються умови для чесної конкуренції, доступу до якісної освіти, справедливого судочинства та рівності можливостей. Ці аспекти стають не лише політичними, але й моральними орієнтирами для нового покоління українців, які прагнуть жити у правовій та демократичній державі.

Водночас важливо підкреслити, що процес формування європейської ідентичності не є одностороннім. Молодь, долучаючись до європейського простору, вносить у нього власну автентичність, сприяючи взаємозбагаченню культур і утверджуючи унікальний український внесок у спільний європейський проєкт. Війна, розв'язана росією, лише посилила прагнення молодого покоління до європейських цінностей, адже ці цінності стали моральним орієнтиром у боротьбі за свободу, суверенітет і демократію.

Таким чином, інтеграційні процеси не лише допомагають молоді переосмислити свою ідентичність, а й формують її у контексті загальноєвропейських ідеалів. Українська молодь стає символом нового, свідомого покоління, здатного зберігати національну унікальність, одночасно розвиваючи свою ідентичність у тісному зв'язку з європейською спільнотою. При цьому формування європейської ідентичності відбувається шляхом органічного поєднання національної самобутності з європейськими стандартами, де молодь виступає не пасивним реципієнтом, а активним учасником двостороннього процесу культурного взаємозбагачення, що має стратегічне значення для майбутнього України як невід'ємної частини європейської спільноти, що свідчить про те, що європейська інтеграція є не просто політичним вибором України, а глибоким світоглядним процесом, який визначає майбутнє країни та її місце у глобальному світі.



### Список використаних джерел:

1. Гарбовська Д. Угода про Асоціацію України з ЄС: проблеми та перспективи реалізації. *Збірник наукових праць*. 2018. № 1 (20). С. 118–128.
2. Малик Я. Угода про асоціацію Україна – ЄС як шлях реформування українського суспільства. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2013. № 11. С. 1–6.
3. Поняття європейської ідентичності та її значення для політики ЄС. *ADASTRA*. URL : <https://salo.li/75e7Dc5>

**Шевчук Андрій Володимирович,**

*доктор історичних наук, доцент, професор кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету «Житомирська політехніка»,*

**Криницька Анастасія Володимирівна,**

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин Державного університету «Житомирська політехніка»*

### ЄВРОПЕЙСЬКА ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ

Сучасна Україна є однією з найбільших європейських держав. Особливості географічного положення мали визначальний вплив на геополітичне становище українських земель, вони завжди були так званим мостом між Європою та Азією. Завдяки вигідному розташуванню Україна завжди була об'єктом суперництва між Сходом та Заходом, що постійно порушувало мир та спокій українського народу, але Україна завжди прагнула та тримала свій курс до європейського цивілізованого світу. Першим кроком до зближення української держави до Західної Європи стало проголошення незалежності 24 серпня 1991 р. Першочергово, а саме 30 січня 1992 р. Україна стала членом Ради (від 1995 р. – ОБСЄ) з безпеки та співробітництва, а 26 лютого і 16 червня того ж року ратифікувала головні документи – Гельсінські угоди та Паризьку хартію для нової Європи. 14 вересня 1992 р. на найвищому дипломатичному рівні відбулася зустріч між першим президентом України Л. Кравчуком та головою Комісії Європейських Співтовариств Ж. Делором. Під час цієї зустрічі європейським чиновником було озвучено: «ЄС буде співпрацювати з Україною, якщо вона позбудеться статусу ядерної держави» [1]. Попри такі заяви, український народ був налаштований на курс євроінтеграції, і вже 2 липня 1993 р. Верховною Радою України було прийнято постанову «Про Основні напрями зовнішньої політики України», у яких було зазначено ключові принципи та пріоритети України в зовнішній політиці, важливість інтеграції до європейського співтовариства, розвиток мирних відносин між країнами, забезпечення міжнародного права та національної безпеки [2]. Головний нормативно-правовий документ про партнерство і співробітництво з ЄС Україна уклала 1 березня 1998 р., і тим самим стала першою з-поміж країн колишнього Радянського Союзу, яка встановила новий рівень відносин з європейською спільнотою. Для забезпечення ефективного руху України до членства в Європейському Союзі ключовими пріоритетами для української влади є боротьба з корупцією (питання, яке залишається зараз на порядку денному); здійснення економічних реформ; створення після цього зони вільної торгівлі між Україною та ЄС [3, с. 16–17]. 2014 р. було підписано Угоду про асоціацію з ЄС, яка набула чинності у 2017 р. [4]. 17 травня 2017 р. було підписано угоду про «безвізовий режим». З початку

повномасштабного вторгнення у 2022 р. країни ЄС з перших днів виявили солідарність та підтримку України й 23 червня 2022 р. під час засідання Європейської ради ми офіційно отримали статус кандидата на вступ до Європейського Союзу. Разом з тим, важливо враховувати можливі недоліки, адже членство може обмежити частину суверенітету та ускладнити прийняття рішень через нову бюрократію. Економічна інтеграція може призвести до втрат у традиційних галузях, скорочення робочих місць і викликів для економіки. Членство в ЄС потребує фінансових внесків, що може вплинути на рівень податків.

Наступним напрямом нашої інтеграції є вступ до Організації Північноатлантичного договору (далі – НАТО). Зараз українці розуміють важливість цієї організації, передусім через забезпечення колективної безпеки (ст. 5). Відносини між Україною та країнами НАТО займають особливе значення заради гарантування миру і стабільності на євроатлантичному просторі. Такі відносини розпочалися ще у 1997 р., коли була підписана Хартія про Особливе партнерство між Україною та НАТО. У Хартії зазначається, що незалежна, демократична та стабільна Україна є вирішальним чинником для забезпечення безпеки та стабільності у Центрально-Східній Європі. Наступним етапом у розвитку цих взаємовідносин стало прийняття Радою національної безпеки і оборони України політичного рішення щодо набуття Україною у майбутньому повноправного членства в НАТО (23 травня 2002 р.) [3 с. 101–106]. На саміті НАТО у Вільносі 2023 р. було підтверджено майбутнє членство України в Альянсі. Визнано прогрес у реформах та підвищенні оперативної сумісності з НАТО. Держави-члени продовжать підтримувати Україну, оцінюючи її досягнення в рамках Річної національної програми. Вступ стане можливим після виконання умов і узгодження між членами Альянсу (безпосередньо закінчення бойових дій на території України). Через російську тимчасову окупацію Криму у 2014 р. та повномасштабне вторгнення 2022 р., НАТО запровадило санкції проти росії, які обмежують її військові можливості. Країни Північно-Атлантичного альянсу безпосередньо підтримують Україну у цій війні, виділяючи необхідну допомогу [5].

Отже, процес європейської та євроатлантичної інтеграції України є складним і багатограним явищем, що має глибоке геополітичне та стратегічне значення. Історичні передумови інтеграційних прагнень України сягають моменту проголошення незалежності у 1991 р. Євроінтеграційний вектор передбачає системні трансформації в різних сферах: боротьбі з корупцією, економічній політиці, законодавстві та соціальних стандартах. Паралельно відбувається процес євроатлантичної інтеграції, що має критичне значення для забезпечення національної безпеки України, особливо в контексті російської агресії. Підтвердженням цього є тісна співпраця з НАТО, розпочата ще у 1997 р. Хартією про особливе партнерство та актуалізована під час повномасштабного вторгнення 2022 р. Водночас інтеграційні процеси супроводжуються потенційними викликами: можливим обмеженням суверенітету, бюрократичними ускладненнями, економічними трансформаціями та необхідністю значних фінансових інвестицій. Проте стратегічні переваги – забезпечення миру, стабільності, економічного розвитку та демократичних стандартів – переважають над ризиками. Європейська та євроатлантична інтеграція постають не лише зовнішньополітичним курсом, а й фундаментальною трансформацією української держави, що має на меті утвердження України як повноправного суб'єкта міжнародних відносин, затвердження її цивілізаційного вибору та забезпечення національної безпеки.

### Список використаних джерел:

1. Букет Є. Україна – ЄС є шляхом до євроінтеграції. URL: <http://surl.li/dbsnda> (дата звернення: 21.01.2025)
2. Про Основні напрями зовнішньої політики України: Закон України від 02.07.1993 № 3360-ХІІ URL: <http://surl.li/wekglu> (дата звернення: 21.01.2025)
3. Кордон М.В. Європейська та євроатлантична інтеграція України. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 172 с.
4. Угода про асоціацію. URL: <http://surl.li/zsoita> (дата звернення: 22.01.2025)
5. NATO. Відносини з Україною. URL: <http://surl.li/niekzx> (дата звернення: 22.01.2025)

### **Яценко Людмила Олександрівна,**

*кандидатка наук зі статистики, старша наукова співробітниця, завідувачка сектору сільськогосподарських даних Управління сільського розвитку Міністерства аграрної політики та продовольства України,*

### **Кобилинська Тетяна Василівна,**

*докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»*

## **FARM ACCOUNTANCY DATA NETWORK ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Farm Accountancy Data Network (FADN) – це європейська інформаційно-аналітична мережа, створена для збору та аналізу даних про економічну діяльність фермерських господарств у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС).

Основними цілями FADN є:

1. Моніторинг економічного стану сільського господарства: FADN надає інформацію для аналізу фінансових результатів агровиробників, дозволяючи оцінювати їхню ефективність, прибутковість та витрати.
2. Розробка аграрної політики: дані мережі використовуються для формування аграрної політики ЄС, зокрема у межах Спільної аграрної політики (далі – САП), для забезпечення стабільності ринку, підтримки агровиробників та сталого розвитку сільського господарства.
3. Порівняння та аналіз: FADN забезпечує стандартизовану методику збору даних, що дозволяє проводити порівняльний аналіз між країнами ЄС.

Характеристики FADN:

1. Вибірка: мережа охоплює репрезентативну вибірку аграрних виробників, що відображає різноманіття сільськогосподарських структур у ЄС.
2. Методологія: збір даних здійснюється за єдиними методологічними стандартами, що гарантує точність і надійність результатів.
3. Конфіденційність: дані сільськогосподарських виробників обробляються з дотриманням суворих правил конфіденційності.

FADN була створена як ключовий інструмент для забезпечення ефективної аграрної політики ЄС. Розвиток тісно пов'язаний із становленням і еволюцією САП, спрямованої на підтримку агровиробників, забезпечення продовольчої безпеки та розвиток сталого сільського господарства.

Етапи створення та розбудови САП представлено в табл. 1.

## Етапи створення та розбудови САП

Роки	Назва етапу	Характеристика етапу
1965 рік	Заснування FADN	FADN була офіційно створена Регламентом Ради ЄС № 79/65/ЄЕС від 15 червня 1965 року. Головна мета на той час полягала у створенні стандартизованої системи збору та аналізу економічних даних про агровиробників для формування прозорої і ефективної аграрної політики.
1970-ті роки	Розширення методології та охоплення	У перші роки FADN охоплювала лише окремі категорії виробників. У 1970-х роках відбулося розширення мережі, що забезпечило репрезентативність даних для всіх країн-членів ЄС. Методологія збору даних була уніфікована, щоб гарантувати можливість порівняння результатів між різними країнами.
1980-ті роки	Інтеграція з САП	У цей період FADN стала ключовим джерелом даних для моніторингу ефективності Спільної аграрної політики. Зокрема, дані FADN використовувались для оцінки впливу субсидій і програм підтримки агровиробників.
1990-ті роки	Розширення ЄС і модернізація системи	Після розширення ЄС, коли до Союзу приєдналися нові країни (наприклад, Австрія, Фінляндія, Швеція), FADN адаптувала свої методики для врахування аграрних особливостей нових членів. Почали використовувати більш детальні економічні моделі для аналізу даних.
2000-ні роки	Діджиталізація та інновації	З поширенням цифрових технологій процес збору та обробки даних FADN став автоматизованим. Це значно підвищило точність і швидкість аналізу. У цей період також почали більше уваги приділяти питанням сталого розвитку, екологічним показникам та впливу кліматичних змін.
2010-ті роки	Реформа САП і нові вимоги до FADN	У 2013 році була прийнята нова реформа САП, яка акцентувала увагу на екологізації сільського господарства та підтримці малих фермерів. У зв'язку з цим FADN була розширена для збору даних, що відображають вплив екологічних програм та інноваційних технологій.
2020-ті роки	Адаптація до «Європейського зеленого курсу» (Green Deal)	САП 2023 – 2027 року була переглянута у відповідь на виклики Європейського зеленого курсу (Green Deal). У контексті амбітних кліматичних цілей ЄС, FADN наразі проходить період адаптації до моніторингу впливу нових екологічних ініціатив, таких як «Від ферми до столу» (Farm to Fork) і Стратегія з біорізноманіття. Система набуває інструментів для оцінки сталості агровиробників, включаючи вплив на викиди парникових газів, споживання ресурсів та використання добрив.

*Примітка. Складено автором*

Розбудова FADN в Україні – це один з 8 індикаторів, за впровадження яких відповідає Міністерство аграрної політики та продовольства України. Ukraine Facility – це фінансова підтримка ЄС, спрямована на відновлення та розвиток України, включаючи реалізацію структурних реформ, які наближають країну до стандартів ЄС. Впровадження FADN в Україні є важливим компонентом гармонізації аграрного сектору з європейськими практиками.

Викликами впровадження FADN через Ukraine Facility є:

1. Недовіра фермерів: побоювання щодо можливого використання даних для оподаткування або інших контролюючих заходів.
2. Низький рівень обізнаності: багато агровиробників не знають про переваги участі в FADN.

3. Фінансові та технічні обмеження: реалізація такої системи потребує значних інвестицій, особливо на початкових етапах.

Перевагами впровадження FADN через Ukraine Facility є:

1. Доступ до європейських ринків: налагодження системи дозволить українським аграріям відповідати європейським стандартам і покращити свої позиції на міжнародному ринку.

2. Обґрунтованість державної політики: завдяки даним FADN уряд зможе ефективніше розподіляти ресурси та формувати підтримку сільськогосподарським виробникам.

3. Підвищення конкурентоспроможності: аналіз фінансових показників допоможе агровиробникам вдосконалювати бізнес-моделі, підвищувати прибутковість та ефективність своєї діяльності.

Отже, інтеграція системи FADN в Україні за підтримки Ukraine Facility стане важливим кроком до модернізації аграрного сектору та наближення його до стандартів ЄС, що сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності сільського господарства, але й покращенню його екологічної та соціальної стійкості, що відповідає довгостроковим цілям ЄС та України.

**Sova Artem,**

*a student of higher education at the bachelor's level of the Faculty of Finance and Accounting of State University of Trade and Economics*

## **EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE: THE PATH TO TRANSFORMATION AND NATIONAL IDENTITY**

European integration is one of the key priorities of modern Ukraine, which determines its strategic course in the political, economic and social spheres. This process is not only a foreign policy choice, but also an internal challenge that requires deep reforms, adaptation to European standards and rethinking of national priorities. Ukraine, striving to integrate into the European community, actually confirms its commitment to democratic values, the rule of law, respect for human rights and the principles of a market economy.

European integration for Ukraine is, first of all, a way to a qualitatively new level of cooperation with the European Union. The conclusion of the Association Agreement was an important step in this direction, opening up new opportunities for Ukrainian citizens in the fields of trade, education, culture and mobility. It entered into force in 2017. And on February 28, 2022, the application for Ukraine's membership in the EU was signed, and by the summer of 2024, both questionnaires regarding the readiness of our country to start accession negotiations were filled out and submitted to the head of the European Commission [1, p. 21]. At the same time, the fulfillment of obligations to the EU, in particular, the implementation of reforms in the areas of the judiciary, the fight against corruption, and decentralization, is not only a condition for integration, but also an important tool for the modernization of the country. Overcoming these challenges will require sustained efforts, international support, and a strong commitment from both the government and society to reform [2, p. 106]. The European Council's December 2023 decision to open accession talks, but adopt the negotiating framework and start actual talks only when further reforms are completed, was a fair decision [3, p. 17].

Movement towards to European integration for Ukraine is a way of effectively including it in the existing system of distribution of functions and roles in the modern world system,

more intensive international cooperation in aspects of conflict resolution and countering the latest security threats [1, p. 20]. And it is also worth sharing the main values of the EU, which include: respect for human dignity, freedom, democracy, equality, etc. [4, p. 81]. European integration is also an economic advantage, because the harmonization of standards and norms opens up access to the EU common market, which contributes to the growth of exports, attracting investments and creating jobs.

The peculiarity of Ukraine's integration aspirations is that they have deep historical and cultural roots. Ukraine is geographically a part of European civilization, and the current course towards integration is the restoration of a natural connection interrupted by the years of the soviet era. Today, the Ukrainian accent in this process is extremely important. Ukraine demonstrates to the whole world that European ideals are not only slogans, but also a daily struggle for freedom, dignity and the future. European integration is not only a foreign policy strategy, but also a matter of national identity, self-respect and the desire of Ukrainians for a better life. This process requires time, determination and solidarity both within the country and with its international partners. However, it is already obviously that the chosen course is irreversible, because it is based on the values that unite Ukraine with Europe and the world.

#### **Literature:**

1. Hulitska V., Pyvovar A. European integration of Ukraine: problems and prospects. *Economics Finances Law*, 6. 2023. pp. 20–23. DOI : <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.4>
2. Kostiuchenko Ya. Strategic partnership with the EU in Ukraine's reconstruction *Visegrad Journal on Human Rights*, 3. 2024. pp. 101–107. DOI : <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.3.14>
3. Darvas Z., Dabrowski M., Grabbe H., Léry Moffat L., Sapir A., Zachmann G. Ukraine's path to European Union membership and its long-term implications. *Bruegel, Policy Brief*, 05. 2024. URL : [https://www.bruegel.org/system/files/2024-03/PB%2005%202024\\_2.pdf](https://www.bruegel.org/system/files/2024-03/PB%2005%202024_2.pdf)
4. Могиль В. Європейська інтеграція як перспективний напрям модернізації України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 3(63). 2023. pp. 78–82. DOI : [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-11](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-11)

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

<b>Гаврік Р. О.</b> Теоретико-правові та нормативні аспекти визначення поняття «адміністративний акт» як інструменту діяльності органів публічної адміністрації.....	4
<b>Галус О. О.</b> До питання про безпосередню участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення в умовах воєнного стану .....	6
<b>Гончарук В. В.</b> Особливості функціонування системи публічного управління на Поділлі в умовах Великої війни.....	8
<b>Дідик Н. Д.</b> Діяльність органів місцевого самоврядування з реалізації державної політики у сфері громадського здоров'я.....	10
<b>Завгородня С. П.</b> Моніторинг енергетичної бідності в контексті удосконалення державно-управлінської діяльності: постановка проблемних завдань дослідження.....	13
<b>Іванова О. В.</b> Механізми державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні.....	15
<b>Караваєв В. С.</b> Проблеми функціонування та аксіологічний потенціал інституту конституційної скарги в Україні.....	16
<b>Ковальчук А. С.</b> Ефективність публічного управління в умовах економічних трансформацій: виклики та стратегії розвитку.....	18
<b>Корнієнко О. С.</b> Науково-практичне забезпечення збалансованого та сталого територіального розвитку.....	20
<b>Лалуєва Н. М.</b> Освітній потенціал територіальних громад: теоретичний аспект.....	24
<b>Лалуєва Н. М., Бекас Я. А.</b> Взаємодія органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства: досвід європейських країн.....	26
<b>Матусова О. А.</b> Реалізація партисипативної функції громадських рад при органах публічної влади в Україні на сучасному етапі.....	28
<b>Новосьолов І. В.</b> Інституційні моделі управління брендингом міст: характеристики та міжнародний досвід .....	30
<b>Перерва П. Г., Нечепоренко Д. А.</b> Зарубіжний досвід реформування сфери публічного управління.....	32
<b>Перерва П. Г., Шеїн Є. С.</b> Вітчизняний досвід реформування сфери публічного управління.....	34
<b>Писаренко О. В.</b> Правова природа та сутність адміністративного договору як інструменту публічного управління щодо урегулювання організації перевезень пасажирів.....	36
<b>Стеньгач Н. О.</b> Вимоги до виборів урядовців органів міського самоврядування та порядку їх роботи в Україні XVII-XVIII ст.ст.....	39
<b>Супрунова І. В., Захарченко В. П.</b> Проблеми державного регулювання ринку юридичних послуг в Україні.....	40
<b>Цегельник М. І.</b> Якість і доступність надання адміністративних послуг як показники ефективного публічного управління.....	42

**СЕКЦІЯ 2**  
**РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**  
**В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ**

<b>Бурбела А. Л.</b> Функціонування публічної служби: виклики та реалії сьогодення.....	45
<b>Вепрів О. С.</b> Еволюція поглядів на поняття й характерні риси державної служб.....	46
<b>Виговський Л. А., Виговська Т. В.</b> Публічне управління як чинник екологізації політики в Україні.....	50
<b>Комареус Т. В.</b> Концепція «м'якої» та «жорсткої» влади державної політики в умовах війни.....	52
<b>Крушинська А. В.</b> Бюджетне забезпечення підготовки кадрів у сфері державного управління.....	55
<b>Семенчук І. В.</b> Шляхи удосконалення публічного управління соціальної сфери на місцевому рівні.....	57
<b>Czechowski M.</b> Outline of civil service formation in Poland.....	59

**СЕКЦІЯ 3**  
**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В**  
**ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

<b>Батанов Ю. О.</b> Сталі фінанси як чинник розвитку територіальних громад в Україні.....	62
<b>Грамашович Ю. В.</b> Особливості ринкової економіки України в умовах воєнного стану.....	64
<b>Гузенко О. П.</b> Механізм публічного управління як предмет інноваційного сегменту в реформаторських циклах.....	65
<b>Захаров Д. М.</b> «Розумна спеціалізація» індустріальних парків як інструмент трансформації економічного потенціалу України в умовах війни.....	67
<b>Ігумнов Є. К.</b> Принципи стратегічного управління розвитком регіональних економічних систем в умовах післявоєнного відновлення в Україні.....	70
<b>Кадала В. В.</b> Огляд окремих аспектів правових сегментів публічного управління в умовах воєнних викликів.....	71
<b>Кобєлєва Т. О., Мирошник Т. О.</b> Оцінка впливу публічного управління на бренд університету.....	74
<b>Кобєлєва Т. О., Пономарьов В. Д.</b> Аналіз впливу публічного управління на ефективність діяльності промислових підприємств.....	76
<b>Кобєлєва Т. О., Чернишенко О. І.</b> Дослідження впливу публічного управління на розвиток методів формування собівартості промислової продукції.....	78
<b>Корюгін А. В.</b> Особливості моніторингу безпеки праці на підприємствах в умовах воєнного стану.....	80
<b>Ксендзук В. В., Бондар М. Р.</b> Роль стратегічного управління в публічній політиці в умовах кризових викликів.....	82
<b>Лисенко А. М., Ткачов М. М.</b> Правові аспекти публічного управління в період	



воєнного стану.....	84
<b>Марущин Ю. В.</b> <i>Управлінський облік в бюджетних установах України: виклики, трансформація та стратегічні перспективи в умовах воєнного стану</i> .....	86
<b>Мороз В. А.</b> <i>Інституціоналізація фармацевтичного ринку України як індикатор його регулювання</i> .....	88
<b>Пастух К. В.</b> <i>Стратегічне управління розвитком територій: оновлення та актуалізація здійснення в період воєнного стану та повоєнного відновлення України</i> .....	91
<b>Перерва П. Г., Мехович Є. С.</b> <i>Дослідження впливу публічного управління на розвиток українського ринку криптовалют</i> .....	93
<b>Перерва П. Г., Мехович К. С.</b> <i>Оцінка впливу публічного управління на розвиток форсайт-методів в інноваційному маркетингу та ІТ-сфері</i> .....	96
<b>Порока М. В.</b> <i>Правові механізми залучення приватних інвестицій у відновлення об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану</i> .....	98
<b>Сем'янчук П. М., Фасолько Т. М.</b> <i>Соціальні туристичні проєкти і їхня роль в публічному управлінні сферою соціального забезпечення</i> .....	99
<b>Синчак В. П.</b> <i>Деякі питання управління комплаєнс-ризиками в умовах воєнного стану</i> .....	101
<b>Сновидович І. Г.</b> <i>Сталий розвиток і управлінські компетентності в період воєнного стану та повоєнного відновлення України</i> .....	103
<b>Тарабан С. В.</b> <i>Впровадження національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року на Харківщині</i> .....	105
<b>Ткачова Н. П., Клімов М. В.</b> <i>Реформування сфери публічного управління в галузі освіти</i> .....	107
<b>Щепанський Е. В.</b> <i>Стратегія міжнародного партнерства як базис повоєнного відновлення України</i> .....	109

#### **СЕКЦІЯ 4**

#### **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

<b>Возна О. В.</b> <i>Механізм запровадження інституту офіцерів «Служби освітньої безпеки» у закладах загальної середньої освіти Хмельницької області</i> .....	114
<b>Гончарський І. Л.</b> <i>Забезпечення соціально-економічної безпеки держави</i> .....	116
<b>Гуменюк Б. Б.</b> <i>До питання про принципи інтегрованого управління кордонами</i> .....	118
<b>Данчєв В. В.</b> <i>Тіньова економіка як одна із ключових загроз економічній безпеці України</i> .....	119
<b>Кобєлєв В. М., Косенко С. А.</b> <i>Формування моделі публічного управління у сфері національної безпеки</i> .....	121
<b>Копанчук В. О.</b> <i>Трансформація публічного управління в умовах воєнного конфлікту</i> .....	123
<b>Копанчук О. Є.</b> <i>Розвиток волонтерського руху як фактор зміцнення національної безпеки України</i> .....	125
<b>Любиченко О. О.</b> <i>Освіта як стратегія зміцнення інформаційної безпеки в умовах</i>	

<i>гібридної війни</i> .....	127
<b>Мартинюк О. В.</b> <i>Особливості реалізації державної політики у сфері безпеки державного кордону</i> .....	129
<b>Палюх В. В., Клецьковський І. В.</b> <i>Правові механізми забезпечення гуманітарного доступу під час збройних конфліктів</i> .....	132
<b>Свірко С. В., Савчук С. О.</b> <i>Теоретичні засади державного управління в сфері протидії кіберзлочинам в контексті державно-політичного впливу</i> .....	134
<b>Супрунова І. В., Прокопчук М. Л.</b> <i>Протидія фінансуванню тероризму як інструмент забезпечення національної безпеки держави</i> .....	136
<b>Терещенко Т. В.</b> <i>Теоретичні аспекти забезпечення національної стійкості</i> .....	137
<b>Урсол О. І.</b> <i>Актуалізація дослідження становлення публічного управління у сфері інформаційної безпеки критично-важливої інфраструктури України</i> .....	138
<b>Sergiienko L., Zakharov D.</b> <i>Urban State Security: Literature Network Analysis</i> .....	141
<b>Kovalchuk V., Lypovuj O.</b> <i>The system of public administration in the military sphere</i> .....	143

## СЕКЦІЯ 5

### ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

<b>Дегтяр А. О., Тарабан Є. І.</b> <i>Інформаційні технології у публічному управлінні</i> .....	146
<b>Косенко А. В., Кобєлєв І. В.</b> <i>Інформаційне забезпечення публічного управління</i> .....	147
<b>Кушакова-Костицька Н. В.</b> <i>Захист конституційного права на інформацію в епоху глобалізації: проблемні питання</i> .....	150
<b>Стрихарчук Р. М.</b> <i>Стратегічні засади протидії інформаційним загрозам в Україні</i> .....	153

## СЕКЦІЯ 6

### ЄВРОПЕЙСЬКА ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ

<b>Василенко О. І.</b> <i>Оцінка впливу інтегрованої політики на розвиток сільського господарства</i> .....	156
<b>Кравець І. М.</b> <i>Євроінтеграційні орієнтири повоєнного відновлення України</i> .....	157
<b>Куліш І. М.</b> <i>Екологізація сільськогосподарського виробництва республіки Польща у період підготовки до вступу у ЄС</i> .....	159
<b>Курилюк Ю. Л.</b> <i>Реформування державної служби України в контексті європейської інтеграції: шлях до ефективності та прозорості</i> .....	161
<b>Левандовський Ч. Ч.</b> <i>Програма Interreg (Interreg VI-A) NEXT Польща-Україна в системі публічних закупівель в галузі будівництва в Україні</i> .....	162
<b>Порока С. Г.</b> <i>Трансформація системи публічного управління національною безпекою України в контексті європейської інтеграції: виклики та перспективи</i> .....	165

<b>Свірко С. В., Дикий А. П., Дика О. С.</b> <i>Стратегічні перспективи оборонного потенціалу України в світлі євроатлантичної інтеграції</i> .....	166
<b>Свірко С. В., Довгальок В. В., Сидоренко О. П.</b> <i>Євроінтеграційні процеси в бюджетній сфері: основні інституційні положення</i> .....	168
<b>Ткачова Н. П., Масалаб О. В.</b> <i>Дослідження наслідків євроатлантичної інтеграції України</i> .....	170
<b>Требик Л. П., Глущенко М. О.</b> <i>Досвід Канади у реалізації клієнтоорієнтованого підходу при наданні адміністративних послуг</i> .....	173
<b>Хитра О. В.</b> <i>Гендерний розвиток в Україні: нормативно-правова база, основні здобутки і перспективи удосконалення</i> .....	175
<b>Хитра О. В., Кудельський Я. Е.</b> <i>Напрями інтеграції України до міжнародних механізмів забезпечення гендерної рівності</i> .....	181
<b>Шевчук А. В., Васильєва О. А.</b> <i>Роль міжнародних економічних організацій у забезпеченні сталого розвитку в рамках європейської інтеграції</i> .....	185
<b>Шевчук А. В., Заглада С. В.</b> <i>Вплив інтеграційних процесів на формування європейської ідентичності серед молоді</i> .....	187
<b>Шевчук А. В., Криницька А. В.</b> <i>Європейська та євроатлантична інтеграція</i> .....	189
<b>Ященко Л. О., Кобилянська Т. В.</b> <i>Farm Accountancy Data Network як інструмент євроінтеграції: нові виклики та перспективи</i> .....	191
<b>Sova A.</b> <i>European integration of Ukraine: the path to transformation and national identity</i> .....	193

Наукове видання

## **ЗБІРНИК ТЕЗ**

### **IV Міжнародної науково-практичної конференції**

### **«Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»**

Відповідальні редактори – *Щепанський Е. В., Шевчук І. В.*  
Комп'ютерний набір – *Ільченко Ю. Л*

Підписано до друку 05.02.2025 р. Формат 60×84 1/16.  
Ум. друк. арк. 31,9. Наклад 50 прим. Зам. № 79.

Видано у Хмельницькому університеті управління та права  
імені Леоніда Юзькова.  
29013, м. Хмельницький, вул. Героїв Майдану, буд. 8. Тел.: (382) 71-75-91,  
(382) 71-80-80

Ел. адреса: [nauka@univer.km.ua](mailto:nauka@univer.km.ua)

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та  
радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої  
продукції

Серія ДК № 6982 від 19.11.19 р.