

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА



ЗБІРНИК ТЕЗ

XIV Всеукраїнської
заочної науково-практичної конференції
«Становлення та розвиток місцевого
самоврядування в Україні»



8 грудня 2025 року
м. Хмельницький

УДК 34
А 43

Збірника тез XIV Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». (м. Хмельницький, 8 грудня 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 99 с.

А 43

У збірнику представлені доповіді, які були подані на XIV Всеукраїнську заочну науково-практичну конференцію «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні», що відбулась у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова 8 грудня 2025 року.

Розміщені у збірнику тези доповідей стосуються таких напрямів: «Конституційно-правові засади місцевого самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід», «Сучасні виклики реформування територіальної організації влади в Україні», «Впровадження принципів ефективного врядування», «Адміністративно-правові засади місцевого самоврядування», «Бюджетно-фінансова діяльність органів місцевого самоврядування», «Міжнародні стандарти у системі місцевого самоврядування України», «Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади в сфері національної безпеки».

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

Організаційний комітет XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» не завжди поділяє думку учасників конференції.

У збірнику максимально точно збережена орфографія, пунктуація та стилістика, які були запропоновані учасниками конференції.

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

УДК 34
ISBN 978-617-8567-01-9

© Колектив авторів, 2025

© Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
2025



Шановні учасники конференції!

Щиро вітаю вас на відкритті XIV Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». Для мене велика честь сьогодні звернутися до такої професійної та зацікавленої аудиторії.

Науковий захід є чудовою можливістю для пошуку відповідей на виклики, що сьогодні стоять перед громадами та державою. Адже саме місцеве самоврядування сьогодні – це не лише про інституції, повноваження чи бюджети, це про людей, які щодня працюють на зміцнення своїх громад, приймають непрості рішення, тримають оборону на своїх напрямках відповідальності.

Переконаний, що реформа місцевого самоврядування – це реформа, яку варто завершувати спільними зусиллями. Сьогодні важливо говорити відкрито – про те, як модернізувати систему публічного управління; як громади можуть ефективніше взаємодіяти з державою; як забезпечити фінансову стійкість місцевої влади; як європейські стандарти можуть стати реальними інструментами української практики; і, звичайно, як органи місцевого самоврядування долучаються до зміцнення національної безпеки в умовах повномасштабної війни.

Вірю, що саме в таких дискусіях народжуються рішення, які здатні змінювати підходи, формувати стратегії й відкривати нові горизонти розвитку.

Бажаю всім учасникам конференції успіхів, конструктивної роботи і нових здобутків!

З повагою

ректор університету

Олег ОМЕЛЬЧУК

СЕКЦІЯ 1

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Бойчук Анна Олексіївна,
*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Швейцарія як зразок сильного місцевого самоврядування: юридичні механізми автономії кантонів і комун

Швейцарія – федеративна республіка, що складається з 26 рівноправних кантонів і близько 2 100 громад, які вважаються муніципалітетами – базовими одиницями місцевого самоврядування, що виконують адміністративні функції на місцевому рівні [1, с. 58]. Кожен кантон має власну демократичну конституцію (ст. 51), а федеральна конституція 1999 р. (в дії з 2000 р.) вперше прямо закріпила статус громад, гарантувавши їхню автономію відповідно до кантонального права (ст. 50) [1, с. 748-752; 2, с. 109]. До 1999 р. федеральна конституція не містила норм про муніципалітети, проте нововведена стаття 50 зобов'язує Конфедерацію враховувати наслідки своєї діяльності для громад, з особливим урахуванням міст та гірських регіонів [1, с. 752; 2, с. 112]. Федеральна модель також передбачає принцип субсидіарності (ст. 5а): державні функції виконуються на найнижчому доступному рівні, а вищі інстанції втручаються лише за потреби [1, с. 753; 3, с. 71]. У Конституції закріплено верховенство федерального права над законами кантонів (ст. 3) і обов'язок Конфедерації охороняти конституційний лад кантонів (ст. 52) [1, с. 754-760].

Кантони виступають проміжним рівнем влади між федеральною та місцевою владою, володіючи широкими повноваженнями у сфері освіти, охорони здоров'я, поліції, правосуддя та податків [3, с. 168-177]. На муніципальні вибори і референдуми впливають кантональні правила, але кожен кантон зобов'язаний мати демократичну конституцію [1, с. 760]. Федеральна влада формально не може примусово нав'язувати громадам свої рішення; у 2002–2005 рр. були затверджені спільні принципи співпраці федерації, кантонів і муніципалітетів, створено тристоронні робочі групи та конференції для координації політики [2, с. 405-414].

Громади реалізують автономію у межах кантонального права [1, с. 748]. Повноваження місцевих органів включають благоустрій, соціальні послуги, дошкільну і початкову освіту, місцеві дороги та транспорт, містобудівне планування, утримання культурно-спортивних закладів, протипожежну службу і поліцію, а також фінансове управління (підготовка бюджету, встановлення місцевих податків) [2, с. 971-980]. Основні доходи формуються з місцевих податків, зборів та надходжень від муніципальних підприємств – близько 70 % доходів громад [2, с. 958-966]. Деякі кантони запроваджують принцип «загального залишкового компетенсу», що дозволяє муніципалітетам встановлювати додаткові повноваження у сферах місцевого значення [2, с. 993-1000].

Принцип субсидіарності забезпечує максимальне виконання завдань на нижчих рівнях: громади діють самостійно, а у разі потреби функції переходять до кантону чи федерації [1, с. 753; 3, с. 71-78]. З 2008 р. після реформи фінансового вирівнювання переглядалися функції громад, особливо у дрібних муніципалітетах, які частково передають обов'язки на міжмуніципальний чи кантональний рівень [2, с. 405-414].

Пряма демократія є органічною складовою місцевого самоврядування: значна частина громад використовує систему народних зборів (Gemeindeversammlung), де громадяни безпосередньо голосують за бюджет та об'єкти інфраструктури [4, с. 577-586]. Там, де існують ради, громадяни можуть ініціювати референдуми та народні ініціативи за встановленими процедурами [4, с. 577-586].

Муніципалітети мають значну фінансову автономію: податкова влада належить кантонам, але громади встановлюють власні ставки прямих податків і надбавки [2, с. 971-980]. Кантони запроваджують механізми фінансового вирівнювання, субсидії для слабших громад, а контроль за бюджетом здійснюється кантонально [2, с. 993-1000]. Місцеві органи влади можуть позичати кошти та отримувати гранти від кантона або Конфедерації для інвестицій [2, с. 993-1000].

Федеральна влада зобов'язана консультуватися з муніципалітетами щодо рішень, що впливають на них [2, с. 405-414]. Адміністративний нагляд на рівні кантонів спрямований на законність рішень і фінансову дисципліну, при цьому громади можуть звертатися до Федерального суду у разі порушення їхніх прав [1, с. 118-127].

Швейцарська система місцевого самоврядування поєднує автономію, фінансову спроможність, прозорість і контроль, забезпечуючи ефективне управління, високу участь громадян і стабільність. Модель демонструє, що децентралізація та субсидіарність сприяють демократичному та ефективному функціонуванню місцевих громад [2, с. 405-414; 4, с. 577-586].

Література:

1. Федеральна Конституція Швейцарської Конфедерації 1999 р. (статті 3, 5а, 50-53, 51, 52, 39 та ін) URL: <https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/5524?>
2. Конгрес Ради Європи. Monitoring of European Charter of Local Self-Government: Switzerland - звіт 20 жовтня 2017 URL: https://www.coe.int/en/web/congress/33rd-session/-/asset_publisher/4tmEIUqsl3Ah/content/local-and-regional-democracy-in-switzerland?
3. Офіційний портал швейцарського уряду - "Switzerland - Monitoring Report" (сторінка з інформацією про муніципальне самоврядування) URL: <https://www.congress-monitoring.eu/en/17-pays.html?>
4. Swissinfo — стаття Benjamin von Wyl "Swiss municipal assemblies: democracy on your doorstep", 12 серпня 2025. URL: <https://www.swissinfo.ch/eng/swiss-democracy/swiss-municipal-assemblies-democracy-on-your-doorstep/89813189?>

Ватрас Катерина Володимирівна,

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

Етапи становлення та розвиток місцевого самоврядування в Федеративній Республіці Німеччина після Другої світової війни (1939-1945 рр.)

Після завершення Другої світової війни, внаслідок серйозних політичних та соціально-економічних руйнувань, що були спричинені поразкою, у Німеччині відбулись докорінні зміни у системі місцевого самоврядування. Враховуючи обставини на 1945р. постала серйозна необхідність для створення абсолютно нової моделі управління з демократичними принципами. У дослідженні подана характеристика кожного з етапів становлення сучасної муніципальної влади на території Федеративної Республіки Німеччина та особливості її розвитку. А також, запропоновані окремі аспекти даної системи управління, які можна в перспективі застосувати для розвитку місцевого

самоврядування в Україні після завершення російсько-української війни, задля становлення потужної влади на місцях.

Актуальність даної теми полягає у тому, що на сьогоднішній день місцеве самоврядування Німеччини вважається однією з найстабільніших та найефективніших моделей у Європі, а також ФРН стала дуже яскравим прикладом забезпечення високого рівня автономії громад, побудованих на довірі населення до влади, відповідно має серйозну підтримку з боку громадян [1, с. 32].

Метою даного дослідження є визначення, аналіз та оцінка основних етапів розвитку місцевого самоврядування у Федеративній Республіці Німеччина після 1945р., в тому числі виокремити ключові інституційні, правові та фінансові перетворення і визначити практичні рекомендації для вдосконалення системи муніципальної влади в Україні на основі досвіду розвитку німецької моделі місцевого самоврядування після Другої світової війни.

Оскільки дослідження базується саме на повоєнному розвитку, варто розпочати з характеристики відновлення місцевого самоврядування в період 1945-1949 рр. На момент поразки у війні органи муніципальної влади в німецьких містах були фактично зруйновані, власне вони перебували під контролем окупаційних адміністрацій, але вже були перші спроби поступового відродження міських рад, адміністративних апаратів та відновлення місцевих послуг. Здебільшого усі рішення звичайно приймалися під суворим наглядом військових адміністрацій, проте вже закладалися перші принципи окремої місцевої відповідальності та самоуправління, що потім закріпилося в праві Федеративної Республіки [2].

У 1949 р. прийнято Основний закон (Grundgesetz) Федеративної Республіки Німеччина, 28 стаття якого гарантує громадянам право місцевого самоврядування: «Den Gemeinden muß das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln» – саме це положення і створило безпосередню конституційну основу для автономії муніципалітетів [3]. Варто зазначити також і те, що далі відбулось поєднання конституційного захисту з регіональною диференціацією в правовому регулюванні шляхом створення спеціальних муніципальних кодексів (Gemeindeordnungen), які визначили повноваження посадових осіб (мерів) і загалом виконавчих органів, структуру рад та врегулювали виборчу процедуру.

У період впродовж 1960-1990 рр. відбуваються територіальні та фінансові реформи. Щодо територіальних – необхідно зазначити, що реформи 1960-1970-х рр. суттєво скоротили кількість малих громад та дещо змінили співвідношення органів влади на місцях. Вище зазначені заходи були впроваджені через стрімку урбанізацію та економічні зміни в регіони, з метою створення потужніших адміністративних одиниць, а також запобігти фрагментації місцевого самоврядування [4]. Фінансові реформи 1980-1990-х рр., в свою чергу були проведені задля забезпечення фінансової спроможності муніципалітетів. Внаслідок цього, створено механізми міжурядового фінансового вирівнювання (Kommunaler Finanzausgleich) між землями та громадянами [5].

Якщо характеризувати сучасний етап становлення місцевого самоврядування ФРН, варто визначити деякі визначальні аспекти, на яких на сьогоднішній день влада концентрується найбільше: сприяння міжмуніципальній співпраці, за допомогою різноманітних служб та асоціацій, покращення принципу професіоналізму державних посадовців в апараті, не менш важливою на 21 ст. є цифровізація адміністративних процесів. Підсумовуючи на даному етапі, Німеччина наразі рухається на шляху до віднайдення балансу між збереженням їхнього головного принципу демократичного інституту в становленні місцевого самоврядування – збереження місцевої автономії та

необхідністю певної централізації в окремих напрямках, задля забезпечення ефективного функціонування даного виду публічної політичної влади [6, с.3–6].

Проаналізувавши етапи становлення та розвиток місцевого самоврядування в Федеративній Республіці Німеччина після Другої світової війни, можна виокремити декілька пунктів, які Україна може розглянути для подальшого розвитку муніципальної влади в наших адміністративно-територіальних одиницях з німецького досвіду. По-перше, конституційне гарантування місцевого самоврядування та значний авторитет місцевих органів влади, що побудований на довірі населення [1, с. 30], потужне правове регулювання на рівні областей/районів та проведення професіоналізації апарату.

Отже, досвід Федеративної Республіки Німеччина після 1945 р. і до сучасності, демонструє, що успішне місцеве самоврядування базується на конституційних гарантіях, збалансованому поділі повноважень між рівнями влади, фінансовій спроможності муніципалітетів та гнучких механізмах територіальної організації. А для України, в свою чергу, в майбутньому під час повоєнної відбудови можуть бути корисними конституційні гарантії, прозора система фінансового вирівнювання, адаптовані реформування територіальної мережі та стратегія професіоналізації й місцевих адміністрацій.

Література:

1. Грובה В.П., Особливості місцевого самоврядування в Німеччині. 2015. С. 30-33. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55a2634b-22f3-4a99-806e-fb9705fb73da/content>
2. Jens Hildebrandt., Geschichte der kommunalen Selbstverwaltung. 2017. URL: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/kommunalpolitik-333/257298/geschichte-der-kommunalen-selbstverwaltung/>
3. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland., Art 28. 1949. URL : https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_28.html
4. Sabine Mecking, Janbernd Oebbecke, Die kommunale Neugliederung als gesellschaftliche und rechtliche Herausforderung in Vergangenheit und Gegenwart. 2009. 1-28. URL : https://brill.com/display/book/edcoll/9783657768523/B9783657768523_s002.xml
5. Kommunalfinanzen. 2025. URL : <https://www.staedtetag.de/themen/kommunalfinanz>
6. Deutscher Bundestag., Grundzüge der kommunalen Selbstverwaltung in Deutschland und der Schweiz. 2023. 3-6. pp. URL : <https://www.bundestag.de/resource/blob/955540/WD-3-050-23-pdf.pdf>

Голюк Ярослава Олегівна,

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

Становлення місцевого самоврядування в Іспанії після переходу до демократичного режиму

Тема дослідження є важливою, оскільки аналіз реформ місцевого урядування у різні періоди дозволяє оцінити ефективність управління, роль політичних сил і рівень громадської участі, що сприяє вдосконаленню адміністративних структур та підвищенню якості надання послуг населенню.

Мета дослідження полягає в аналізі еволюції місцевого урядування та виявленні ключових змін та проблем іншого періоду реформ, зокрема модернізації адміністрацій та підвищення ефективності надання послуг населенню.

Зростання значущості національно-регіональної проблематики і радикалізація домагань національних і регіональних еліт мають місце в моменти загострення боротьби

навколо основ політичного устрою, при ослабленні позицій центральної влади. Відомо, що Друга Республіка (1931-1939 рр.) зробила важливі кроки у формуванні більш справедливих і рівноправних відносин між центром і регіонами, долучивши відповідні статті в Конституцію (1931 р.). Були розроблені статuti політичної і адміністративної автономії Каталонії і Басконії. Однак національно-регіональні проблеми залишалися другорядними через соціально-економічні труднощі [1].

Перемога Ф. Франко в громадянській війні значно погіршила становище національних та історичних регіонів. Ф. Франко скасував автономії Каталонії і Басконії, ліквідував інститути регіонального і місцевого самоврядування, заборонив національні і регіональні партії і організації [1].

У 1979 році, після 40 років авторитарного режиму, були проведені перші демократичні місцеві вибори і країна розпочала перший етап реформи місцевого урядування. Створення системи, спроможної покращити послуги, що надаються населенню, було головним завданням. Ці роки також були присвячені побудові політичних та адміністративних структур, пристосованих до умов часу. Подальші потреби визначали вже самі місцеві органи влади, які представляли їх на політичній арені через Національну асоціацію муніципалітетів і провінцій (FEMP). На ранньому етапі існували різні форми спонтанного демократичного волевиявлення – районні об'єднання, демократичні форуми тощо. Проте активізація політичних партій призвела до конкуренції з цими соціальними ініціативами, оскільки партії підсилювали політичне представництво та залучали незалежних лідерів. У результаті відбувся поступовий розпад спонтанних форм громадської участі, які були витіснені партійними апаратами та загальнонаціональними політичними стратегіями. З часом громадянська активність помітно знизилася [2, с. 102].

У 1983 році розпочався другий період. Соціалісти отримали політичний контроль на національному та регіональному рівнях. Наслідки для місцевого урядування проявилися передусім в наявності набагато більших економічних ресурсів та підвищенні відповідальності та чутливості у багатьох сферах політики. Однак цього було недостатньо для подолання інституційної слабкості місцевих органів влади та формування справді демократичної політичної еліти. Настав час для розробки стратегій посилення ефективності місцевих урядів та вирішення нагальної потреби у перетворенні місцевих адміністрацій на нові, більш орієнтовані на управління. Протягом другого періоду в багатьох муніципалітетах існувала певна подвійна паралельна система: традиційна бюрократична модель та нова модель надання послуг, що більшою мірою враховувала потреби клієнта [3].

Третій етап реформ почав формуватися з 1992 року і перед Іспанією та місцевими урядами постала нова ситуація, що характеризувалась зростанням фінансового дефіциту, обмеженням процесів сталого розширення, що спостерігалися протягом останніх років, та підвищенням вимог громадян, що стимулювалися стратегіями політичної конкуренції між політичними партіями. За цих нових умов політичні та відомчі еліти чітко розуміли потребу протистояти цим суперечливим подіям. [Це означало необхідність реформувати місцеві органи влади, намагаючись запровадити загальну логіку, спрямовану на досягнення більш ефективних результатів, виходячи з належного аналізу та оцінки вигод та витрат. Цей процес відповідав ідеям нової моделі державного управління [4,с.124-125].

Сьогодні місцеві уряди включені у нову стратегію, спрямовану головним чином у двох напрямках. З одного боку, вони підтримують консолідацію нової інституційної та політичної позиції по відношенню до центрального та регіонального рівнів урядування. З іншого боку, більший наголос робиться на якості демократії, що досягається за рахунок участі громадян [2, с. 104].

Місцеве самоврядування в Іспанії характеризується високою неоднорідністю: близько 8 000 місцевих утворень, серед яких муніципалітети, провінції, форальні громади (Країна Басків, Наварра), комаркас (Каталонія), кабільдос (острови) та манкомунідадес, при цьому основою системи залишаються муніципалітети [5, с. 48].

З початку політичного переходу місцеве врядування базується на принципах автономії та фінансової самоокупності (Конституція 1978 р., ст. 137–142). Законодавчу основу складають Основний закон місцевого урядування (1985 р.), Загальний виборчий закон (1988 р.), Закон про місцеві фінанси (1988) та статuti автономних громад. Муніципалітети надають базові послуги та додаткові для більших громад (транспорт, спорт, цивільний і протипожежний захист). Фінансування здійснюється через державні бюджети, власні податки, доходи від майна, добровільні послуги та штрафи, проте ресурси місцевих органів часто не відповідають обсягам послуг, що спричиняє зростання місцевого боргу. Майбутні реформи мають забезпечити гнучку та диверсифіковану фінансову систему, тісно пов'язану з принципом автономії та стандартами Європейської хартії місцевого самоврядування [5].

Досвід реформи місцевого самоврядування в Іспанії показує, що ефективні зміни спираються на децентралізацію та автономію територіальних утворень, фінансову самостійність місцевих органів, чітке розмежування повноважень між муніципалітетами, провінціями та регіональними спільнотами, а також поєднання автономії з єдиним публічним управлінням. Для України важливо запозичити ці механізми, що сприятиме підвищенню ефективності управління, розвитку місцевої демократії та збереженню територіальної цілісності [5, с. 47, 52-53].

Отже, місцеве урядування в Іспанії пройшло кілька етапів реформ, включаючи відновлення демократії, модернізацію адміністрацій та формування нової моделі управління. Система залишається різноманітною та автономною, проте потребує подальшого вдосконалення для підвищення ефективності та якості надання послуг населенню.

Література:

1. Info-Library. (n.d.). Історія місцевого самоврядування в Іспанії. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-11027.html>
2. Чернеженко, О. (n.d.). Демократичний розвиток та консолідація місцевої влади в Іспанії. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/10807/1/%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>
3. Humanities and Social Sciences. (n.d.). Local Government and Administrative Reform. URL: <https://journals.prz.edu.pl/hss/article/view/222/182>
4. Курілов Ю.Ю. Децентралізація влади в Іспанії: Самоврядування, регіоналізація та податки. *Вісник Національного університету імені В. І. Вернадського*. 2018 р. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/23.pdf
5. Щебетун І. С. Організація місцевого самоврядування в Іспанії: досвід для України правничий часопис *Донецького Національного університету імені Василя Стуса* 2025 р. URL: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2025.1.5>.

Кіяшко Тимур Владиславович,
*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
 Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Становлення та розвиток місцевого самоврядування у Швеції (середина XX ст. – початок XX ст.)

На сьогодні, Королівство Швеція широко відоме своїм економічним розвитком та рівнем життя, регулярно очолюючи світові рейтинги країн за ВВП на душу населення, індексом людського розвитку, щастя населення тощо. Не останню роль у її успіху відіграє незвична, порівняно з іншими європейськими державами, вкрай децентралізована система муніципального управління, що задовольняє потреби населення ефективно розподіляючи місцевий бюджет та з урахуванням локального досвіду. Метою роботи є аналіз формування та функціонування системи самоврядування Швеції та можливостях адаптації окремих елементів шведської моделі в Україні.

Фактичне утвердження чинної системи припало на повоєнну добу – маючи міцну матеріальну базу та порівняно незначні через політичний нейтралітет внутрішні наслідки війни, Швеція активно сприяла відбудові Європи. В цей час, у нагоді став сформований кризь віки шведський менталітет: за умов належного розвитку муніципальними органами інфраструктури та логістики, експорт сировини та продукції відбувався ударними темпами, що перетворило країну на одну з найбільш багатих та економічно стабільних на континенті. Однак, у 1950-х роках виявилися суттєві проблеми надмірної фрагментованості муніципального рівня, що ускладнювало фінансування шкіл, медичних установ та інфраструктурних проєктів, опісля чого розпочалася хвиля реорганізацій, спрямована на об'єднання близько 2500 окремих муніципалітетів у більш економічно спроможні одиниці [1, с. 69–70]. Розпочала її масштабна реформа 1952 р., у результаті якої кількість комун була скорочена в понад два рази. За аналізом Стіга Монтена, ця реформа стала ключовою для формування спроможних територіальних одиниць, здатних ефективно виконувати делеговані функції [2, с. 1].

Другим етапом трансформації стала реформа 1971–1974 років, яка остаточно уніфікувала статус усіх комун, ліквідувавши поділ на міські, сільські та містечкові муніципалітети. Кількість комун скоротилася до 278, що зробило їх більш економічно життєздатними та організаційно ефективними. Одночасно було переглянуто розподіл повноважень між центральним урядом, ленами (регіонами) та комунами, що, за висновками Андерса Ліндстрьома, дозволило досягти унікального для Європи балансу між унітарністю держави та реальною автономією місцевого рівня [3, с. 112].

Сучасна шведська система місцевого самоврядування базується на трьох ключових принципах: широкій фінансовій автономії, високому рівні відповідальності перед громадянами та постійному реформуванні управлінських процесів. Згідно зі звітами Організації економічного співробітництва та розвитку, комуни отримують значну частину фінансування за рахунок місцевого податку на доходи, який становить основу муніципальних бюджетів [4]. Це забезпечує незалежність органів місцевого самоврядування від державних трансфертів і створює умови для довгострокового планування. Регіони (лени) відповідають переважно за охорону здоров'я та транспорт, що дозволяє розмежувати сфери компетентності й уникнути дублювання функцій. Важливу роль у розвитку шведської моделі відіграє Шведська асоціація місцевих влад і регіонів (SALAR), яка, за даними своїх щорічних звітів, виконує функції координації, консультаційної підтримки, стандартизації та лобіювання інтересів місцевого рівня.

Вона забезпечує унікальний рівень саморегуляції муніципального сектору, що сприяє стабільності та передбачуваності політики на місцях [2, с. 13].

Окремою рисою шведського самоврядування є системна демократія участі. Уряди комун активно застосовують механізми консультацій, місцевих референдумів та цифрової взаємодії. Цифровізація стала одним з ключових факторів зростання довіри громадян до влади, оскільки забезпечує прозорість рішень, доступність даних та зручність взаємодії з адміністрацією. Підтримка відкритих даних і сучасних електронних послуг створила якісний комунікаційний простір між громадянами та органами влади.

Аналіз шведського досвіду дає підстави для формулювання низки рекомендацій щодо розвитку місцевого самоврядування в Україні. По-перше, важливим є подальше зміцнення фіскальної децентралізації та розширення частки власних доходів місцевих бюджетів. Швеція демонструє, що сильна громада неможлива без стабільної фінансової бази. По-друге, доцільним є розвиток національних асоціацій органів місцевого самоврядування як інституційних суб'єктів політики, здатних впливати на державні рішення. По-третє, заслуговують уваги механізми участі громадян, які можна адаптувати через місцеві консультації, бюджети участі та електронні сервіси. Нарешті, шведський досвід укрупнення територіальних одиниць свідчить, що успішність реформи залежить не стільки від розміру громад, скільки від їхньої економічної спроможності та ефективного розподілу повноважень.

Таким чином, шведська модель місцевого самоврядування демонструє поєднання стійкості, автономії та високих демократичних стандартів. Її формування стало результатом комплексних реформ та системних інституційних змін, які можуть бути корисними для подальшого розвитку української моделі місцевої демократії.

Література:

1. Особливості організації місцевого самоврядування Швеції. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/13>
2. Stig Montin. Municipalities, Regions, and County Councils: Actors and Institutions. URL: https://www.researchgate.net/publication/269408651_Municipalities_Regions_and_County_Councils_in_Sweden_Actors_and_Institutions_School_of_Public_Administration_Working_Papers_Series_201427
3. Anders Lidström. Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice. P. 97–115. 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/257819216_The_Comparative_Study_of_Local_Government_Systems-A_Research_Agenda
4. OECD (2017), OECD Territorial Reviews: Sweden 2017: Monitoring Progress in Multi-level Governance and Rural Policy, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268883-en>

Крисак Андрій Васильович,

асистент кафедри теорії та історії держави і права

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Розвиток місцевого самоврядування в Русі-Україні

Місцеве самоврядування на українських землях має глибокі історичні корені, що сягають часів Київської Русі (IX–XIII ст.). Воно формувалося на основі звичаєвого права, традицій громад та народних зборів. У цей період самоврядування було не лише формою організації суспільного життя, а й важливим чинником державотворення. Громади прагнули самостійно вирішувати питання господарства, оборони та внутрішнього порядку, що забезпечувало стабільність і розвиток суспільства [1, с. 34].

Важливо підкреслити, що місцеве самоврядування в Київській Русі не було чимось штучним чи запозиченим. Воно виростало з глибинних традицій слов'янських племен, які ще до утворення держави мали власні форми колективного управління. Саме ця спадковість і стала основою для подальшого розвитку демократичних інститутів [2, с. 17]. Перші прояви місцевого самоврядування можна простежити ще у додержавний період (до IX ст.), коли племінні союзи східних слов'ян мали елементи самоврядності. Родова громада вирішувала питання землекористування, організації праці та захисту від ворогів.

З утворенням Київської Русі у 882 р. громади зберегли значну автономію. Вони діяли на основі звичаєвого права, яке регулювало життя суспільства. Важливим інститутом був віче – народні збори, що мали право ухвалювати рішення щодо війни і миру, укладання договорів, встановлення податків, обрання чи вигнання князя [3, с. 56]. Відомо, що віче активно функціонувало у Новгороді (з X ст.), Києві (XI–XII ст.), а також у Пскові та інших містах Русі. У літописах згадується, що громада могла навіть відмовитися визнавати владу князя, якщо він порушував традиції чи не дбав про інтереси населення. Це свідчить про високий рівень демократичності суспільного життя [2, с. 22].

Важливо зазначити, що місцеве самоврядування в Київській Русі мало демократичні риси, які відрізняли його від багатьох інших середньовічних держав. Рішення ухвалювалися колективно, а влада князя обмежувалася волею громади. Це створювало своєрідний баланс між централізованою владою та місцевою автономією.

Таким чином, вступ до теми розвитку місцевого самоврядування в Україні-Русі дозволяє зрозуміти, що це явище було не випадковим, а природним результатом історичного розвитку. Воно стало важливим чинником формування української державності, заклало основи правової культури та забезпечило участь населення у вирішенні суспільних питань. У період IX–XIII ст. влада князя поєднувалася з місцевими формами самоврядування. Князь здійснював загальне керівництво державою, але громади мали право вирішувати локальні справи.

У період IX–XIII ст. влада князя поєднувалася з місцевими формами самоврядування. Князь здійснював загальне керівництво державою, але громади мали право вирішувати локальні справи. Сільські громади самостійно розподіляли землю, організовували господарське життя, контролювали виконання звичаїв. Міські громади відповідали за торгівлю, ремесла, оборону міста та підтримання порядку. Судові функції часто здійснювалися на рівні громади, що забезпечувало швидке вирішення спорів [2, с. 41].

У XI ст. з'являються перші згадки про виборних старост, які представляли громаду перед князівською адміністрацією. Це свідчить про поступове інституційне оформлення місцевого самоврядування. Особливо важливим було те, що громади мали право контролювати діяльність князівських посадників. Якщо ті діяли несправедливо чи зловживали владою, громада могла звернутися до князя або навіть вигнати чиновника [3, с. 63]. Це створювало певний баланс між централізованою владою та місцевою автономією.

У період політичної та роздробленості (кінець XII–початок XIII ст.) місцеве самоврядування набуло ще більшого значення. Оскільки князівська влада слабшала, громади змушені були брати на себе більшу відповідальність за організацію життя. Це проявлялося у розвитку міських структур, посиленні ролі ремісничих та торгових об'єднань [3, с. 29].

Місцеве самоврядування в Україні-Русі мало велике значення для розвитку суспільства та державності. Воно забезпечувало соціальну згуртованість та підтримку порядку, сприяло формуванню правової культури, адже звичаєве право було основою регулювання суспільних відносин. Було важливим чинником державотворення, оскільки

громади виступали базовими елементами суспільної організації. Мало демократичні риси, адже рішення ухвалювалися колективно, а влада князя обмежувалася волею громади [1, с. 47].

Якщо розглядати розвиток місцевого самоврядування у ширшому контексті, то можна побачити, що воно стало своєрідним фундаментом для подальших форм організації влади в Україні. Традиції громадського життя, участі населення у прийнятті рішень та колективної відповідальності збереглися протягом століть і вплинули на формування української політичної культури. Особливо важливим є те, що місцеве самоврядування в Київській Русі було не лише інструментом управління, а й проявом народної демократії. Воно дозволяло громадам відчувати свою причетність до державних процесів, формувало почуття відповідальності та солідарності. Саме ці риси стали основою для подальшого розвитку української державності у наступні століття [2, с. 53].

Отже, дослідження місцевого самоврядування в Україні-Русі дозволяє краще зрозуміти витоки сучасної української демократії та показує, що традиції народного управління мають глибоке історичне коріння. Вони є невід'ємною частиною нашої історичної спадщини й залишаються актуальними для сучасної України, яка продовжує розвивати систему місцевого самоврядування як основу демократичного устрою держави.

Література:

1. Баско А. В. Історичні та адміністративно-правові умови виникнення місцевого самоврядування на ранніх етапах становлення української державності. *Наукові праці*. 2015. № 2. С. 15–50.
2. Клімова Г. П. Місцеве самоврядування в Україні: історія і сучасність Інститут державного будівництва та місцевого самоврядування АПрН України. Харків, 2004. URL: DSpace at NLU.
3. Мішин С. І. Історичне поняття місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми політики*. 2019. № 63. С. 45–60. URL: nuoua.od.ua.

Погодін Віталій Максимович,

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Розвиток місцевого самоврядування в Португалії на сучасному етапі

Розвиток місцевого самоврядування у країнах Європейського Союзу є ключовою передумовою ефективного публічного управління, демократичної участі населення та підвищення якості життя громадян. Європейська хартія місцевого самоврядування визначає місцеве самоврядування як право і реальну спроможність органів місцевого рівня регулювати та управляти значною частиною публічних справ у межах закону, під власну відповідальність та в інтересах населення громади [1]. Досвід Португалії є важливим для держав, які прагнуть поєднати централізовані традиції з сучасними європейськими стандартами самоврядності.

До Революції гвоздик 1974 року Португалія мала високий рівень централізації влади, а місцеві органи мали обмежену компетенцію. Падіння авторитарного режиму стало відправною точкою для конституційного закріплення автономії муніципалітетів і створення реальної системи демократичного самоврядування. Конституція 1976 року визначила муніципалітети (*municípios*) та парафії (*freguesias*) як основні територіальні

одиниці місцевого рівня, підкресливши їх право на власні органи влади, бюджет та компетенцію у сфері місцевих справ [2].

Португалія має два рівні місцевого самоврядування: муніципалітети та парафії, що дозволяє забезпечити як стратегічне планування території, так і вирішення питань повсякденного значення на мікрорівні. Муніципалітети мають виборні органи – муніципальну асамблею та муніципальну раду (виконавчий орган), яку очолює президент муніципалітету. Така структура орієнтована на максимальну участь населення у вирішенні локальних проблем та сприяє політичній конкуренції на місцевому рівні [3].

Суттєвою рисою сучасної португальської моделі є фінансова автономія. Муніципалітети отримують частину державних податків, включаючи частку ПДФО та податку на прибуток, а також володіють власними місцевими зборами. Значним джерелом доходів є муніципальний податок на нерухомість (IMI), що забезпечує громадам стабільний фінансовий потік і дозволяє реалізовувати інфраструктурні та соціальні проєкти [4]. Португалія також використовує спеціальний Фонд фінансового вирівнювання (Fundo de Equilíbrio Financeiro), який забезпечує баланс між заможнішими та економічно слабкими територіями).

Особливу увагу в сучасній Португалії приділено розвитку участі громадян. Законодавство передбачає інструменти прямої демократії: громадські слухання, місцеві референдуми та бюджети участі. Останні активно діють у більшості великих міст Португалії, зокрема Лісабон є одним із перших міст Європи, яке запровадило загальноміський бюджет участі у 2008 році [5]. Це дозволяє громадянам напряму впливати на розподіл частини муніципального бюджету.

Португальська модель місцевого самоврядування демонструє поєднання історичних традицій, демократичних елементів та сучасних європейських підходів. Вона ґрунтується на чіткій компетенції місцевих органів, фінансовій самостійності, можливості впливати на державні рішення через асоціації муніципалітетів, а також на високому рівні громадської участі. Це забезпечує сталість розвитку територій, сприяє прозорості влади та підвищує довіру між громадянами і місцевими структурами.

Вивчення досвіду Португалії може бути корисним для України, адже містить такі елементи, як: забезпечення реальної фінансової автономії громад, демократичні механізми участі населення, інституційно сильні муніципалітети та система міжмуніципальної співпраці. Адаптація цих інструментів до українських умов сприятиме підвищенню ефективності реформи децентралізації та формуванню спроможних територіальних громад.

Література:

1. Details of Treaty No.122. European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). Treaty Office. 1988. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=122>
2. Місцеве самоврядування в Португалії. 2016. URL: <https://ukrreferat.com/chapters/samovryad/mistseve-samovryaduvannya-v-portugali.html>
3. Олександр. Місцеве управління і самоврядування Португалії. *Моя освіта*. 2017. URL: <https://moyaosvita.com.ua/geografija/misceve-upravlinnya-i-samovryaduvannya-portugali%D1%97/>
4. Ізабель Корея. Податки на майно в Португалії: повний посібник. 2023 URL: <https://mcs.pt/uk/property-taxes-in-portugal-a-complete-guide>
5. Special issue 11. The journal of field actions. *OpenEdition Journals*. The lisbon Participatory Budget: results and perspectives on an experience in slow but continuous transformation. 2014. URL: <https://journals.openedition.org/factsreports/3363>

*Потійчук Анна Володимирівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Розвиток місцевого самоврядування у Франції в повоєнні роки та участь місцевих громад у відбудові країни (1944–1950-ті рр.)

Після Другої світової війни Франція зіткнулась з такими викликами, як руйнація міст, промисловості та інфраструктури, а також необхідність відновлення демократичних інституцій. Після визволення країни у 1944 році уряд Шарля де Голля мав дуже складне завдання: не лише відновити державні структури, а й швидко запустити місцеве управління, що стало основним інструментом в організації життя громад та відбудови країни [1].

Розпад так званого режиму Віші дав можливість відновлення муніципальних рад і виборів мерів. Керівні посади часто займали люди, які активно брали участь у русі опору або ж мали певний авторитет серед місцевого населення. Саме це створювало відчуття причетності громади до процесу відновлення та цілком сприяло поверненню довіри до місцевих органів [1].

Після звільнення у містах з'явилися тимчасові органи відбудови: місцеві комітети, групи координації, громадські збори. Вони брали на себе організацію першочергових робіт — від очищення територій від руїн до відновлення транспортних шляхів і житлового фонду. Населення активно включалося у ці процеси, що формувало більш модерний тип взаємодії між громадянами та владою [1].

Прийняття Конституції 1946 року Четвертої республіки стало основним моментом у розвитку місцевого самоврядування. У документі закріплювалася автономія комун і гарантувалася участь громадян у виборі органів місцевої влади. Франція, як і раніше, була централізованою державою, але завдяки новим положенням Конституції муніципалітети отримали більшу свободу у вирішенні місцевих проблем. У цей період зберігався баланс між державним контролем і місцевою ініціативою: держава визначала стратегічні пріоритети, а муніципалітети самостійно вирішували, як відновлювати інфраструктуру та соціальні послуги на своїй території [2].

Економічні труднощі після війни змусили місцеві громади брати на себе ключову роль у відновленні: вони будували житло, ремонтували дороги, школи та лікарні, а комітети координували волонтерські та громадські ініціативи, пришвидшуючи відбудову [1,3].

Велике значення мав План Монне (1946–1952 рр.), який став першою масштабною державною програмою модернізації Франції після війни. Частина коштів плану передавалася на місцевий рівень, що дозволяло муніципалітетам визначати пріоритети та спрямовувати ресурси на найбільш нагальні потреби. Це зміцнило співпрацю між державою та місцевими громадами, а місцеві ради отримали реальну можливість впливати на життя своїх територій [3].

Період відбудови значно змінив взаємини між громадянами та владою. Участь у відновлювальних роботах формувала у людей відчуття відповідальності та причетності до життя своєї громади. Висока активність на муніципальних виборах 1945–1947 років показала реальний інтерес населення до місцевих справ. Одночасно почало формуватися активне громадянське суспільство, яке брало участь у плануванні та реалізації відбудовних проєктів [4].

Отже, місцеві громади та муніципальні органи стали основою ефективної відбудови після війни. Поєднання державної підтримки, економічних програм і активності громадян дозволяло значно швидше відновлювати інфраструктуру та

соціальні послуги. Досвід цього періоду став важливим уроком для подальшого розвитку місцевого самоврядування та формування сучасної системи комунального управління у Франції [5].

Література:

1. Биков О.М. Проблеми на шляху становлення місцевого самоврядування у Франції. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288587/282235>
2. The Fourth Republic: 1946-1958. La France dans ma poche. URL: <https://www.mafrance.info/en/the-fourth-republic-1946-1958/>
3. Повоєнне відновлення Франції та унікальний план Жана Моне. *Build Portal*. 30 жовтня 2024. URL: <https://budport.com.ua/buildnews/29836-povoyenne-vidnovlennya-francij-ta-unikalniy-plan-zhana-mone>
4. Brunet L.-A. The Creation of the Monnet Plan, 1945–1946: A Critical Re-Evaluation. *Contemporary European History*. Cambridge University Press, 2018. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/contemporary-european-history/article/creation-of-the-monnet-plan-19451946-a-critical-reevaluation/DA6FD7BB4DDE6708266A5F805D7FC47C>
5. Курілов Ю.О. Місцеве та регіональне самоврядування в Україні та Франції: територія, повноваження регіонів, власність, фінанси, професійний менеджмент і персонал. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/564>

Франко Катерина Іванівна,

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

Розвиток місцевого самоврядування Італії після Другої світової війни

Трансформація системи місцевого самоврядування в Італії після Другої світової війни є актуальною темою для вивчення, оскільки демонструє шлях переходу від централізованої фашистської держави до демократичної децентралізованої системи управління. Досвід Італії становить інтерес для країн, які здійснюють реформи децентралізації та розвитку місцевої демократії.

Метою дослідження є аналіз основних етапів та особливостей розвитку системи місцевого самоврядування в Італії в післявоєнний період, визначення ключових реформ та їх вплив на формування сучасної моделі муніципального управління.

Аналіз здійснено на основі порівняльно-правового методу, вивчення конституційних актів та законодавства Італії, зокрема Закону № 142 від 1990 року про місцеве самоврядування та конституційної реформи 2001 року. Використано матеріали Національної асоціації італійських комун (ANCI) та статистичні дані Міністерства внутрішніх справ Італії.

Італійська система місцевого самоврядування після 1945 року пройшла складний і поетапний процес інституційного формування. Конституція Республіки (промульгована 27 грудня 1947 р., у силу ввійшла на початку 1948 р.) заклала конституційні підвалини для автономії місцевих органів влади та передбачила створення регіонів як самостійного рівня територіальної організації влади [2, с. 132]. На практиці реалізація положень відбулася поступово: перша значна хвиля – конституційне закріплення й ранній розвиток місцевих інститутів у 1947–1970-ті рр.; друга – фактична «регіоналізація» після початку функціонування звичайних регіонів у 1970 р. та посилення ролі субнаціональних органів

у 1970–1990-ті рр.; третя – велика хвиля адміністративних і фінансових реформ наприкінці 1990-х – початку 2000-х (серія законів «Bassanini», реформи адміністративного децентралізації) з подальшою конституційною трансформацією територіального устрою в 2001 р., коли було реформовано Розділ V Конституції щодо регіонів і місцевої влади [1, с. 4–5]. Ці реформи відкрили епоху посиленої передачі функцій і часткової фінансової децентралізації, але водночас породили проблему асиметричної автономії (різний ступінь впливу й ресурсів у різних регіонах), складнощі координації між рівнями влади та незавершеність адміністративної реформи на локальному рівні [3, с. 5].

Післявоєнний розвиток італійського місцевого самоврядування можна поділити на три етапи. Перший етап (1945–1970) характеризувався впровадженням конституційних принципів автономії при збереженні значного державного контролю. Хоча Конституція 1947 року гарантувала автономію комун і регіонів, фактична реалізація регіонального рівня затрималася на два десятиліття [4, с. 53].

Другий етап (1970–2000) ознаменувався створенням регіонів як повноцінних суб'єктів управління. Закони 1970-х років передали регіонам широкі повноваження у сферах охорони здоров'я, освіти, транспорту [5, с. 708]. Реформа 1990 року (Закон № 142) модернізувала систему виборів мерів і посилила їхні повноваження, запровадивши пряме обрання.

Третій етап (з 2001 року) пов'язаний із конституційною реформою, яка суттєво розширила повноваження регіонів за принципом субсидіарності [2, с. 3]. Було перерозподілено законодавчі компетенції між державою та регіонами, закріплено фінансову автономію місцевих органів влади.

Особливістю італійської моделі є поєднання адміністративної та політичної децентралізації. Комуні отримали право самостійно визначати структуру органів управління, регіони – законодавчі повноваження у визначених сферах [6, с. 373]. Водночас зберігається державний нагляд через префектів та інститут конституційного контролю.

Отже, розвиток місцевого самоврядування в Італії після Другої світової війни демонструє еволюцію від централізованої системи до багаторівневої моделі з високим ступенем автономії. Ключовими факторами успіху стали конституційне закріплення принципів автономії, поетапність реформ та врахування історичних традицій самоврядування. Подальшого дослідження потребують питання фінансової спроможності італійських комун, ефективності розподілу повноважень між рівнями влади та можливості адаптації італійського досвіду в інших країнах.

Література:

1. Cilento M. The Leadership of the «New» Italian Mayors Marco Cilento – Sapienza University of Rome. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. URL: <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s2p707>
2. Groppi T., Scattone N. Italy: The Subsidiarity Principle. *International Journal of Constitutional Law*. 2006. Vol. 4, no. 1. P. 131–137. URL: <https://doi.org/10.1093/icon/moi056>
3. S. Piperno. Fiscal Decentralization in Italy: Some Lessons. 2000. P. 5. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:53420014>.
4. The Forum of Federations Handbook on Local Government in Federal Systems / ed. by N. Steytler. Cham : Springer International Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-41283-7>
5. Vesperini G. Regional and Local Government in Italy: An Overview. *SSRN Electronic Journal*. 2009.
6. Zuffada E. The interrelated roles of the regional and local government in developing local partnerships in Italy. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*. 2008. Vol. 1, no. 2. P. 359–376.

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

*Бачинський Артем Анатолійович,
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Роль стратегічних державно-управлінських рішень у післявоєнному відновленні України: підходи та пріоритети

Післявоєнне відновлення України є одним із наймасштабніших викликів сучасності, що потребує не лише фінансових ресурсів, а передусім чітких стратегічних управлінських рішень, здатних забезпечити стійку модернізацію держави. Війна суттєво трансформувала економічні, соціальні та інституційні структури, тому на етапі відбудови особливого значення набуває формування нової моделі державного управління, побудованої на прозорості, ефективності та партнерстві з громадянами й міжнародними інституціями. Стратегічні рішення у цей період мають не лише реагувати на наслідки руйнувань, але й створювати умови для довгострокового розвитку, відновлення конкурентоспроможності економіки та інтеграції у європейський політико-правовий простір.

Перш за все, потрібно розуміти, що державно-управлінські рішення – це не просто тактичні акти, а комплексні рішення, що мають довгостроковий характер, високий рівень невизначеності та суттєвий вплив на розвиток держави. Вони визначають стратегічні цілі, політичні пріоритети та орієнтири, формують рамки для реалізації всіх інших управлінських дій і слугують основою для координації державної політики на різних рівнях. Тому стратегічні рішення – це усвідомлений вибір суб'єктом влади однієї з альтернатив, який детермінує напрямок його діяльності та формує основи для досягнення цілей протягом визначеного періоду часу [1].

Концептуальні підходи до стратегічного управління в контексті післявоєнного відновлення України передбачають комплексну інтеграцію європейських практик, стандартів та методик стратегічного планування. А саме використання PESTLE-аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє системно виявити ключові драйвери змін, які впливають на державу на всіх рівнях. Це включає політичні чинники (стабільність уряду, зовнішня політика, міжнародні угоди), економічні (темпи відновлення ВВП, інвестиційний клімат, інфляція), соціальні (демографічні зміни, потреби населення, внутрішня міграція), технологічні (впровадження інновацій, цифровізація, модернізація інфраструктури), екологічні (сталість природокористування, кліматичні ризики) та правові (гармонізація законодавства з нормами ЄС, регуляторні зміни).

Досвід європейських країн, що проходили післявоєнне або післякризове відновлення, може бути використаний як орієнтир через benchmarking, тобто порівняльний аналіз успішних практик і стратегій відновлення [2]. Це дозволить адаптувати перевірені методи до українських реалій, підвищуючи ефективність стратегічних рішень, знижуючи ризики помилок у процесі відбудови та формуючи більш стійкі управлінські моделі. Наприклад, Боснія і Герцеговина після конфлікту 1992–1995 рр. стикнулася зі значними руйнуваннями інфраструктури, соціально-етнічними протиріччями та розрухою державних інститутів. Одним із ключових елементів її відновлення стала активна участь міжнародних донорів і організацій, які

фінансували реконструкцію мостів, громадських будівель, житла та комунальних систем, встановлюючи умови для сталого розвитку і стабільності.

Прикладом допомоги, є реконструкція мосту Stari Most у місті Мостар, саме ця подія демонструє важливість стратегічного планування відновлення, у якому брали участь UNESCO, Світовий банк та міжнародні держави. Коаліція партнерів забезпечила фінансування проєкту, контроль якості робіт та залучення локальної громади, що стало важливим елементом соціальної стабілізації та збереження культурної спадщини [2].

Саме такий підхід, де поєднання міжнародної допомоги, стратегічного планування й місцевого залучення, зможе стати моделлю для України. Використання принципів координації донорської допомоги, залучення міжнародних інститутів та механізмів партисипації громади дозволить ефективно планувати відновлення інфраструктури, культурної спадщини та соціальної політики.

Пріоритети стратегічного державного управління у післявоєнний період включають: модернізацію критичної інфраструктури (енергетики, транспорту, зв'язку), реформу енергетичного сектору та розвиток відновлюваної енергетики, стимулювання економічної стабілізації та залучення інвестицій, підтримку малого та середнього бізнесу, а також посилення соціальної політики, що враховує потреби внутрішньо переміщених осіб та постраждалого населення [3]. Водночас особлива увага приділяється цифровізації управлінських процесів, розвитку прозорих механізмів контролю та оцінки ефективності державних програм, а також інтеграції національного законодавства у європейські стандарти [2].

Стратегічне управління післявоєнним відновленням потребуватиме поєднання короткострокових реактивних рішень і довгострокових стратегічних ініціатив. Це забезпечуватиме оперативну реакцію на наслідки руйнувань і водночас формуватиме основу для сталого розвитку держави. І ефективна координація між центральними органами влади, місцевими громадами та міжнародними партнерами є ключовим чинником успішності державно-управлінських стратегічних рішень [3].

Підсумовуючи вище сказане, слід зауважити, що стратегічні державні рішення у післявоєнний період виступають не лише механізмом відновлення, а й потужним інструментом модернізації державного управління, підвищення ефективності інституцій, інтеграції України в європейський політико-економічний простір та формування основ для довгострокового стійкого розвитку. Вони визначатимуть стратегічні пріоритети у різних сферах, від економіки та енергетики до соціальної політики й інфраструктури. А успішне прийняття та реалізація таких рішень потребуватиме комплексного підходу, що включатиме в себе інтеграцію міжнародного досвіду, адаптацію перевірених моделей відновлення до українських реалій, врахування специфіки локальних громад та потреб населення, а також ефективну координацію органів публічного управління. А важливим аспектом цих рішень є формування чіткої системи пріоритетів, яка базується на аналізі ризиків і можливостей, враховує внутрішні й зовнішні фактори впливу та орієнтується на досягнення конкретних цілей у визначені строки.

Література:

1. Тірбах Л., Ярошук Я. Можливості стратегічного планування у сфері державного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2025, № 11, с. 146–152. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-146-152>
2. Ортіна Г. В., Колокольчикова І. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. Запоріжжя: Видавничий дім

«Гельветика», 2025. С. 39–47. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/c07b253f-a32b-47eb-9e6e-55bc8f1b5f92>

3. Шевченко Л. С.. Стратегічні управлінські рішення: підходи, методи, оцінка ефективності. *Економічне теорія та право*, 2024, № 1, с. 55–77. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/55-77.pdf>

Крупницький Павло Олегович,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Вплив війни на трансформацію політики соціальної якості в Україні

Повномасштабна війна, розпочата рф проти України у 2022 році, стала чинником радикальних змін у всіх сферах суспільного життя, зокрема у системі соціальної політики. Її наслідки охоплюють не лише матеріальну сферу, але й глибокі трансформації соціальних структур, цінностей, форм солідарності та взаємної підтримки. За оцінками Програми розвитку ООН, військові дії спричинили багатовимірну кризу, що вплинула на добробут, здоров'я, доступ до освіти, соціальні зв'язки та рівень довіри у суспільстві [1]. У цих умовах традиційні підходи до соціальної політики, орієнтовані на перерозподіл ресурсів і мінімізацію соціальних ризиків, виявилися недостатніми для забезпечення стабільності та соціальної згуртованості.

Концепція соціальної якості, розроблена в європейському науковому просторі наприкінці ХХ століття, пропонує ширше бачення соціального розвитку, у центрі якого – не лише рівень доходів чи споживання, а й умови для реалізації людиною свого потенціалу, участі в суспільному житті, почуття безпеки та солідарності [2]. У контексті війни в Україні ця концепція набуває особливої ваги, адже дозволяє оцінити, наскільки соціальні інститути здатні підтримувати людську гідність, довіру й взаємодопомогу навіть за умов воєнних втрат і невизначеності.

Війна стала каталізатором перегляду стратегічних орієнтирів соціальної політики. Якщо раніше її основною метою було забезпечення соціальної стабільності в межах мирного розвитку, то тепер держава вимушена зосереджувати ресурси на підтримці військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, сімей загиблих, постраждалих від бойових дій та інших уразливих категорій [3]. Зміни торкнулися як фінансових механізмів соціального захисту, так і принципів його реалізації: від реактивної до превентивної та партнерської моделі, де зростає роль громадських ініціатив, волонтерства і міжнародної допомоги.

Особливої уваги заслуговує європейський вимір трансформацій, адже війна одночасно прискорила інтеграцію України до європейського соціального простору. У межах співпраці з Радою Європи, ЄС та міжнародними донорами започатковано проєкти, спрямовані на посилення соціального захисту, цифровізацію соціальних послуг, модернізацію трудових відносин та узгодження національної політики із європейськими стандартами гідної праці, інклюзії та соціальної справедливості. Під впливом партнерських програм із ЄС та Радою Європи Україна активізувала реформи, спрямовані на гармонізацію стандартів соціального захисту, зокрема у сферах пенсійного забезпечення, підтримки людей з інвалідністю, гендерної рівності, соціальних послуг для ВПО. Відповідно до концепції «соціальної Європи», соціальна політика розглядається не лише як допоміжний механізм, а як інвестиція у людський розвиток і засіб підвищення соціальної згуртованості. Цей підхід поступово впроваджується в українську практику, зокрема через програми цифровізації послуг («Допомога», «Дія»), розвиток соціального

підприємництва та зміцнення соціального діалогу між державою, бізнесом і громадянським суспільством [4].

Концепція соціальної якості (social quality) виникла як спроба подолати обмеженість традиційних підходів до соціальної політики, які зводилися переважно до вимірювання матеріального добробуту. Вона орієнтована на комплексне розуміння якості життя, що включає такі ключові складові, як економічна безпека, соціальна згуртованість, соціальна включеність та розширення громадянських можливостей. Саме ці виміри визначають здатність суспільства забезпечувати гідне життя своїм громадянам і створювати умови для їхньої активної участі в суспільному розвитку [2]. Таким чином, соціальна якість – це не лише показник рівня споживання чи соціальної допомоги, а передусім характеристика соціальних відносин, довіри, справедливості та солідарності.

Війна в Україні суттєво змінила контекст формування політики соціальної якості. Масові руйнування, мільйони внутрішньо переміщених осіб, втрата житла та роботи, зростання психологічного напруження – усе це призвело до глибоких соціальних деформацій і водночас до нових форм солідарності. У перші місяці вторгнення ключову роль у підтримці населення відігравали громадянські ініціативи, волонтерські рухи, локальні спільноти, що компенсували слабкість державних структур. За оцінками дослідників Інституту соціології НАН України, відбулося різке підвищення рівня горизонтальної довіри між громадянами та посилення громадянської активності, що стало новою якістю соціального капіталу в умовах війни [5].

Разом із тим, держава змушена була переглянути пріоритети соціальної політики, переорієнтувавши їх на короткострокову стабілізацію і підтримку найуразливіших верств населення. Значну частину соціальних видатків спрямовано на допомогу внутрішньо переміщеним особам, військовослужбовцям, членам їхніх сімей, а також на програми гуманітарної допомоги. Згідно з дослідженням Бетлій О. та Мовчан В., в умовах війни соціальна політика України фактично перетворилася на антикризовий інструмент, спрямований на забезпечення мінімальних стандартів виживання та підтримку функціонування базових соціальних систем [3]. Це означає тимчасове звуження соціальної якості в сенсі довгострокового розвитку, але водночас – її зміцнення через соціальну стійкість і солідарність.

Одним із ключових викликів залишається просторовий розрив у рівні соціальної якості між різними регіонами. За даними Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, у прифронтових і звільнених територіях спостерігається різке погіршення якості життя через руйнування інфраструктури, брак робочих місць і нестачу соціальних послуг. Водночас у центральних і західних регіонах формується нова соціальна динаміка, пов'язана з інтеграцією переселенців, розвитком волонтерства та громадських ініціатив [6]. Така ситуація вимагає розроблення регіонально диференційованої соціальної політики, яка враховуватиме специфіку потреб різних територіальних громад і забезпечуватиме справедливий розподіл ресурсів.

Окремої уваги заслуговує психологічний та ціннісний вимір соціальної якості. Війна актуалізувала поняття соціальної довіри, взаємопідтримки, патріотизму як основних чинників суспільної стійкості. Дослідження українських соціологів засвідчують, що, попри втрати та невизначеність, суспільство демонструє зростання готовності до самоорганізації, взаємодопомоги та участі у спільних ініціативах [5]. Ці процеси свідчать про якісне оновлення соціального капіталу, що може стати фундаментом для побудови нової моделі соціальної держави у післявоєнний період.

Повномасштабна війна в Україні стала ключовим чинником, що радикально змінив зміст, структуру та пріоритети соціальної політики держави. Соціальна якість, яка до 2022 року розглядалася переважно як інтегральний показник рівня життя та соціального добробуту, набула нового значення – як індикатор соціальної стійкості, згуртованості та

здатності суспільства протистояти екзистенційним викликам. У процесі трансформації соціальної політики простежується кілька фундаментальних тенденцій:

- по-перше, відбулася переорієнтація соціальних програм на кризову підтримку населення, передусім внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і членів їхніх сімей;

- по-друге, значно зросла роль громадянського суспільства та волонтерських мереж, які забезпечили оперативну допомогу та новий рівень соціальної згуртованості;

- по-третє, сформувалася нова модель взаємодії держави й міжнародних партнерів, у межах якої реалізуються програми цифровізації соціальних послуг, реформування системи соціального захисту та адаптації її до європейських стандартів.

Таким чином, сучасний етап розвитку України позначений глибокою трансформацією політики соціальної якості, що зумовлена не лише необхідністю реагування на воєнні виклики, але й прагненням побудувати нову модель соціальної держави – засновану на довірі, взаємній відповідальності та активній громадянській участі. Вивчення цих процесів є важливим для розроблення ефективних стратегій післявоєнного відновлення, які поєднуюватимуть соціальну стабільність із демократичними цінностями та європейськими підходами до якості життя.

Література:

1. Assessment of the Impact of War on People in Ukraine : United Nations Development Programme (UNDP). New York: UNDP, 2023. URL:<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-lyudey>

2. Бурлай Т.В., Дмитрук Д.А., Костриця В.І., Левін Р.Я. Політика соціальної якості: теорія та міжнародні підходи в контексті завдання повоєнної відбудови України. *Український соціум*. 2022. № 3(82). С. 9-30. URL : <https://ukr-socium.org.ua/archive/no-3-82-2022/the-social-quality-policy-theory-and-international-approaches-in-the-context-of-the-ukraine-s-post-war-reconstruction-task/>

3. Бетлій О., Мовчан В. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022-2023 роки: аналітичний документ. Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS). Kyiv: Institute for Economic Research and Policy Consulting, 2023. 28 с. URL : <https://www.kas.de/en/web/ukraine/single-title/-/content/social-na-politika-v-ukraini-u-voennij-cas-2022-2023-roki>

4. Enhanced Social Protection in Ukraine : Project Council of Europe. Strasbourg: Council of Europe Office in Ukraine, 2024. URL : <https://www.coe.int/en/web/kyiv/enhanced-social-protection-in-ukraine>

5. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с. URL : <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna...2022dlya-tipografiivse.pdf>

6. Якість життя населення України та перші наслідки війни : колективна монографія / Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім.М.В. Птухи. Київ, 2023. URL :https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf

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

Bellum geritur, civitas sustinet: місцеве самоврядування в Україні

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується потребою в ефективнішому територіальному управлінні та адаптацією до стандартів ЄС. Нові тенденції в державній регіональній політиці впроваджуються в умовах повномасштабної війни, що ускладнює виконання законодавчих та фінансових обов'язків як державою, так і муніципалітетами. На цьому тлі важливо оцінити хід реформ, виявити існуючі проблеми та визначити пріоритетні напрямки подальшого розвитку місцевого самоврядування. Серед них:

1. Розвиток і навчання управлінських кадрів. Систематичне навчання регіональних лідерів та спеціалістів з міжнародного співробітництва є надзвичайно важливим, особливо з огляду на наше бажання вступу до ЄС. Польща запустила програму навчання для наших регіональних менеджерів у 2025 році. Ця програма наступного року буде розширена ще на три країни. Тим не менш, необхідна внутрішня система навчання. Фінансові стимули для спеціалістів з міжнародного співробітництва повинні бути пов'язані з обсягом отриманого фінансування проектів. Без прийняття законопроекту № 10284, який регулює такі стимули, можливості регіонів ефективно брати участь у міжнародних програмах залишатимуться обмеженими [1]. Крім того, необхідні субсидії, щоб дати змогу меншим муніципалітетам та субрегіональним радам брати участь у програмах міжнародного співробітництва. Це особливо важливо для регіонів з обмеженими ресурсами.

2. Фінансова децентралізація та бюджетна спроможність муніципалітетів. Частка ПДФО, що надходить, становить 64%. Однак переговори щодо цього відсотка важливо втримати під час бюджетного процесу 2026 року. Важливо зберегти цей показник, оскільки він гарантує незалежність муніципалітетів та фінансування регіональних проектів. Реформа децентралізації показали позитивні результати, зокрема прийняття Закону № 14048 щодо рамкового нагляду за законністю рішень ОМС та затвердження урядом положень про типи функціональних територій [1]. Водночас, необхідні додаткові механізми фінансування для підтримки менших муніципалітетів та реалізації міжнародних проектів, оскільки бюджетні обмеження залишаються актуальною проблемою.

3. Розвиток адміністративних послуг. Україна є однією з провідних країн Європи за якістю та доступністю своїх адміністративних послуг. У більшості населених пунктів є ЦНАПи, і понад 96% громадян позитивно оцінюють послуги, які надаються цими центрами. Однак маємо нині 127 громад, де не працюють ЦНАПи, більшість розташовані на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій [2]. Для забезпечення комплексного надання послуг сьогодні пропонуються три шляхи: обов'язкові угоди про співробітництво; делегування відповідальності за надання послуг радам субрегіонального; створення мобільних ЦНАПів, що фінансуються з держбюджету чи міжнародних партнерів. Крім того, прийняття законопроекту 4380 про адміністративні збори забезпечить додаткові стимули для розвитку публічних послуг у громадах.

4. Реформа заробітної плати службовців. Прогрес у сфері заробітної плати службовців був позитивно оцінений Європейською Комісією [4]. В Україні

запроваджено єдину модель оплати праці для всіх публічних службовців, за винятком військових, де коефіцієнт оплати праці становить $\times 3$. Очікується також, що місцевих рад мають перейти з волонтерських на оплачувані посади, що має на меті зменшити ризик корупції та підвищити ефективність прийняття рішень. Найважливішим правовим документом залишається відповідний закон про місцеве самоврядування, який потребує оновлення ще до закінчення воєнного стану.

5. Поточна соціально-політична ситуація характеризується п'ятьма взаємопов'язаними кризами: кризою безпеки, політичною кризою, корупційною кризою, урядовою та економічною [5]. Можливі сценарії розвитку залежать від здатності досягти синергії між виконавчою владою та ОМС, єдності в парламенті, а також ймовірності завершення російсько-української війни.

Підсумовуючи, ефективність місцевого самоврядування в Україні та його розвиток у 2026 році залежить від комплексного підходу, який включає: навчання та мотивацію керівних кадрів; забезпечення фінансової стабільності муніципалітетів та їхньої участі в міжнародних програмах; розширення адміністративних послуг у віддалених та прифронтових громадах; реформування системи оплати праці публічних службовців та боротьбу з корупцією; а також перспективу завершення російсько-української війни. В цьому контексті принцип «*Bellum geritur, civitas sustinet*» (війна триває, а громада тримається) набуває особливої ваги, адже саме місцеве самоврядування забезпечує безперервність державності та життєстійкість країни. Реалізація означених вище заходів зміцнить потенціал муніципалітетів та створить умови для успішної європейської інтеграції України.

Література:

1. Верховна Рада ухвалила законопроект №14048 про забезпечення законності рішень органів місцевого самоврядування. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-zakonoproiekt-14048-pro-zabezpechennia-zakonnosti-rishen-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia>.
2. Комітет з питань організації державної влади провів круглий стіл: «Практика діяльності центрів надання адміністративних послуг: стан та перспективи. *Регіональний вимір. Волинь. Верховна Рада України*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/268047.html
3. Місцеве самоврядування: як зберегти кадри в умовах війни - аналіз законопроекту № 10284. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/18740>
4. Парламент виконав один із індикаторів ініціативи ЄС «Ukraine Facility»: прийнято закон щодо реформи оплати праці на державній службі. *Верховна Рада України*. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/news/main_news/85292.
5. Пекар В. 3 сценарії для України: чому реалізується найгірший, інерційний варіант і що з цим робити. *Фокус*. URL: <https://focus.ua/uk/opinions/734331-spozvannya-v-katastrofu-v-ukrajini-obrano-naygirshiy-z-troh-mozhlivih-scenarijiv-rozvitku-podiy>.

Омельчук Леся Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницького університету управління та права Імені Леоніда Юзькова

Управління ризиками в умовах децентралізації України

У сучасних умовах впровадження нових парадигм в організаційні структури державотворення в Україні відбувається у складному, змінному контексті, що породжує численні системні виклики. Елементи публічного управління — організаційні, функціональні, правові та соціально-економічні — часто виявляються неузгодженими з актуальними потребами держави та громади.

Хоча Реформа децентралізації істотно змінила підходи до місцевого самоврядування, вона часто сприймається як недостатньо ефективна. З одного боку, перевага у визначенні державної політики залишається за загальнодержавними пріоритетами, а з іншого — інтереси та потреби місцевих громад не завжди отримують належну увагу.

Досвід реалізації реформи децентралізації влади в Україні засвідчив наявність широкого спектра структурних проблем і потенційних ризиків, що проявилися в ході її впровадження.

На основі узагальнення позицій вітчизняних дослідників виокремлюється кілька ключових категорій ризиків, що супроводжують процес децентралізації в Україні.

1. Ризики втрати статусу, ресурсів та інфраструктурних можливостей окремими громадами.

Формування нової системи адміністративно-територіального устрою та укрупнення районів можуть призвести до зменшення доступу окремих громад до ресурсів чи управлінських переваг. Це нерідко викликає супротив з боку населення та місцевих політичних сил, що посилює напруженість навколо впровадження реформи. Хоча процес об'єднання громад формально є добровільним, досі не сформовано достатньо чітких механізмів його реалізації та гарантій рівного застосування норм законодавства.

2. Ризики надмірного розширення повноважень місцевого самоврядування без належного контролю.

Передача функцій з центрального рівня органам місцевої влади супроводжується зменшенням державного нагляду. Це може стати передумовою для зростання кількості порушень законодавства, управлінських зловживань, неефективного розподілу ресурсів або їх нецільового використання.

3. Ризики поглиблення соціально-економічної нерівності між громадами.

Диспропорції у фінансовій спроможності громад можуть посилюватися, спричиняючи непропорційний розвиток та появу локальних груп впливу. У крайніх випадках це здатне призвести до формування територіальних «олігархічних» структур. Ослаблення ролі обласних державних адміністрацій у бюджетному процесі лише підсилює ці ризики.

4. Політичний опір реформі з боку прихильників централізованої моделі влади.

Частина політичних груп може бути зацікавлена у збереженні існуючих механізмів контролю. У такій ситуації місцеве самоврядування ризикує залишитися залежним, а реформа — набрати суто декларативного характеру.

5. Недостатня поінформованість населення щодо цілей і механізмів реформи.

Обмежена комунікація між органами влади та громадянами сприяє появі непорозумінь, негативних стереотипів і недовіри, що ускладнює впровадження змін та їх суспільне прийняття.

6. Соціально-політична напруженість і ризики використання децентралізації у дестабілізаційних цілях.

У контексті підвищеної політичної чутливості окремі сили можуть використовувати реформу як інструмент тиску на центральну владу або як засіб отримання додаткових преференцій. Це створює потенціал для порушення цілісності державної економічної політики.

7. Безпекові ризики, пов'язані з війною та збройною агресією.

Дестабілізація на сході України, а з 2022 року — повномасштабні бойові дії значною мірою вплинули на спроможність громад реалізовувати свої повноваження. Воєнні обставини ускладнили бюджетне планування, управління ресурсами та координацію між різними рівнями влади [1, с. 9].

У процесі впровадження децентралізації в Україні слід звернути увагу на комплекс ризиків, що впливають на ефективність публічного управління та реалізацію повноважень органів місцевого самоврядування. Серед ключових ризиків, що загострилися внаслідок передачі ресурсів і компетенцій на місцевий рівень, особливо виокремлюються корупційний та кадровий.

Корупційні ризики у діяльності органів місцевого самоврядування становлять одну з найбільш загрозливих груп ризиків бюджетної децентралізації. Вони посилюються недоліками у реалізації земельної реформи та можливістю перенесення закупівель на місцевий рівень.

Кадровий (управлінський) ризик є ще одним вагомим чинником, що впливає на результативність децентралізаційних реформ. Передача повноважень на рівень територіальних громад вимагає сформованого професійного апарату управління, здатного забезпечувати якісне виконання делегованих функцій. Низький рівень компетентності працівників органів місцевого самоврядування може звести нанівець потенціал бюджетної децентралізації та призвести до неефективного використання ресурсів [2, с.133-134].

Важливо зазначити, що розглянуті ризики децентралізації безпосередньо пов'язані з особливостями ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні. Як підкреслює О. Бортник, процес вироблення рішень у системі місцевого самоврядування часто відбувається в умовах суттєвої невизначеності, обмеженості ресурсів та необхідності врахування інтересів різноманітних груп стейкхолдерів. У таких обставинах застосування інструментів управління ризиками стає ключовим механізмом забезпечення збалансованості та передбачуваності рішень. Використання ризик-орієнтованих підходів дозволяє мінімізувати ймовірні негативні наслідки, підвищити якість планування та сприяти більш раціональному розподілу ресурсів, що є важливим чинником успішності реформи децентралізації в Україні [3].

Отже, Управління ризиками є ключовим елементом ефективного розвитку та функціонування системи місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Досвід України демонструє, що процес передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень супроводжується численними ризиками — від корупційних та кадрових до соціально-економічних та політичних. Ці ризики мають системний характер і потребують комплексного підходу до ідентифікації, оцінювання й мінімізації їхніх наслідків.

Застосування інструментів управління ризиками дозволяє підвищити ефективність ухвалення рішень, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити раціональне стратегічне планування. Формування чітких контрольних механізмів,

процедур і повноважень для моніторингу ризиків сприяє зміцненню інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Методологічна база управління ризиками повинна спиратися на міжнародні стандарти та враховувати специфіку місцевого самоврядування на різних рівнях. Використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових інструментів у процесі прийняття рішень дозволяє ефективніше реагувати на невизначеність та підвищує прозорість і підзвітність управлінських процесів.

Література:

1. Лавриненко Г.А., Константин-Василе Цьока. Децентралізація в Україні: перспективи та ризики. Регіональні студії. № 30. 2022.С. 7-10.
2. Сидор Т.І. Бюджетні ризики децентралізації територіальних громад. *Восьмі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць*. Тернопіль, 15 листопада 2022 року. С. 131-134
3. Бортнік О. В. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>
4. Хандога Ю. В. , Григорук І. І. Міжнародний досвід управління ризиками в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2024, №2. С. 140-147. https://re.gov.ua/re202402/re202402_140_HandohaYuV,HryhorukII.pdf.

Пащенко Віктор Іванович,

кандидат політичних наук, доцент,

доцент кафедри політичного менеджменту та міжнародних відносин
Державний університет «Житомирська політехніка»

Два виміри посилення залучення громадян органами місцевого самоврядування

В Україні створено низку механізмів залучення громадськості, що забезпечують участь громадян у процесах обговорення, оцінювання нових політик та розроблених проектів. Проте поки що це не приносить очікуваного результату. Причиною може бути те, що дослідники М. Дженнінгс та Л. Стокер, назвали «доброчесним колом» [1]. Тобто, нові можливості для залучення громадян, такі як: громадські слухання, громадські журі, електронні петиції тощо, не залучають «нових» громадян. Тобто цими новими можливостями користуються ті, хто користувались і старими. Відповідно, кількість громадян, які беруть участь у процесах обговорення, оцінювання нових політик та розроблених проектів – не збільшується, «доброчесне коло» залишається замкненим. Ті хто ігнорували «старі» можливості, вони і ці «нові» можливості ігнорують, і статус-кво зберігається.

Винятком є партиципаторний бюджет, кількість учасників якого має тенденцію до збільшення як проектів, тобто ініціативних груп, так і містян, що голосують за проекти. Відмінність і перевага партиципаторного бюджету полягає в тому, що вони доступні, зрозумілі для широкого загалу та мають підтвердження своєї ефективності у вигляді реалізованих проектів. Інша широко використовувана можливість залучення – збір підписів під петицією, теж є доступною та зрозумілою, або вона не сприймається як результативна. Підписи проти чогось збирались різними ініціативними групами, опозиційними партіями, небайдуючою громадськістю і неодноразово, проте в жодному випадку не мали якогось результату, крім власне зібраних підписів. Через подібну «історію невдач» непросто мотивувати людей брати участь у черговому зборі підписів.

Якщо ж по місту можна побачити приклади проектів реалізованих завдяки перемозі в конкурсах «бюджету участі», то переконати містян організуватись для спільної розробки проекту для наступного конкурсу набагато легше, особливо коли організатори проводять належну інформаційну кампанію і демонструють приклади проектів-переможців.

Організуючи «суботник» ви розумієте, що більшість чітко розуміє що це і може оцінити себе як спроможного внести свій внесок. Організуючи громадянське журі, ви розраховуєте тільки на тих, хто знає що це і відчуває себе компетентним в темі, яку це журі має обговорювати. Більшість людей мають обмежене розуміння самої технології «громадянське журі», або ж не розуміють що це, взагалі. Тобто для містян, які оцінюють кожну з технологій соціального залучення окремо, важливою є її зрозумілість (інструментальність) та ефективність.

Для того, щоб запропонований варіант залучення спрацював і містяни взяли б у ньому участь, вони повинні вважати, що вони спроможні використати цей варіант, особисто здатні і готові брати участь. Це пояснює, чому, наприклад, вони віддають перевагу особистим зустрічам з чиновниками та політиками – тому що вони в цій ситуації почувають себе доречними і ефективними. Вони знають як це працює, розуміють – що треба зробити і на який ефект вони можуть розраховувати.

В підсумку ми маємо визнати, що ефективність громадян може бути внутрішньою та зовнішньою. В рамках першої, внутрішньої, громадяни мають впевненість у собі та своїй здатності розуміти запропонований варіант залучення і діяти в його рамках на нього. Зовнішня ефективність, це переконання в тому, що влада відреагує на їх участь, що все не буде даремним. Тому, щоб розірвати замкнене «коло доброчесності», необхідно посилювати обидві типи їх ефективності, і зовнішню і внутрішню.

Література:

1. Jennings M.K., Stoker L. Social trust and civic engagement across time and generations. *Acta Politica*. 2004. 39 (4). pp. 342-379.

Пухкий Володимир Михайлович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Напрями інноватизації механізмів реалізації державної регіональної політики в умовах смарт-спеціалізації регіонів України

Концепція смарт-спеціалізації з'явилася у 2008 році як реакція на виклики глобалізації і світову економічну кризу та розглядалася як дієвий метод боротьби з економічними потрясіннями [1, с. 42]. Однак з часом прийшло усвідомлення, що врахування впливу переваг науково-технічного прогресу і новітніх ІТ-технологій на процеси управління розвитком територій дозволяє не лише розширити сфери і напрями використання елементів розумності, а й досягти більшої результативності регіонального та місцевого розвитку [2, с. 104]. А отже, є сенс оновити механізми реалізації державної регіональної політики (ДРП) відповідно до принципів смарт-спеціалізації, що передбачає структурну еволюцію економіки регіону і є кумулятивним процесом, який з'єднує поточні і майбутні сильні сторони регіональної економіки у певних видах діяльності та знань [3, с. 24].

Будучи важливим інструментом реалізації концепції інтегрованого розвитку регіонів, регіональна смарт-спеціалізація постає як цілісна система рішень, спрямована на підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки шляхом

підприємницького вибору складових регіонального потенціалу, перспективних для зміни виробничої функції на основі технологічних трансформацій [4, с. 85]. Ці рішення у першу чергу передбачають перегляд методологічних засад ДРП і потребують критичного перегляду механізмів її реалізації відповідно до стратегічних цілей держави та окреслення ролі конкретного регіону в забезпеченні їх досягнення.

Для України, яка наразі здобула статус кандидата на членство ЄС, слід пам'ятати, що смарт-спеціалізація – ключовий елемент політики розвитку регіонів Європейського Союзу, орієнтованої на скорочення диспропорцій між регіонами, досягнення економічної, соціальної та територіальної єдності, підвищення конкурентоспроможності та зеленого зростання в регіональних економіках, забезпечення населення якісними послугами [5, с. 482]. До того ж, ця стратегія допомагає регіонам України інтегруватися в європейські та світові ринки в ролі не постачальника сировини, а виробника продукції з високою доданою вартістю [6, с. 81].

Наразі ключовими стратегічними цілями розвитку України та її регіонів обрано: формування економіки знань, розбудову цифрового суспільства, створення інноваційного вектора національного й регіонального розвитку; і ця тріада має стати основою прогресивних трансформаційних політик, зокрема у руслі смарт-підходу [7, с. 370] (рис. 1).

Слід визнати, що регіональна спеціалізація як результат поділу праці, що базується на локалізації факторів виробництва, нерівномірності у розміщенні продуктивних сил регіону і визнанні ключової ролі економіко-географічних чинників у забезпеченні їх конкурентоспроможності, поступово втрачає свою актуальність. На противагу їй концепція смарт-спеціалізації (рис. 2) ґрунтується на універсалізації факторів виробництва та є результатом підприємницького вибору ринкових можливостей [4, с. 85]. Така стратегія базується на комплексному підході до розвитку регіонів, що враховує їхні унікальні можливості, інноваційний потенціал та економічні пріоритети [8, с. 319]. По суті, розумна спеціалізація заперечує ефективність просторово-нейтральних стратегій [9, с. 57], обґрунтовуючи доцільність територіально-орієнтованого підходу.

Таким чином, смарт-спеціалізація (або розумна децентралізація) – це фактично новий інструмент у механізмі реалізації регіональної політики, що ознаменував перехід до територіально-орієнтованого управління регіональним розвитком. Головна її особливість – вироблення стратегій «знизу» у тісній співпраці бізнесу, влади, науки і громади зі спільним баченням економічного, наукового, інноваційного потенціалу регіону.



Рис. 1. Стратегічні цілі України як підґрунтя для впровадження прогресивних трансформаційних політик регулювання регіонального розвитку
Джерело: складено автором з використанням [4, с. 85; 7, с. 370–372]



Рис. 2. Логіка переходу від «просторово-нейтральних» до «територіально-орієнтованих» механізмів реалізації державної регіональної політики
Джерело: розроблено автором з використанням [4, с. 85; 9, с. 57]

Виходячи з цього можна стверджувати, що акцент зміщується з директивних підходів до складання і реалізації стратегічних планів розвитку регіонів на посилення

функцій координації дій та узгодження інтересів суб'єктів, залучених у процес підприємницького відкриття і встановлення пріоритетів смарт-спеціалізації. Не можна проігнорувати точку зору Т.В. Пуліної, Т.В. Бут, С.А. Пешикова, що цей інструмент спрямований на побудову локальних економік знань та інновацій з подальшою конкуренцією між ними [10, с. 45]. Звідси висновок, що у сучасному механізмі реалізації ДРП мають бути важелі впливу на розвиток інфраструктури знаннєвої економіки на регіональному рівні, а також врегулювання конкурентної взаємодії (посилення ефекту взаємодоповнення і згладжування проявів конфлікту) інтелектуальних потенціалів різних територій.

Література:

1. Березняк Н.В., Рожкова Л.В. Процес підприємницького відкриття в контексті регіональної смарт-спеціалізації: деякі теоретичні та концептуальні аспекти. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 42 – 48. URL: https://nti.ukrintei.ua/wpcontent/uploads/2021/07/Березняк_1-20.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
2. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 103–110.
3. Гончарова К.В., Варламова О.А., Лантух О.В. Особливості спеціалізації регіональних економічних систем у контексті смарт-спеціалізації регіонів. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 23–26.
4. Снігова О.Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 75–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_8_7 (дата звернення: 11.11.2025).
5. Сенченко В.В. «Смарт-спеціалізація» – концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (40). С. 482–497. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/7073/7113> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Яремко Л.А., Яремко С.А. Інноваційний розвиток регіону та шляхи його забезпечення. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2020. Вип. 6 (146). С. 76– 82. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20206\(146\)/sep20206\(146\)_076_YaremkoL,YaremkoS.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20206(146)/sep20206(146)_076_YaremkoL,YaremkoS.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).
7. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. І.З. Сторонянська / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.
8. Кащена Н.Б., Руденко С.В., Нестеренко І.В. Стратегії розумної спеціалізації: європейський досвід і перспективи України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 316–321. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a48.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
9. Маркович І.Б. Передумови та особливості розумної («смарт») спеціалізації регіонів їх врахуванням глобальних тенденцій. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 52–58.
10. Пуліна Т.В., Бут Т.В., Пешиков С.А. Смарт-спеціалізація як інструмент повоєнного відновлення Запорізького регіону. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 43–48. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/107/101> (дата звернення: 11.11.2025).

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

Адаптація системи територіальної організації влади до умов повоєнного відновлення держави

Повномасштабне вторгнення РФ спричинило не лише масштабні фізичні руйнування, але й глибоку трансформацію соціальних, демографічних та управлінських умов в Україні. Внаслідок цього стає очевидним, що повоєнне відновлення – це не лише питання інфраструктури, а й реорганізації інституцій, удосконалення системи територіального управління. Саме тому адаптація системи територіальної організації влади постає як критично необхідний етап стабілізації та розвитку держави.

До 2022 року українська реформа децентралізації забезпечила формування нової моделі місцевого самоврядування: укрупнення громад, передачу повноважень та ресурсів на місцевий рівень, розбудову фінансової і адміністративної автономії громад. Це стало важливим етапом модернізації публічного управління в Україні, закріпленим у численних наукових працях [1; 2; 3]. Однак сучасні виклики – війна, переміщення населення, руйнування житла та критичної інфраструктури – показали, що попередня модель потребує суттєвого перегляду.

У дослідженнях останніх років (2023-2025рр.) привертає увагу низка проблем, які стали особливо актуальними в умовах війни та будуть важливими під час повоєнного відновлення.

По-перше, введення режиму воєнного стану та створення військових адміністрацій значною мірою змінили баланс між центральною владою, військовими структурами та органами місцевого самоврядування. Як зауважує колектив авторів, «декентралізована система місцевого самоврядування України змогла витримати війну, але центральні тенденції – здебільшого з ініціативи попиту на централізацію» (martial law спричинив концентрацію ресурсів та повноважень) [4].

По-друге, централізація фінансування відновлення та управління ресурсами загрожує нерівномірним розподілом ресурсів і підриву автономії громад, що може зменшити їхню спроможність до самостійного розвитку [4].

По-третє, місцеве самоврядування та територіальні громади демонструють високий рівень стійкості та адаптивності навіть в умовах кризи. Місцеві органи влади – як формальні, так і неформальні – відіграють критичну роль у наданні соціальних послуг, мобілізації ресурсів, координації громадських ініціатив і забезпеченні життєво важливих комунікацій під час війни [5].

По-четверте, збереження й укріплення інститутів місцевого самоврядування – важлива умова не лише виживання громад в умовах війни, а й їхнього подальшого сталого розвитку [6].

Таким чином, виходячи з нових викликів, актуальним є розгляд основних напрямів адаптації системи територіальної організації влади в період повоєнного відновлення (табл. 1). У сучасних умовах особливого значення набуває переосмислення ролі місцевого самоврядування, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, удосконалення механізмів міжрівневої взаємодії та підвищення ефективності використання ресурсів на місцях. Важливо також враховувати необхідність оперативного реагування на соціально-економічні зміни, забезпечення стійкості критичної інфраструктури, формування нових моделей управління розвитком територій та впровадження інноваційних інструментів планування в умовах відбудови.

Таблиця 1

Основні напрями адаптації системи територіальної організації влади в період
повоєнного відновлення

Напрямок адаптації	Зміст та ключові характеристики
Гнучкість і диференціація підходів	Відсутність універсальної моделі для всіх громад; необхідність врахування масштабу руйнувань, демографічних змін, економічного потенціалу та наявності ресурсів; застосування різних сценаріїв відновлення.
Посилення спроможності місцевого самоврядування	Надання громадам достатніх ресурсів, прав і повноважень для відбудови; підсилення кадрового, фінансового та адміністративного потенціалу; розвиток інституцій місцевої демократії.
Чітке розмежування повноважень і відповідальності	Встановлення прозорого поділу компетенцій між центральною владою, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування; запобігання дублюванню функцій та конфліктам юрисдикцій; оптимальний розподіл ресурсів.
Залучення громадян та місцевих ініціатив	Участь населення, громадських організацій та місцевих ініціатив у плануванні та реалізації відновлення; підвищення легітимності рішень; зростання соціальної згуртованості та відповідальності.
Міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво	Спільне вирішення проблем декількома громадами чи регіонами; об'єднання ресурсів для відбудови інфраструктури, розвитку соціальних послуг, реалізації економічних проєктів; формування кластерів відновлення.
Стратегічне просторове та соціально-економічне планування	Планування розвитку територій з урахуванням демографічних, безпекових та економічних змін; аналіз руйнувань і потреб; формування проєктів відновлення на основі довгострокових стратегій; перехід від «ремонту» до модернізації.

Примітка. Складено автором

Проведений вище аналіз основних напрямів адаптації системи територіальної організації влади дає підстави стверджувати, що універсальної моделі післявоєнного відновлення не існує. Зважаючи на різний рівень руйнувань, демографічні зміни, економічну базу та інституційну спроможність, громади перебувають у нерівних стартових умовах. Саме тому підходи до адаптації мають бути диференційованими – відповідно до типу громади, масштабу викликів і специфіки місцевої ситуації.

З огляду на це доречно виокремити кілька типових груп громад (табл. 2), для яких потреби адаптації, управлінські акценти та очікувані результати будуть суттєво відрізнятися. Такий підхід дає можливість не лише глибше і точніше оцінити фактичний стан територій, а й визначити ключові фактори, що впливають на їхню відбудову та подальший розвиток. Врахування специфіки кожної групи громад дозволяє сформувати більш реалістичні очікування щодо темпів і форм трансформації, а також забезпечити оптимальний розподіл ресурсів між територіями, що перебувають у різних умовах складності. Крім того, диференціація громад за рівнем спроможності, ступенем руйнувань, демографічною ситуацією та економічним потенціалом створює підґрунтя для вироблення адресних заходів державної політики. Такі заходи здатні врахувати реальні управлінські можливості місцевої влади, актуальні потреби населення та пріоритети післявоєнного відновлення.

Таблиця 2

Типи громад та їхні потреби в адаптації системи територіальної організації влади

Тип громади	Характеристика ситуації та ключові виклики	Потреби для адаптації та інституційні акценти	Очікуваний результат адаптації
Сильно зруйновані громади	30–70% руйнувань житлового фонду та соціальної інфраструктури; втрата населення; висока небезпека; низька спроможність до самостійного відновлення	Централізоване фінансування; відбудова критичної інфраструктури; залучення зовнішніх інвестицій; розширені повноваження тимчасових адміністративних структур; спеціальні програми підтримки	Відновлення базових послуг, стабілізація життя, повернення населення, поступове відновлення самоврядування
Громади, що зазнали помірних руйнувань	Часткові руйнування об'єктів соціальної та інженерної інфраструктури; обмежена фінансова база; відтік населення	Точкова інфраструктурна відбудова; підтримка місцевих бюджетів; відновлення шкіл, лікарень, соцпослуг; стратегічне планування	Повернення населення, відновлення повного циклу послуг, стабілізація фінансової системи
Прифронтові громади	Постійна загроза обстрілів; обмеження доступу до інфраструктури; тимчасова евакуація населення; нестабільність управління	Спеціальні безпекові програми; посилення цивільного захисту; стабілізація управлінських структур; підтримка евакуйованих жителів; координація з військовими	Підтримання життєздатності громади, мінімізація ризиків, збереження базових функцій управління
Відносно стабільні громади	Мінімальні руйнування; збережена інфраструктура; потенціал для розвитку; можливість залучення бізнесу та інвестицій	Інвестиційні стимули; розвиток місцевої економіки; оновлення стратегій розвитку; підтримка підприємництва; міжмуніципальні проекти	Прискорення економічного розвитку, зростання робочих місць, зміцнення бюджету громади
Громади, що приймають значну кількість ВПО	Перенавантаження соціальних послуг та інфраструктури; дефіцит житла; підвищене бюджетне навантаження	Розширення місцевих соціальних програм; додаткові субвенції; житлові проекти; підтримка інтеграції ВПО; зміцнення спроможності служб соцзахисту	Стабілізація соціальної сфери, інтеграція ВПО, підвищення соціальної згуртованості

Примітка. Складено автором

Передумовою для стабільного і ефективного місцевого управління має стати не лише формальне закріплення повноважень, а й розвинена спроможність громад – кадрова, фінансова, адміністративна. При цьому реформа має ґрунтуватися на принципах децентралізації, субсидіарності, балансу інтересів держави і громад, а також на урахуванні територіальних реалій. У світлі нових викликів – руйнувань, масових переміщень, змін у демографії, економіці та безпеці – стає очевидним, що попередня модель територіальної організації влади потребує системної адаптації. Саме така адаптація, поєднуючи централізоване стратегічне планування і сильне місцеве самоврядування, здатна забезпечити ефективне, справедливе і стає повсякденне відновлення. Тільки за таких умов можливо не просто «відбудувати те, що зруйновано», а створити нову, модернізовану, стійку до криз державу, здатну забезпечувати права і потреби громадян, сприяти розвитку регіонів і гарантувати стабільність у майбутньому.

Література:

1. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія / Львів-Торунь : Ліґа-Прес, 2021. 258 с
2. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–45.
3. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Модернізація системи публічного управління в Україні: попередні підсумки та проблемні питання реалізації реформи децентралізації. *Business Inform*. 2016. № 5. С. 63–74.
4. M. Rabinovych, T. Brik, A. Darkovich, V. Hatsko, M. Savisko (2025). Ukrainian decentralization under martial law: challenges for regional and local self-governance. *Post-Soviet Affairs*. Vol. 41, № 5. Pp. 411–435. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1060586X.2025.2520167>.
5. Кейдель О., Гусс О., Савісько М., Гацько В., Даркович А. Місцева демократія та стійкість в Україні: уроки реагування громад на кризові ситуації під час війни : проект Київської школи економіки. 2023–2024. URL : <https://kse.ua/kse-research/local-democracy-and-resilience-in-ukraine-learning-from-communities-crisis-response-in-war>.
6. O. Keudel, O. Huss (2023). Polycentric governance in practice: the case of Ukraine's decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Bristol University Press*. Vol. 39: Issue 1. Pp. 10– 35. URL : <https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/jpfpc/39/1/article-p10.xml>.

Юричина Ірина Анатоліївна,

*в.о. старшої викладачки кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Ількова Анастасія Андріївна,

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

Виокремлення моделей соціального захисту в країнах Європи: практичний досвід для України

Соціальний захист у сучасних державах відіграє ключову роль у забезпеченні суспільної рівноваги, соціальної згуртованості та гарантуванні гідного рівня життя громадян. У європейських країнах ця система є невід’ємною складовою моделі «соціальної держави», де відповідальність за добробут населення поєднується із принципами солідарності, інклюзії та соціальної справедливості [1, с. 4]. З урахуванням євроінтеграційного курсу України, аналіз

європейських моделей соціального захисту набуває особливого значення, оскільки дає змогу визначити напрямки модернізації вітчизняної системи.

У Європейському Союзі соціальний захист ґрунтується на Європейському стовпі соціальних прав, що містить 20 фундаментальних стандартів: доступ до освіти, гендерна рівність, справедливі умови праці, соціальний діалог, мінімальний дохід, охорона здоров'я, інклюзія людей з інвалідністю, довгостроковий догляд тощо [1, с. 6]. Ці стандарти є орієнтиром для всіх держав-членів та країн-кандидатів, зокрема й України. Основна особливість європейського підходу полягає в інтегрованості соціального захисту в ширший контекст розвитку людського капіталу та забезпечення рівних можливостей.

Наукова класифікація Г. Еспінг-Андерсена дозволяє структурувати європейські моделі соціального захисту за рівнем державного втручання, механізмами фінансування та ступенем декомодифікації. Ліберальна модель характерна для Великої Британії, Канади та Ірландії й базується на адресних допомогах і низькому рівні державного перерозподілу [2, с. 47]. Корпоративістська модель, яку реалізують Німеччина та Франція, робить акцент на обов'язковому соціальному страхуванні, де обсяг соціальних прав пов'язаний із трудовим внеском та страховим стажем [2, с. 92]. Соціал-демократична модель (Данія, Швеція, Нідерланди) забезпечує універсальний доступ до соціальних послуг незалежно від доходу чи стажу, що сприяє низькому рівню нерівності, високій соціальній мобільності та ефективній інтеграції вразливих груп [2, с. 48].

Окремої уваги заслуговують південно-європейські країни (Італія, Іспанія), де значну роль відіграє сім'я як інституційний елемент соціальної підтримки, а система є частково децентралізованою та фінансується як з податків, так і з внесків працівників [1, с. 8]. У постсоціалістичних країнах (Польща, Угорщина, Чехія) відбувається повільний перехід від радянських моделей до європейських стандартів, хоча ще зберігаються ознаки надмірної централізації та залежності соціальних виплат від державного бюджету [4, с. 13].

Європейські моделі мають спільну ознаку – значну роль інституцій ЄС. Європейське агентство з питань праці координує держави-члени у забезпеченні дотримання трудових прав, Європейська мережа EURES сприяє мобільності робочої сили, а Європейський соціальний фонд+ (ESF+) фінансує масштабні програми зайнятості, інклюзії та освіти дорослих, що забезпечує довгостроковий розвиток людського капіталу [1, с. 8].

Україна має розгалужену нормативну базу соціального захисту, яка включає закони «Про соціальні послуги», «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» та інші. Проте фактичне функціонування системи характеризується низкою структурних проблем: фрагментованістю, низьким рівнем фінансування, домінуванням категоріального підходу, недостатньою адресністю та значними регіональними диспропорціями щодо доступу до соціальних послуг [4, с. 13]. Багато елементів системи все ще відображають радянську модель, яка орієнтувалася на статус, а не на потреби отримувачів [4, с. 15].

Одним із критичних компонентів соціального захисту є пенсійна система України. Попри регулярне підвищення номінальних пенсій, їхня реальна купівельна спроможність знижується через інфляцію та девальвацію.

Станом на 2025 рік середня пенсія становить близько 6400 грн, а понад половина пенсіонерів отримує виплати нижче фактичного прожиткового мінімуму [5, с. 3]. Регіональна нерівність у пенсійному забезпеченні сягає понад 70 %, що свідчить про дисбаланси в економічному розвитку та доступі до ресурсів [5, с. 4]. Додатковими викликами залишаються тінізація ринку праці, демографічне старіння та значна міграція працездатного населення.

Євроінтеграційний курс визначає вектор реформування української соціальної політики. У межах переговорів за Розділом 19 «Соціальна політика та зайнятість» Україна зобов'язалася гармонізувати власні стандарти із соціальним правом ЄС, зокрема у сферах охорони праці, недискримінації, соціального діалогу, соціального страхування та інклюзії людей з інвалідністю [1, с. 10]. Цей процес відкриває можливість залучення фінансування з

Європейського соціального фонду⁺, сприяє модернізації соціальних служб, підвищенню професійної кваліфікації працівників соціальної сфери та впровадженню інноваційних підходів до надання послуг.

Для модернізації системи соціального захисту в Україні необхідно забезпечити комплекс реформ:

- поступовий перехід від категоріального до адресного принципу, який краще відображає потреби населення;
- посилення ролі місцевого самоврядування, оскільки громади володіють найбільш актуальною інформацією про потреби жителів;
- широка цифровізація соціальних послуг через платформи типу «Дія», що підвищує прозорість та зменшує корупційні ризики;
- розвиток системи соціального страхування, включно з накопичувальним рівнем пенсійної системи;
- інтеграція європейських стандартів інклюзії, особливо у сфері послуг для людей з інвалідністю та довгострокового догляду.

Таким чином, українська система соціального захисту має значний потенціал для модернізації за умови ефективного використання досвіду країн ЄС. Європейські моделі демонструють, що соціальний захист є не лише інструментом підтримки вразливих груп, а й важливим фактором розвитку людського капіталу та зміцнення економічної стійкості держави. Для України соціальна сфера стає одним із ключових напрямів реформ, від успішності яких залежить якість життя громадян та інтеграція до європейського простору.

Література:

1. European Commission. European Pillar of Social Rights. *European Commission*. Brussels: European Commission, 2023. 20 с.
2. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism / G. Esping-Andersen. Cambridge : Polity Press, 1990. 240 с.
3. OECD. Social Protection Systems in Transition Economies. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2024. 180 с.
4. Про соціальні послуги: Закон України від 17.12.2021 № 995-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 52. С. 5–20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 25.11.2025р.)
5. Пенсійний фонд України. Офіційні дані про пенсійне забезпечення в Україні. *Сайт пенсійний фонд України*. Київ, 2025. 15 с. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2025р.).

СЕКЦІЯ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

Вільшинський Віталій Петрович,
*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Відкритість кадрової політики органів публічного управління як чинник інституційної стійкості держави

Сучасний етап державотворення України характеризується посиленням вимог до ефективності, прозорості та результативності діяльності органів публічного управління. В умовах суспільно-політичних трансформацій і загроз державній стабільності особливої актуальності набуває питання забезпечення інституційної стійкості держави. Одним із ключових чинників цієї стійкості є якісна, професійна та відкрита кадрова політика, яка формує кадровий потенціал публічної служби, визначає її спроможність реагувати на виклики та підтримувати довіру громадян до влади.

Відкритість кадрової політики у системі публічного управління передбачає реалізацію принципів прозорості, підзвітності, рівного доступу до служби, неупередженості та компетентності у відборі, оцінюванні й просуванні державних службовців. Вона виступає важливою умовою демократизації державного управління та протидією корупційним ризикам, забезпечуючи стабільність управлінських інститутів і їхню спроможність функціонувати незалежно від політичної кон'юнктури.

Ефективна кадрова політика державної служби є не лише адміністративним інструментом, а й системоутворюючим чинником розвитку держави, адже саме від професійності та етичних стандартів публічних службовців залежить якість реалізації державної політики. У контексті інституційної стійкості важливо не лише створювати прозорі процедури добору кадрів, а й формувати культуру відкритості, що сприяє довірі до державних інституцій і забезпечує безперервність управлінських процесів навіть у кризових умовах [2; 3].

Таким чином, відкритість кадрової політики розглядається як багатовимірне явище, що охоплює як нормативно-правові, так і організаційно-етичні аспекти діяльності публічних інституцій. Її ефективна реалізація є необхідною умовою інституційної стійкості держави, забезпечення легітимності влади та підвищення ефективності державного управління.

Відкритість кадрової політики є системним принципом, що визначає зміст, спрямованість та ефективність функціонування державної служби. У науковій літературі відкритість трактується як забезпечення прозорості усіх етапів кадрових процесів – від добору кадрів до оцінювання, просування та звільнення державних службовців [1; 2]. Такий підхід дозволяє утвердити принцип меритократії, коли професійна компетентність, етичність та результативність діяльності стають визначальними критеріями кар'єрного зростання у публічному секторі.

Кадрова політика у сфері публічного управління має подвійне призначення – з одного боку, вона виступає інструментом реалізації стратегічних цілей держави, а з іншого – механізмом підтримання інституційної рівноваги та стабільності. Як наголошує Чудновець І.С., ефективне кадрове забезпечення державної служби забезпечує безперервність функціонування публічної влади та її адаптивність до змін середовища [2]. Відкритість у цій сфері сприяє підвищенню довіри суспільства до

державних інституцій, що, своєю чергою, підсилює їхню легітимність – один із базових компонентів інституційної стійкості.

Відповідно до досліджень Костенко О. та Грущинської Н. формування відкритої кадрової політики передбачає реалізацію принципів гласності, рівності можливостей, професіоналізму та відповідальності за прийняті рішення [4]. Практичне втілення цих принципів відображається у застосуванні конкурсних процедур добору на державну службу, запровадженні публічних реєстрів вакансій, відкритому оприлюдненні результатів конкурсів, а також у створенні електронних сервісів для кандидатів. Саме такі механізми забезпечують реальну доступність державної служби для громадян та підвищують прозорість кадрових процесів.

Державна кадрова політика повинна базуватися на інтеграції адміністративних та правових інструментів із етичними стандартами державної служби. У праці авторів Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. «Державна кадрова політика в системі публічної служби України» зазначено, що нормативно-правове забезпечення кадрових процедур має бути спрямоване не лише на регламентацію процедур добору, але й на формування ціннісних орієнтирів державної служби, серед яких провідне місце займають прозорість, підзвітність і служіння громадянам [3]. Без належного правового регулювання відкритість може залишитися лише декларативним принципом, що не впливає на реальні практики управління.

Варто зазначити, що інституційна стійкість держави формується не лише завдяки ефективній роботі державних органів, а й через спроможність цих органів зберігати кадрову стабільність у кризових умовах. Як підкреслює Чудновець І.С., відкрита кадрова політика створює умови для формування професійної бюрократії, яка діє відповідно до норм і процедур, а не залежно від політичних коливань [2]. Це дозволяє забезпечити сталість управлінських процесів, їхню передбачуваність і послідовність – тобто ті характеристики, які визначають інституційну стійкість держави.

Ключовим завданням сучасної кадрової політики є також підвищення мотивації публічних службовців через прозорість оцінювання та просування. Відкриті системи моніторингу результатів роботи сприяють формуванню здорової конкуренції, зміцненню корпоративної культури державної служби та запровадженню принципів управління за результатами [1]. Це створює основу для довгострокового підвищення ефективності публічного управління, оскільки кадрова відкритість стає не одноразовою процедурою, а постійним інституційним стандартом.

Не менш важливим аспектом є розвиток комунікативної відкритості державних органів щодо кадрових питань. Публікація інформації про вимоги до посад, процедури оцінювання, результати конкурсів та можливості професійного розвитку сприяє підвищенню залученості громадян до процесів управління. Така відкритість формує у суспільства відчуття справедливості та рівності можливостей, що безпосередньо впливає на рівень довіри до публічних інститутів і, відповідно, на їхню стійкість.

Відкритість кадрової політики органів публічного управління є багатовимірним феноменом, який охоплює правові, організаційні та етичні засади функціонування державної служби. Вона виступає одночасно і механізмом забезпечення професіоналізму державних службовців, і гарантією довготривалої стабільності державних інституцій. Відповідно, підвищення рівня відкритості кадрових процесів має розглядатися не лише як складова адміністративної реформи, а як стратегічний напрям зміцнення інституційної спроможності та демократичної стійкості держави.

Отже, відкритість кадрової політики органів публічного управління є ключовим чинником формування інституційної стійкості держави, оскільки саме вона забезпечує прозорість, підзвітність та довіру суспільства до влади. Відкрита кадрова політика сприяє утвердженню принципів меритократії, мінімізує вплив політичного протекціонізму та

створює умови для добору професійних, компетентних і морально стійких державних службовців.

Реалізація відкритості у кадровій сфері можлива лише за умови чіткого нормативно-правового регулювання процедур добору, оцінювання й просування кадрів, а також за наявності інституційних механізмів контролю та громадського нагляду. Відкритість кадрових процесів не лише підвищує ефективність управлінських рішень, а й зміцнює демократичну легітимність влади, забезпечуючи її стабільність у періоди політичних чи соціальних криз.

Крім того, прозорість кадрової політики формує культуру державної служби, засновану на довірі, професіоналізмі та відповідальності. Це створює основу для довгострокової інституційної стійкості, що виявляється у здатності державних інститутів діяти послідовно, незалежно від політичної кон'юнктури, і забезпечувати стабільність управлінських процесів.

Таким чином, відкритість кадрової політики - це не лише адміністративна вимога чи елемент управлінської культури, а стратегічний ресурс держави, що визначає рівень її демократичності, ефективності та стійкості. Її впровадження є обов'язковою умовою модернізації системи публічного управління України та підвищення її інституційної спроможності в умовах євроінтеграційних процесів.

Література:

1. Россіхін В. В., Омаров А. М., Россіхіна Г. В. Концептуальні засади та принципи кадрової політики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 1. № 89. С. 150- 155. URL : <http://visnykpravo.uzhnu.edu.ua/article/view/335496>
2. Чудновець І.С. Реалізація кадрового забезпечення державної служби в Україні: етапи, особливості та сутність. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 4, Ч.2. С. 404-409. URL : <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/08/68-1.pdf>
3. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні : науковий журнал*. 2023. Випуск 35. С. 61-67. URL : <https://dspace.vspu.edu.ua/items/507ae340-a1e1-45a0-a193-005acbbfe983/full>
4. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82. URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601>

Козирська Богдана Русланівна,

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

Сучасні європейські системи мотивації державних службовців

Європейські моделі мотивації державних службовців формувалися під впливом довготривалих адміністративних традицій, правових підходів та інституційного розвитку різних країн. Попри відмінності між системами континентальної Європи та англосаксонської моделі публічного управління, всі вони прагнуть до спільної мети – формування професійного, компетентного, мотивованого та стабільного корпусу державної служби, який здатний забезпечити ефективне функціонування державного апарату. В основі європейських моделей лежить погляд на мотивацію як на комплекс внутрішніх і зовнішніх стимулів, які визначають інтенсивність, спрямованість та

сталість трудової поведінки. Як зазначає К. Леві-Лебоєр, мотивація є ключовим фактором ефективності діяльності як приватного, так і державного секторів, а її природа полягає у взаємодії потреб, інтересів, стимулів і можливостей, що формують бажання працівника працювати результативніше [1]. У межах публічного управління мотивація розглядається як довгостроковий процес, спрямований на підвищення ефективності організації шляхом впливу на поведінку працівників, а добре побудована мотиваційна система є необхідною умовою результативності державних інституцій.

Франція, найбільша країна ЄС, має одну з найвідоміших класичних моделей державної служби, де мотивація базується на поєднанні чіткої правової регламентації, стабільності кар'єри, конкурсного доступу та матеріального стимулювання. Державна служба функціонує на основі Загального статуту службовців держави і місцевих громад, який визначає статус, умови служби та кар'єрного зростання. Система передбачає поділ службовців на класи (A, B, C, D), корпуси та ранги, що присвоюються за результатами конкурсних іспитів. Конкурсний відбір – ключова мотиваційна й забезпечувальна процедура, що гарантує об'єктивність, прозорість і рівні можливості; конкурси бувають зовнішніми, внутрішніми і змішаними та проводяться незалежними колегіальними органами. Статус «кар'єрного урядовця» гарантує довічну професійну стабільність, можливість переходу на інші посади та відсутність ризику звільнення до пенсійного віку, що посилює мотивацію до довготривалої ефективної служби. Матеріальне стимулювання є вагомим складовою моделі: посадовий оклад чітко прив'язаний до рангу, а мінімальна заробітна плата становить не менше 120 % прожиткового мінімуму. Французька система робить акцент на просуванні за заслуги, професійний розвиток і захищеність працівника, що сприяє ефективності та низькому рівню професійного вигорання. Саме тому цю модель нерідко використовують як орієнтир інші держави Європи та пострадянського простору [2, с. 51].

Мальта, найменша держава ЄС, пропонує інший – сучасніший, інноваційний – підхід, де мотивація державних службовців формується на основі цифровізації, інноваційних інструментів участі та активного інвестування в розвиток компетентностей персоналу. Уряд активно модернізує державну службу, впроваджуючи електронне врядування, цифрові платформи для управління персоналом, онлайн-сервіси для набору кадрів. Платформи eHRM та Idea Management Platform роблять політику мотивації більш відкритою, гнучкою і змістовною: службовці можуть подавати ідеї щодо покращення державних послуг, отримувати персоналізовані траєкторії розвитку, проходити онлайн-курси Інституту державних послуг (IPS), зокрема з належного врядування, цифрових навичок і проектного менеджменту. Важливим мотиваційним інструментом є премія «Premju Gieħ is-Servizz Pubbliku», яка нагороджує інноваційні ініціативи державних службовців, підтримуючи культуру постійного вдосконалення. Модель Мальти демонструє, що інвестиції в цифрові компетенції, інновації та розвиток персоналу стають одним із найефективніших сучасних інструментів мотивації в державному секторі [3].

Німеччина формує свою систему мотивації навколо концепції професійного зростання, підвищення кваліфікації та довічної державної служби. Кар'єрне просування здійснюється поетапно, на основі професійної компетентності та заслуг, а будь-які відхилення можливі лише за погодженням Федеральної кадрової комісії.

Підготовка майбутніх службовців включає два рівні – базовий (бакалаврський) та профільний (магістерський), орієнтовані на практичну діяльність у федеральних і земельних органах влади; важливою особливістю є інтегрованість усіх етапів професійної підготовки та перепідготовки в єдину систему. Матеріальна мотивація регулюється Федеральним законом про службовців (1971) і базується на окладі, надбавках за вислугу років, дитячих надбавках та соціальних гарантіях [4]. Принципи довічної служби, стабільності, професійного навчання та соціального забезпечення

створюють високий рівень внутрішньої мотивації та формують надійний кадровий апарат [5, С. 442-449].

Польська модель робить акцент на матеріальній мотивації, де оплата праці прив'язана до обсягу й якості виконаної роботи. Система включає базову винагороду, надбавки за багаторічну службу, а також спеціальну надбавку за ранг «заслуженого службовця». Розміри зарплат регулюються розпорядженнями Голови Ради Міністрів і базовими квотами закону про бюджет, що дозволяє державі гнучко реагувати на економічні умови. Польща демонструє ефективність поєднання матеріальних стимулів із системою оцінювання, яка прив'язує винагороду до результатів праці [6, с. 99].

Велика Британія, представник англосаксонської адміністративної традиції, вибудовує мотивацію державних службовців на основі нормативно-правових актів і принципів меритократії (система управління, у якій вплив, влада та статус людини визначаються її заслугами, здібностями та досягненнями, а не походженням, багатством чи зв'язками). Питання державної служби регулюються статутами, актами делегованого законодавства, конституційними звичаями та судовими прецедентами. Слід підкреслити важливість законів, що визначають фінансові гарантії службовців, зокрема Закону «Про міністерські та посадові оклади» 1975 р. [7] та Закону «Про асигнування» 1996 р. [8]. З середини 1980-х років у країні проводиться реформування структури заробітної плати з метою посилення матеріальної мотивації та прив'язки винагороди до конкретних результатів, що відповідає загальній філософії нової публічної управлінської моделі [9].

Отже, сучасні європейські системи мотивації державних працівників використовують різні підходи – від класичних кар'єрних структур Франції та Німеччини до новаторських цифрових рішень Мальти чи ефективних механізмів Польщі та Великобританії. Незважаючи на різниці, всі ці моделі мають спільні ознаки: вони стосуються професійності, прозорості, стабільності, розвитку навичок та справедливого відшкодування. Вони показують, що ефективна мотивація можлива лише за умови поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, чіткої правової бази, інституційної стабільності та можливості постійного професійного зростання. Саме такі підходи забезпечують сильний кадровий потенціал і високу якість державного управління, а їх адаптація може стати важливим шляхом для модернізації системи державної служби України.

Література:

1. Le vy-Leboyer C. *La Motivation au Travail: Mode'les et Strate gies [Motivation at Work:Models and Strategies]*, 3rd ed. Paris: Editions d'Organisation, 2006.
2. Chursinov O.A., *Motivation System of Civil Servants in France as a Model for Reforming it in Ukraine*, Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique: proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, La Fedeltà & UKRLOGOS Group LLC, Paris-Vinnytsia, September 20, 2024, pp. 52-54.
3. Офіційний урядовий портал Мальти. *Government of Malta*. Інформаційний ресурс, офіційний веб-портал уряду Мальти. URL : <https://www.gov.mt/mt/Pages/home.aspx>
4. Bundesgesetzblatt BGBl. Online-Archiv 1949 - 2022 | Bundesanzeiger Verlag. URL: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=//*\[@attr_id='bgbl171s1181.pdf'\]](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=//*[@attr_id='bgbl171s1181.pdf'])
5. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. Львів: Вид-во ЛІДУ НАДУ, 2004/2005. Вип. 6/7. С. 442 - 449.
6. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем): досвід Республіки Польща. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України*. Київ: НАДУ, 2004. Вип. 1. С. 99.

7. Ministerial and other Salaries Act 1975. United Kingdom. *Legislation.gov.uk*. Act of the Parliament of the United Kingdom, 1975, с. 27. URL : <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1975/27/>

8. Appropriation Act 1996. United Kingdom. *Legislation.gov.uk*. Act of the Parliament of the United Kingdom, 1996, с. 45. URL : <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/45>

9. Озірська С.М., Полянський Ю.Д. *Система державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка*. К.: Вид-во НАДУ при Президентові України, 2004. С. 65.

Ковтун Ірина Броніславівна,

кандидатка наук з державного управління, доцентка, перша проректорка,

в.о. професора кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

Щербатюк Віталія Ігорівна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Перспективи впровадження механізмів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні

Сучасна система охорони здоров'я (далі – ОЗ) України перебуває на етапі глибокої трансформації. У ході реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, старт якої відбувся завдяки відповідній Концепції [1], територіальні громади отримали ширші повноваження, але разом з тим і значну відповідальність за утримання та розвиток закладів ОЗ. Головною проблемою залишається хронічний дефіцит бюджетного фінансування, що призводить до зношеності інфраструктури, застарілості обладнання та відтоку кадрів.

Відповідно до Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р, видатки на ОЗ в Україні залишаються нижчими за світові показники щодо частки ВВП та обсягів витрат на ОЗ у співвідношенні із загальними державними видатками, кількість медичних працівників на 10 тис. населення в Україні становить близько 49 осіб проти 80-90 осіб у розвинених країнах ЄС. Стан системи ОЗ в цілому вказує на потребу в оновленні моделей надання медичної допомоги, плануванні кадрових ресурсів системи тощо. Ураховуючи високі людські, ресурсні та економічні втрати, спричинені вторгненням РФ, система ОЗ повинна використовувати всі доступні та потенційно доступні медичні технології та рішення, які завдяки раннім та ефективним втручанням дають змогу у майбутньому зменшити тягар захворюваності, прискорити відновлення та зберегти людський потенціал країни [2]. У цьому контексті механізми публічно-приватного партнерства (далі – ППП) розглядатимемо як управлінський та економічний інструмент залучення інвестицій та досвіду приватного сектору для вирішення соціально важливих завдань системи ОЗ на місцевому рівні.

Відповідно до Закону України «Про публічно-приватне партнерство», який набув чинності 31 жовтня 2025 року, ППП – це співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає таким ознакам:

- 1) внесення приватним партнером інвестицій;
- 2) довготривалість строку ППП;
- 3) передача приватному партнеру частини ризиків, що виникають під час реалізації проєкту ППП [3].

При цьому ключова перевага ППП полягає в тому, що об'єкт інвестування (будівля, модернізоване відділення тощо) залишається у власності територіальної громади, а не переходить у приватну власність.

Попри наявність законодавчої бази ППП, на місцевому рівні існує потреба у розробці локальних нормативних актів, які б деталізували процедуру взаємодії, методику розрахунку платежів, механізми контролю якості послуг та інших аспектів реалізації проєктів ППП.

Важливим аспектом є інтеграція ППП з реформою фінансування системи ОЗ (принцип «гроші ходять за пацієнтом»). Приватний партнер, що працює в рамках ППП, має мати рівні права на укладання договорів з НСЗУ для забезпечення безоплатності базових послуг для населення.

Впровадження ППП несе низку стратегічних переваг для територіальних громад, зокрема:

- залучення позабюджетних коштів дозволяє модернізувати заклади ОЗ без навантаження на місцевий бюджет. Вивільнені кошти громада може направити на соціальні програми або первинну ланку медицини. Таким чином ППП сприяє економічній ефективності витрачання коштів місцевого бюджету;

- підвищення технологічності, а за рахунок цього і якості надання медичних послуг, адже приватний партнер зазвичай приносить новітні технології та сучасне обладнання (МРТ, КТ, ангіографи тощо), яке громада не може дозволити собі придбати самостійно;

- завдяки збільшенню конкуренції на ринку медичних послуг заклади ОЗ чітко переорієнтовуються на клієнта, що властиво бізнесу, підвищують стандарти обслуговування, зменшують черги, покращують умови перебування пацієнтів тощо;

- система ОЗ стає більш гнучкою, адже приватний менеджмент здатний швидше реагувати на зміни ринку та потреб пацієнтів, ніж бюрократизована бюджетна система.

Попри очевидні, на наш погляд, переваги, процес імплементації ППП на місцевому рівні стикається зі значними перешкодами:

- брак кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування, здатних підготувати якісне техніко-економічне обґрунтування та супроводжувати складні проєкти ППП, породжує інституційну неспроможність багатьох територіальних громад, зокрема сільських, ефективно впроваджувати відповідні механізми;

- ризик «зняття вершків», який полягає у існуванні небезпеки того, що приватний партнер візьме на себе лише високорентабельні послуги (діагностика, стоматологія, хірургія одного дня та ін.), залишивши громаді збиткові напрями (лікування хронічних хвороб, паліативна допомога тощо);

- можливим є виникнення певної соціальної напруги через ймовірне побоювання населення щодо зростання вартості медичних послуг;

- можливими є і корупційні ризики через непрозорість проведення конкурсів на вибір приватного партнера, що може призвести до неефективного управління майном громади.

Отож, використання механізмів ППП у сфері ОЗ на місцевому рівні є безальтернативним шляхом для модернізації медичної інфраструктури в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Успіх таких проєктів залежить від балансу інтересів: бізнес отримує прибуток, територіальна громада економить ресурси, а пацієнт отримує якісні послуги. Для цього органам місцевого самоврядування необхідно нарощувати компетенції у сфері проєктного менеджменту та забезпечувати максимальну прозорість процесів ППП, яке має стати інструментом соціального розвитку, а не прихованої комерціалізації медицини.

Література:

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р [URL://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text).
2. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р [URL: // https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text).
3. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 р. № 4510-IX [URL:// https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n69](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n69).

Кукуруза Дарина Віталіївна,

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

Публічна політика в епоху діджиталізації: нові виклики для медіа

Сучасна епоха характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, що суттєво впливає на зміни у формуванні та реалізації публічної політики держави. Впровадження діджиталізації у державне управління відкриває нові можливості для модернізації адміністративних процесів, підвищення ефективності та прозорості роботи органів влади. Крім того, цифрова трансформація дозволяє оптимізувати процедури прийняття управлінських рішень, покращити взаємодію представників органів влади з громадянами та забезпечити більш оперативне реагування на їхні потреби. У сучасному цифровому середовищі уряди стикаються з підвищеними очікуваннями населення щодо швидкості і якості інформації, що спонукає до використання нових медіа-комунікативних платформ у процесі реалізації публічної політики [1, с.100].

За умов діджиталізації роль медіа в суспільному житті зазнає значних трансформацій. Медіа – це засоби поширення масової, суспільно значимої інформації через різні комунікаційні канали, зокрема телебачення, радіо, Інтернет тощо. Традиційні засоби масової інформації поступово втрачають свою домінуючу позицію, оскільки ключовими інструментами комунікації для суспільства стають соціальні мережі та різноманітні цифрові сервіси, що забезпечують миттєвий доступ до новин і створюють середовище для активної участі громадян. Зростання обсягів інформації, поширення дезінформації, алгоритмізація контенту та швидкість розповсюдження новин створюють серйозні виклики для державних структур і медіа.

Особливо важливим у цифровому суспільстві є розвиток навичок медіаграмотності. В українському досвіді вже є яскраві приклади медіаосвіти населення. Зокрема, запроваджено Національний тест з медіаграмотності, який дозволяє громадянам перевірити власну стійкість до медіа-маніпуляцій та оцінити рівень критичного мислення. Крім того, для підвищення медіаграмотності необхідно створювати освітні програми та інтегрувати їх у шкільну та університетську освіту. Важливо, щоб навчальні заклади давали не лише знання, а й практичний досвід через проведення дебат і створення інформаційних матеріалів. Важливою є підтримка держави через фінансову допомогу, гранти та взаємодію з громадськими організаціями. Таким чином, розвиток медіаосвіти населення є стратегічним напрямом зміцнення інформаційної безпеки держави.

Цифрові технології відкривають широкі можливості для трансформації публічної політики, формуючи нові моделі управління та комунікації. Основною метою сервісної

держави є переорієнтація діяльності органів влади від формального адміністрування до надання якісних публічних послуг, що зберігають ефективність навіть у кризових умовах, включно з воєнним станом [2]. Поява нових інструментів електронного врядування, таких як портал «Дія», електронна система закупівель «Prozorro», електронний документообіг в органах влади сприяє використанню великих обсягів даних для прийняття управлінських рішень, підвищенню прозорості та чіткому контролю результатів роботи органів влади.

Безсумнівно, сьогодні медіа-сфера зазнає суттєвих змін, бо традиційні медіа активно переходять до цифрових форматів, розширюючи мультимедійність та інтерактивність контенту. Алгоритми цифрових платформ фактично формують інформаційні потоки, визначають, яку інформацію отримує користувач, і відповідно впливають на формування громадської думки. За таких умов зростають ризики поширення недостовірної інформації та маніпуляцій, що може призвести до дестабілізації політичних процесів.

За даними щорічного опитування USAID-Internews «Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів медіа» у 2020 році телебачення як джерело новин використовується 52% українців, поступаючись лише соціальним мережам, при цьому довіра до телебачення становить 41%. У країнах ЄС у 2019 році довіра до телебачення досягала 49% [3]. Ці дані свідчать про те, що телебачення зберігає роль важливого каналу інформування, проте також може виступати майданчиком для поширення дезінформації.

У низці державних установ зберігається консервативний підхід до використання нових медіа-комунікативних технологій. Бюрократичні процедури та опір змінам уповільнюють процес модернізації каналів цифрової комунікації. Відсутність системного моніторингу ефективності медіа-комунікацій призводить до дефіциту інструментів контролю та вдосконалення стратегій взаємодії влади з громадянами. Без системного аналізу важко виявити проблемні місця та покращити підходи до комунікації [4]. Потреба у медіаграмотності населення, дотриманні етичних стандартів та принципів прозорості стає ключовою для безпеки та ефективності публічної політики.

Варто згадати, що в умовах повномасштабної війни медіа стикаються з новими викликами, які безпосередньо впливають на їх професійну діяльність та свободу слова. Після 24 лютого 2022 року Верховна Рада України ухвалила низку змін до Кримінального кодексу, які обмежують збирання, зберігання та поширення певних категорій інформації, що може становити ризики для безпеки держави [5]. Таке законодавче посилення, хоча й необхідне для зміцнення інформаційної безпеки, створило додаткові перешкоди у діяльності журналістів. В умовах війни медіа працюють в середовищі, наповненому фейковими повідомленнями та неправдивою інформацією, яка безпосередньо впливає на формування громадської думки щодо суспільно-політичних явищ.

Цифрова комунікація влади з громадянами стає одним із основних інструментів реалізації публічної політики. Медіа значною мірою впливають на суспільні настрої та процес вироблення політики, формуючи громадську думку та визначаючи реакцію населення на державні рішення. Ефективна цифрова взаємодія вимагає не лише технологічних рішень, а й розвитку критичного мислення та медіа-компетенцій у суспільства, що дозволяє підвищити прозорість і довіру до державних інституцій.

Діджиталізація кардинально змінює інформаційний простір та формує нові моделі публічної політики. Медіа отримують значні можливості для поширення інформації та взаємодії з громадянами, але водночас стикаються з серйозними викликами, пов'язаними з дезінформацією, алгоритмічним впливом і маніпулятивним контентом. Ефективна публічна політика потребує адаптації до цифрових тенденцій, розвитку інформаційної безпеки та формування відповідальної медійної культури.

Література:

1. OECD. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf?utm_source=chatgpt.com.
2. Рачинський А. П., Титаренко О. М. *Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації*. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/25970/23304>.
3. Богдан Миколайчук. *Епідемія дезінформації: чому фейки стали частиною нашого життя і як "вакцинуватися"*. CEDEM. 22 липня 2021. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/epidemiya-dezinformatsiyi/>.
4. Pretorius B., van Niekerk B. Cyber-Security for ICS/SCADA. Int. J. Cyber Warf. Terror, 2016. vol. 6, 1-16.
4. Бондаренко П., Печончик Т., Сухарина А., Яворський В. *Виклики для свободи слова та журналістів в умовах війни: соціологічне дослідження*. Київ, 2023. 64 с. URL: https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2024/03/freedomofspeechandjournalistsatwar_socialresearchua-web.pdf.

Лалуєва Надія Миколаївна,

*старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Зайка Віталій Васильович,

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

Характер і принципи взаємовідносин політики та публічного управління в Україні

Сучасна система публічного управління в Україні формується в умовах демократичної трансформації, децентралізації та європейської інтеграції. Одним із ключових питань державотворення є забезпечення ефективної взаємодії між політичними інститутами, які визначають стратегічні пріоритети розвитку, та адміністративними структурами, що реалізують ці пріоритети на практиці. Від збалансованості політико-адміністративних відносин залежить стабільність державної влади, якість управлінських рішень і рівень довіри громадян до влади.

Конституція України визначає політичну систему держави, принцип поділу влади та верховенство права (ст. 6, 8). Політика реалізується через діяльність виборних органів влади — Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України [1]. Публічне управління виступає виконавчим інструментом політики, забезпечуючи реалізацію законів і державних програм відповідно до законодавства. Згідно із Законом України «Про державну службу» (2015 р.), визначено розмежування політичних посад і посад державної служби, що гарантує стабільність адміністративного апарату незалежно від політичних змін. Цей підхід відповідає європейській моделі розмежування політичного керівництва та професійної бюрократії [2].

Зазначимо, що в основі політико-адміністративної взаємодії лежить система принципів, що визначають баланс інтересів і повноважень. Серед яких:

1. Принцип політичної відповідальності визначає, що політичні суб'єкти несуть відповідальність перед суспільством і парламентом за формування державної політики та результати її реалізації.
2. Принцип адміністративної професійності й

неупередженості, який передбачає, що державні службовці діють на основі професійних стандартів, дотримуючись політичної нейтральності, компетентності та доброчесності [2]. 3. Принцип верховенства права і законності гарантує, що будь-які управлінські рішення мають спиратися на норми Конституції та законів України, а також бути підконтрольними судовій системі [1]. 4. Принцип децентралізації та субсидіарності. Реформа місцевого самоврядування, закріплена в Конституції та Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» і «Про засади державної регіональної політики», спрямована на розподіл владних повноважень і зміцнення спроможності місцевих громад [3; 4]. 5. Принцип підзвітності та прозорості. Звітування органів влади перед парламентом і громадянами, відкритість інформації, впровадження електронного урядування — інструменти підвищення довіри та контролю за політичними рішеннями [5; 6]. 6. Принцип європейського доброго врядування. Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування та рекомендаціями SIGMA/OECD, українська система публічного управління поступово гармонізується з європейськими стандартами — ефективністю, участю громадян, підзвітністю та верховенством права [7; 8].

Важливим механізмом розмежування політичних і адміністративних функцій виступає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке регулює кадрову політику, конкурсний відбір, професійне навчання та етичні стандарти службовців [2]. Серед інституційних інструментів підтримання балансу слід виокремити також антикорупційні органи (НАБУ, НАЗК, ВАКС, САП), систему публічних закупівель «ProZorro», а також інструменти громадського контролю — електронні петиції, публічні консультації, звітування в межах відкритих даних [6].

Варто зазначити, що політика цифровізації («Держава у смартфоні») трансформує взаємовідносини між політичним керівництвом і адміністрацією, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та сервісної орієнтації публічної влади. Закон України «Про публічні електронні послуги» (2021 р.) створив правову основу для впровадження електронних інструментів управління та мінімізації політичного впливу на адміністративні процеси [5].

Вважаємо, що попри законодавчо визначене розмежування політичного та адміністративного рівнів, на практиці зберігається низка проблем: політична залежність керівних посад державної служби, корупційний вплив, недостатня інституційна стійкість органів влади під час воєнного стану, нерівномірність реалізації реформ тощо. Усунення цих проблем можливе через подальше посилення професіоналізації публічного управління, зміцнення незалежності державної служби, впровадження європейських механізмів оцінювання якості управлінських процесів.

Отже, взаємовідносини політики та публічного управління в Україні мають дуалістичний характер: з одного боку, політика визначає стратегічні пріоритети, з іншого — публічне управління забезпечує їхню ефективну реалізацію. Збалансована політико-адміністративна модель можлива лише за умови дотримання принципів законності, професійності, неупередженості, підзвітності та прозорості. Подальший розвиток взаємовідносин політики й публічного управління в Україні має спиратися на впровадження стандартів доброго врядування, цифровізацію управлінських процесів, підвищення інституційної стійкості державної служби та зміцнення демократичних механізмів контролю і підзвітності.

Література:

1. Конституція України : Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. База даних «Законодавство України» Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.
3. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. База даних «Законодавство України» Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/586-14>.
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. База даних «Законодавство України» Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280-97-вр>.
5. Про публічні електронні послуги : Закон України від 05.11.2021 № 1871-IX. База даних «Законодавство України» Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1871-20>.
6. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-р>.
7. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ від 15.10.1985, ратифікований Україною 15.07.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_036.
8. Principles of Public Administration / SIGMA, OECD, European Union. 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>.

Макартецька Валентина Сергіївна,

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

Цифрові інструменти підвищення ефективності державного управління

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) у всіх сферах життєдіяльності, зокрема в системі державного управління. Цифровізація стала одним із ключових чинників модернізації публічного сектору, сприяючи підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню прозорості, підзвітності та зручності надання публічних послуг громадянам.

Україна, орієнтуючись на європейські стандарти належного врядування, активно впроваджує цифрові технології, формуючи інфраструктуру електронного урядування та розвиваючи цифрові сервіси для громадян і бізнесу. Основними стратегічними орієнтирами є створення «Держави у смартфоні», забезпечення відкритості даних та інтеграція до єдиного цифрового простору Європейського Союзу.

Цифрові інструменти охоплюють різноманітні технології – від баз даних і аналітичних платформ до штучного інтелекту, блокчейну, хмарних рішень і мобільних застосунків. Їхнє впровадження сприяє підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків, зменшенню бюрократичного навантаження, покращенню комунікації між державою та суспільством [1].

Україна за останні роки досягла суттєвого прогресу у створенні цифрової держави. Центральним елементом є екосистема «Дія», яка інтегрує понад 100 електронних послуг для громадян і бізнесу. Завдяки застосунку «Дія» громадяни отримали можливість користуватися цифровими документами, здійснювати реєстраційні дії, подавати звернення, отримувати довідки онлайн. Іншим ключовим елементом є система електронної взаємодії державних електронних ресурсів «Трембіта», що

забезпечує обмін даними між державними реєстрами, спрощуючи міжвідомчу комунікацію та зменшуючи кількість паперових процедур. Також активно розвиваються:

- портал відкритих даних data.gov.ua, який сприяє прозорості та громадському контролю за діяльністю органів влади;
- система електронних закупівель ProZorro, що зменшила рівень корупції та підвищила конкурентність державних закупівель;
- електронне урядування у сфері місцевого самоврядування, зокрема сервіси «Smart City» у містах Київ, Львів, Вінниця, Дніпро [4].

Застосування цифрових технологій дало змогу скоротити час і витрати на адміністративні послуги, а також покращити якість обслуговування громадян.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє ефективність інтегрованих цифрових систем у державному управлінні. Наприклад, Естонія є лідером у сфері е-урядування: понад 99% державних послуг надаються онлайн через платформу X-Road, а електронне голосування є звичним явищем.

У Данії впроваджено національний портал e-Boks, який забезпечує цифровий документообіг між громадянами, бізнесом і державними установами. Фінляндія розвиває систему відкритих даних та використання штучного інтелекту в аналізі управлінських процесів. Для України цінним є досвід створення єдиних цифрових ідентифікаторів громадян, стандартизації міжвідомчих даних і посилення кібербезпеки державних платформ. Впровадження цих практик сприяє гармонізації українського цифрового законодавства з нормами ЄС у межах процесу євроінтеграції [5].

Цифровізація державного управління в Україні, попри значні досягнення, стикається з низкою ключових викликів. Серед них — недостатня цифрова грамотність як серед широкого населення, так і серед державних службовців, що уповільнює процес повноцінного переходу до електронних послуг. Існує також проблема нерівномірного доступу до цифрових технологій та швидкісного інтернету між різними регіонами. Критично важливим залишається забезпечення захисту персональних даних та кібербезпеки державних інформаційних систем. Окремим технічним викликом є складність інтеграції та забезпечення сумісності застарілих існуючих інформаційних систем з новими цифровими платформами.

Подальший розвиток цифрового державного управління ґрунтується на кількох стратегічних напрямках. Перш за все, це впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) для глибокої аналітики та підтримки управлінських рішень. Важливим є розширення інструментів електронної демократії (е-звернення, е-консультації, е-голосування) для підвищення прозорості та залученості громадян. Необхідним є розвиток смарт-рішень на регіональному рівні, які оптимізують місцеве управління та міську інфраструктуру. Фундаментальним кроком є підвищення цифрової компетентності державних службовців через системне навчання та тренінги. Нарешті, для сталості процесу необхідно зміцнити нормативно-правове забезпечення цифрових процесів, приводячи його у відповідність до європейських стандартів і найкращих практик.

Успішна реалізація цих напрямів сприятиме створенню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи управління. Цифрові інструменти є ключовим чинником підвищення ефективності державного управління, оскільки вони забезпечують автоматизацію процесів, спрощують доступ до публічних послуг і посилюють підзвітність влади. Український досвід показує, що за умов політичної волі, підтримки громадянського суспільства та належного фінансування цифрова трансформація може стати фундаментом для модернізації державного сектору. Подальший розвиток цифрового управління має ґрунтуватися на принципах інноваційності, інклюзивності та

безпеки, що дозволить інтегрувати Україну до єдиного європейського цифрового простору.

Література:

1. Бакуменко В. Д. Теоретико-методологічні засади державного управління в умовах цифровізації. Київ. НАДУ. 2021. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Teoretychni_ta_orhanizatsiini_zasady_derzhavnoho_upravlinnia_Opornyi_konspekt.pdf (дата звернення 11.11.2025).
2. Мінцифра України. Портал електронних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення 13.11.2025).
3. Система електронної взаємодії державних електронних ресурсів «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua> (дата звернення 15.11.2025).
4. ProZorro. Публічні закупівлі онлайн. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення 17.11.2025).
5. E-Government Development Index 2024, United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb> (дата звернення 18.11.2025).

Процюк Наталія Юрївна,

кандидатка економічних наук, доцентка,

*доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Енергонезалежність громад у контексті формування розумної (smart) інфраструктури

Масштабні руйнування енергетичної інфраструктури, спричинені повномасштабною війною проти України, висувають на перший план необхідність формування енергонезалежних територіальних громад, здатних забезпечувати базові послуги навіть у кризових умовах. Водночас європейський курс України на кліматичну нейтральність визначає нові стандарти ефективності, сталості та цифрової трансформації енергетичного сектору. У цьому контексті енергонезалежність постає не лише як інструмент підвищення безпеки, а й як ключова складова SMART-інфраструктури, що поєднує локальну генерацію, відновлювані джерела енергії, інтелектуальні мережі та сучасні системи енергоменеджменту. Розбудова таких рішень створює фундамент для стійкого, автономного та кліматично відповідального розвитку українських громад у післявоєнний період.

Руйнування енергетичних вузлів і магістральних мереж роблять локальні джерела генерації критично важливими для збереження керованості територій та забезпечення безперервної роботи критичної інфраструктури. Децентралізовані енергетичні рішення мінімізують ризики, пов'язані з ураженням великих об'єктів, які традиційно є першочерговими цілями для ворога. Післявоєнна реконструкція відкриває унікальне вікно можливостей для впровадження сучасних smart-технологій — мікромереж, систем накопичення енергії, автоматизованого балансування та диспетчеризації. Окрім того, енергонезалежність зміцнює економічну основу громад, зменшує бюджетні витрати на енергоносії та підвищує інвестиційну привабливість територій. Smart-енергетика створює нові робочі місця в галузях енергоменеджменту, IT-аналітики, монтажу та обслуговування ВДЕ. Водночас вона формує сприятливе бізнес-середовище, у якому стабільність енергопостачання виступає ключовою конкурентною перевагою. Перехід до чистої енергії відкриває громадам доступ до фінансування в межах European Green

Deal, Horizon Europe та інших європейських кліматичних ініціатив. На сільських територіях особливо перспективною є біоенергетика, яка дозволяє створювати циркулярні моделі, де відходи перетворюються на локальні енергетичні ресурси. Високий рівень підтримки громадян та їхнє залучення до прийняття рішень стають важливою умовою успіху, оскільки smart-підходи потребують суспільного прийняття та довіри. У довгостроковій перспективі саме енергоефективні та цифрово керовані локальні системи стають основою для формування адаптивних і стійких «розумних» громад.

В Україні питання енергонезалежності територіальних громад та розбудови елементів SMART-інфраструктури дедалі більше інтегруються у державну політику та законодавче поле. Ключовим нормативним підґрунтям виступає Закон України «Про Національну енергетичну стратегію до 2050 року» (проект/стратегічні рамки), який визначає курс на розвиток децентралізованої генерації, підвищення енергоефективності та інтеграцію відновлюваних джерел енергії в локальні системи [1]. Важливе значення має Закон «Про енергетичну ефективність» (2021), що встановлює механізми впровадження енергетичного менеджменту на місцевому рівні та створює правові засади для розвитку енергоощадних технологій у громадах [2]. Закон «Про альтернативні джерела енергії» [3] забезпечує регуляторний фундамент для розвитку сонячної, вітрової, біо- та геотермальної генерації, тоді як Закон «Про ринок електричної енергії» [4] відкрив можливість для появи прос'юмерів, енергетичних кооперативів і локальних виробників. Гармонізація українського законодавства з Директивами ЄС 2018/2001 та 2012/27/EU створює додаткові можливості для зміцнення інституційної та технологічної спроможності громад.

У таких умовах дедалі більше громад переходять до системного планування енергетичного розвитку і розробляють Муніципальні енергетичні плани (МЕП). Вони стають стратегічним і практичним інструментом, що визначає сценарії розвитку, дозволяє оптимізувати енергоспоживання, модернізувати мережі, залучати грантові ресурси та розвивати локальну генерацію. У контексті воєнних загроз МЕП перетворюється на інструмент забезпечення резервування, автономності, стійкості критичної інфраструктури та інтеграції цифрових smart-рішень.

Ефективна реалізація енергетичного переходу вимагає одночасної роботи з технологічними, управлінськими та соціальними факторами. Підвищення енергетичної культури населення, участь стейкхолдерів, спільна робота сільських і міських громад, впровадження енергоменеджменту, модернізація мереж, розвиток локальної ВДЕ-генерації, оптимізація використання земельних ресурсів та системне підвищення енергоефективності — усе це визначено як ключові напрями у міжнародних та національних дослідженнях [5].

Завершальним елементом є формування системи індикаторів — споживання, втрати, викиди, бюджетні витрати, енергетична бідність, стійкість критичної інфраструктури — що дозволяє здійснювати доказове, а не інтуїтивне управління. Дані, інтегровані у цифрові платформи, створюють основу для формування SMART-політики енергетичного розвитку, що відповідає викликам війни, післявоєнної відбудови та європейського курсу на кліматичну нейтральність.

Територіальні громади мають об'єктивні перспективи щодо формування власної енергетичної незалежності, створюючи локальні інфраструктурні об'єкти з виробництва енергії, здатні забезпечити базові та пікові потреби споживачів. У сучасних умовах найбільш перспективними є системи комбінованого енерговиробництва — зокрема когенераційні та тригенераційні установки, біоенергетичні комплекси, модульні газові або біогазові станції — що поєднують високу паливну ефективність та здатність до швидкого маневрування потужностями [6, с. 232]. Їх застосування особливо важливе для

компенсації нерівномірної генерації ВДЕ, зниження вартості теплової та електричної енергії та створення справді автономних локальних енергосистем.

Узагальнюючи, енергонезалежність громад є стратегічним напрямом розвитку SMART-інфраструктури й ключовим чинником післявоєнної відбудови України. Комбінація відновлюваної енергетики, вискоєфективних комбінованих систем, цифрового управління та міжмуніципальної кооперації формує нову модель енергетичного розвитку, що забезпечує стійкість, економічну ефективність і технологічну гнучкість. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних моделей впровадження локальних енергетичних систем і механізмів фінансування інноваційних енергетичних проєктів у громадах.

Література:

1. Енергетичний хаб Європи: Україна схвалила енергетичну стратегію до 2050 року. URL: <https://greentransform.org.ua/ukrayina-shvalyla-energetychnu-strategiyu-do-2050-roku/?print-posts=pdf>.
2. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.
3. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20 лютого 2003 року № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>.
4. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13 квітня 2017 року № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>.
5. Енергетична самодостатність громад: шлях до економічного розвитку та порятунку планети (посібник для органів місцевого 45 самоврядування). Мартинюк А.М., Сакалюк Д.С., Литвин Н.В, Галушко М., Холодова Н.В, Лящук О.О., Головка І.О. Центр екологічних ініціатив «Екодія»; – К: Типографія Quick Print, ФОП Попов Дмитро Вікторович. 2019. Наклад: 500 примірників. 79 с.
6. Формування технологічних структур енергонезалежних громад : монографія / за заг. ред. В. В. Каплуна / Національний університет біоресурсів і природокористування України ; Інститут загальної енергетики НАН України. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. 312 с.

Рогожа Аріна Олегівна,

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні,

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Планування управлінської діяльності як інструмент підвищення ефективності місцевого самоврядування в Україні

Планування управлінської діяльності є однією з ключових функцій сучасного публічного управління, що забезпечує цілеспрямований, узгоджений і раціональний розвиток територіальних громад. У контексті реформ децентралізації, воєнних викликів та необхідності повоєнного відновлення роль планування особливо зростає, адже саме воно формує основу для прийняття обґрунтованих рішень і ефективного використання ресурсів. Місцеве самоврядування, отримавши розширені повноваження і відповідальність, потребує якісних підходів до стратегічного, оперативного та програмно-цільового планування своєї діяльності, що сприяє створенню більш спроможних і стійких громад.

У системі місцевого самоврядування планування виконує ключові функції: прогнозує соціально-економічний розвиток громади, визначає пріоритети та формує

стратегічні цілі. В умовах воєнного стану його значення зростає, оскільки дозволяє адаптуватися до загроз, оптимізувати управління та розробляти антикризові рішення. Планування зменшує невизначеність, забезпечує раціональний розподіл ресурсів, визначення ризиків і способів їх мінімізації.

Стратегічне планування є важливим інструментом розвитку громади та сьогодні виступає обов'язковою умовою для отримання державної та міжнародної підтримки. Стратегія розвитку охоплює аналіз проблем, оцінку потенціалу громади, визначення місії, цілей і очікуваних результатів. Вона має базуватися на принципах ефективного врядування: відкритості, підзвітності, участі мешканців, орієнтації на результат і довгостроковий розвиток.

В Україні дедалі більшого значення набуває комплексний територіальний підхід, на основі якого має здійснюватися реалізація державної регіональної політики. Він передбачає врахування специфічних характеристик територій — просторових, соціально-економічних та екологічних. Такі підходи закріплені у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [4].

Планування управлінської діяльності також тісно пов'язане з бюджетним процесом. Формування та виконання місцевих бюджетів потребує чіткого розуміння пріоритетів громади, прогнозування доходів і витрат, а також узгодження фінансових рішень із стратегічними планами. Програмно-цільовий метод бюджетування, впроваджений в Україні, значно підвищив рівень ефективності управління місцевими фінансами, оскільки пов'язує бюджетні ресурси з досягненням конкретних результатів. Таким чином, планування стає інструментом підвищення підзвітності та прозорості влади.

Разом із тим реалізація державної регіональної політики ускладнюється низкою проблем. Головними з них є нормативні суперечності, застарілі положення та відсутність оновленої законодавчої бази, здатної враховувати результати децентралізації та новий адміністративно-територіальний устрій. Також бракує чітких правил для розроблення місцевих цільових програм, що є ключовим інструментом планування на рівні громад. Це створює дисбаланс між повноваженнями органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Узагальнюючи, нинішня система планувальних документів залишається надмірно складною та перевантаженою застарілими програмами. Попри виклики воєнного часу, оновлення стратегічних документів є необхідною умовою для ефективного повоєнного розвитку держави та підвищення якості життя населення. У найближчій перспективі важливо оцінити фінансові можливості різних типів територій і розробити гнучкі механізми збалансування місцевих бюджетів, що забезпечить реалістичність та дієвість стратегій розвитку громад [2].

Особливу роль відіграє управлінське планування в умовах національної безпеки. Органи місцевого самоврядування повинні враховувати потреби цивільного захисту, підтримки критичної інфраструктури, координації з військовими адміністраціями та державними структурами. Планування заходів безпеки, створення резервів матеріальних ресурсів, розроблення планів реагування на надзвичайні ситуації дозволяють громадам функціонувати стійкіше навіть у критичних умовах.

Інтеграція міжнародних стандартів місцевого врядування також підсилює значення планування управлінської діяльності. Європейська хартія місцевого самоврядування [1] акцентує на самостійності громади у вирішенні питань місцевого значення, а міжнародні методики стратегічного планування (наприклад, підходи OECD чи UNDP) сприяють впровадженню більш системних і сучасних управлінських практик. Використання кращих європейських і світових підходів дозволяє громадам ефективніше управляти розвитком, залучати грантове фінансування та реалізовувати масштабні проекти.

Важливим чинником розвитку територій субнаціонального рівня є застосування інтегрованих підходів, що дозволяють забезпечувати якісне надання публічних послуг населенню. У Європейському Союзі одним із ключових інструментів визначення стратегічних пріоритетів регіонального розвитку є інтегровані територіальні стратегії, сформовані за принципом територіально спрямованого втручання (place-based approach). Такі стратегії мають довгостроковий характер, поєднують місцеві ресурси й переваги, спрямовані на подолання проблем різного рівня та передбачають залучення інструментів багаторівневого управління відповідно до визначених цілей [5, с. 196].

В Україні сучасний підхід до регіонального розвитку також поступово набуває більшої адресності та аналітичної обґрунтованості. Затверджені Кабінетом Міністрів показники для віднесення громад до різних функціональних типів територій [3] створюють базу для комплексної оцінки їхнього потенціалу, потреб та викликів, включаючи демографічні тенденції, економічну ситуацію та наслідки війни. Це дозволяє державі формувати політику підтримки більш цілеспрямовано, забезпечуючи ресурси тим громадам, які найбільше їх потребують. Функціональні типи охоплюють широкий спектр територій – від тих, що потребують відновлення чи зазнали техногенних впливів, до сільських, гірських, лісистих та центрів регіонального зростання. Запровадження такої системи є частиною виконання Україною євроінтеграційних зобов'язань і спрямоване на підвищення ефективності регіональної політики. Протягом 2025 року буде сформовано повний перелік громад за функціональними типами, а надалі – впроваджено цільові програмні підходи до розвитку кожної групи територій та макрорегіонів.

Таким чином, планування управлінської діяльності є фундаментальним інструментом підвищення ефективності місцевого самоврядування в Україні. Воно забезпечує узгодженість дій органів влади, раціональне використання ресурсів, довгостроковий розвиток громад та підвищення якості публічних послуг. У сучасних умовах стратегічне та оперативне планування стає не лише адміністративною необхідністю, а ключовою умовою стійкості, конкурентоспроможності та безпеки територіальних громад. Використання планувальних механізмів у поєднанні з принципами ефективного врядування створює підґрунтя для формування сильного, демократичного та орієнтованого на розвиток місцевого самоврядування України.

Література:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія Ради Європи від 15.10.1985 : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 25.11.2025).
2. Марущин Ю. В. Виклики та перспективи трансформації механізмів реалізації державної регіональної політики в контексті європейської інтеграції України. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.25> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова Каб. Міністрів України від 19.11.2025 № 1493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-п#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 13 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

Свірко Світлана Володимирівна,
*доктор економічних наук, доктор наук з державного управління,
 професор, завідувач кафедри національної безпеки,
 публічного управління та адміністрування
 Державного університету «Житомирська політехніка»*

Принципи належного урядування у розбудові ефективного місцевого урядування

Принципи належного урядування, як основа сучасного публічного управління, набули своєї формалізації наприкінці минулого століття через Програму ООН «Врядування для сталого розвитку людства», у такій сукупності: прозорості, підзвітності, законності, реагування, стратегічного бачення, ефективності і та результативності, справедливості, консенсусу, відповідальності, участі [1, 2]. Примітно, що власне визначення поняття «належного урядування» було надано саме в контексті місцевого управління як «сукупність безпосередніх взаємовідносин громадян, публічного та приватного секторів, планування та управління спільними справами міста; процес, що постійно триває і передбачає врахування протиріч або різних інтересів, організованих спільних дій; відносини, які охоплюють як офіційні інституції, так і неформальні домовленості та соціальний капітал громадян») у програмних документах Центру ООН з населених пунктів (1996р.) [2, 3]. Надалі принципи належного урядування було закріплено Білою книгою Європейської комісії (2001р.) у такому складі: відкритості, участі, відповідальності, ефективності та узгодження [2, 4]. В 2007 році на виконання рішень III-го Варшавського саміту голів урядів та керівників держав-членів Ради Європи Центром експертизи та реформування місцевого самоврядування РЄ було розроблено Стратегію інновацій та належного врядування на місцевому рівні, якою визначались принципи належного місцевого урядування (та їх змістовна забезпечувальна характеристика) у такому складі [2, 5, 6]: чесного проведення виборів, представництва та участі, зворотного зв'язку та чутливості, ефективності та результативності, відкритості і прозорості, верховенства права, етичної поведінки, компетентності і спроможності, інноваційності та відкритості до змін, сталого розвитку та стратегічної орієнтації, раціонального управління фінансами, прав людини, культурного різноманітті та соціальної згуртованості, підзвітності. Фактично в 2008 році Комітет Міністрів Ради Європи підтвердив прихильність вищевказаній Стратегії оприлюдненням всіх наведених в ній 12-ти принципів належного демократичного урядування з детальною характеристикою останніх [7].

Кропітка спільна робота ЄС та ОЕСР в межах Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA), розпочата майже 30 років тому, призвела до неодноразового удосконалення сукупності принципів належного урядування, що, врешті решт, призвело до формування чіткої та ґрунтовної системи таких принципів у вигляді їх 6-ти змістовних кластерів, а саме: 1.Стратегія; 2.Формування і координування політики; 3.Державна служба та управління людських ресурсів; 4.Організація, підзвітність та нагляд; 5.Надання послуг та цифровізація; 6.Управління державними фінансами [2, 8, 9]. В їх межах сформовано 32 принципи належного урядування (що включають 270 підпринципів), поєднуються, згідно вказаних кластерів відповідними їм цінностями, а саме [2, 8, 9]: уряд забезпечує стратегічне бачення та лідерство для гнучкого, інноваційного державного управління, що постійно вдосконалюється і реагує на нові виклики; уряд гарантує, що всі напрями державної політики та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей та напрямів державної політики, а власне остання розробляється та узгоджується в межах відкритого, заснованого на широкій участі процесу, на основі обґрунтованих фактах на аналізі; державні службовці

діють професійно, порядно та нейтрально; їх відбір та зростання мають відбуватись на основі їх професіоналізму, здібностей, компетенцій та рівних можливостей; організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління, інституції останнього є відкритими та прозорими і застосовують чітко ідентифіковані механізми підзвітності, а потужні наглядові органи захищають права громадян та інтереси суспільства; послуг завжди перебуває у центрі уваги органів державного управління, які надають високоякісні та легкодоступні послуги у різних форматах (особисто та онлайн) всім фізичним та юридичним особам за максимального використання цифрових технологій для підвищення ефективності державних управлінських рішень та якості і доступності державних послуг; органи державного управління здійснюють керівництво державними фінансами задля забезпечення сталості, прозорості та ефективності функціонування системи державних фінансів із активним застосування інструментів контролю, закупівель, нагляду, що дозволяє забезпечити ощадливе, ефективне та результативне використання державних ресурсів розподілених між всіма рівнями державного управління.

Прихильність України вказаним принципам закріплена Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, що автоматично вирішує питання необхідності їх реалізації [10]. В контексті останніх запитів суспільства та стратегічних партнерів України вочевидь потребує акцентування як на місцевому, так і державному рівні проблема реалізації принципів 4-го кластерів та 6-го кластеру в частині мінімізації ризиків корупції та налагодження ефективної системи управління державними фінансами на всіх рівнях. Саме забезпечення подолання корупції та зміцнення системи державних та місцевих фінансів дозволить нашій країні не тільки підвищити ефективність державного управління та місцевого самоврядування, а й відстояти свою незалежність ставши найскорішим часом членом ЄС.

Література:

1. Governance for Sustainable Human Development, An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for. Sustainable Human Development. United Nations Development Programme. 1997. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3831662>
2. Свірко С.В., Дика О.С., Тростенюк Т.М., Сидоренко О.П., Загурський В.Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. №3 (109). 2024. С. 74-90.
3. United Nations Conference on Human Settlements Habitat. URL: <https://www.un.org/ru/conferences/habitat/istanbul1996>
4. European Governance. *A White Paper*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10
5. Declaration on democratic participation and public ethics at local and regional level “Good local and regional governance – the European challenge” (15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15-16 October 2007). URL: [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM\(2008\)14&Ver=add&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1267731](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM(2008)14&Ver=add&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1267731)
6. Кучменко В., Сидоренко О., Загурський В. Розвиток принципів належного урядування в контексті євроінтеграційних процесів. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С.789-793.

7. 12 Principles of Good Democratic Governance. European Label of Governance Excellence (ELoGE). URL: <https://rm.coe.int/12-principles-brochure-final/1680741931>

8. Грицишен Д., Сергієнко Л. Імплементация принципів належного урядування в контексті євроінтеграції України. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м. Суми, 31 травня 2024 р. – 01 червня 2024 року). У 2-х томах. Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. Т.1. С. 149-153.

9. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

10. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL : [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

Соловей Роман Петрович,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Принципи ефективного врядування як чинник публічного управління інноваційним розвитком регіону в умовах європейської інтеграції України

Ефективне врядування є фундаментальною основою сучасних підходів до публічного управління та визначальним чинником розвитку інноваційних процесів у регіонах, що інтегруються до європейського політичного та економічного простору. В умовах європейської інтеграції України саме якість інституцій, прозорість управлінських рішень, відкритість до громадської участі та відповідальність органів влади формують нові стандарти регіонального розвитку. На думку Шаульської Г.М., принципи good governance трактуються як система орієнтирів, що забезпечують ефективність державної політики через поєднання демократичних процедур, професійної компетентності та інституційної стійкості [1]. Отже, вони стають ключовими у формуванні середовища, здатного продукувати та впроваджувати інновації на місцевому рівні.

Інноваційний розвиток регіону значною мірою залежить від того, наскільки органи влади спроможні формувати стратегічні управлінські рішення, здатні забезпечити економічне зростання, а також створювати інфраструктурні, фінансові та інституційні умови для появи нових технологій і стартапів. Зарубіжні дослідження демонструють чітку залежність між якістю врядування, децентралізацією бюджетних ресурсів і результативністю регіонального розвитку [2]. Країни Європейського Союзу, що успішно інтегрували принципи ефективного врядування, демонструють вищу стійкість регіонів до кризових явищ, швидшу адаптацію до технологічних змін і вищу економічну динаміку порівняно з державами з нижчим рівнем інституційної спроможності.

Особливо важливим є досвід країн Центральної та Східної Європи, де модернізація врядування стала ключовою умовою переходу до ринкової економіки та інтеграції до ЄС. У цьому контексті угорська дослідниця Ілона Ковач доводить, що саме якість регіональних інститутів визначає можливість успішної імплементції європейських норм у сфері регіональної політики [3]. Це актуально і для України, де процеси євроінтеграції вимагають узгодження місцевого самоврядування з європейськими принципами субсидіарності, прозорості та партнерства.

Додатковий акцент у європейських дослідженнях робиться на тому, що ефективне врядування є не лише адміністративним підходом, а й механізмом забезпечення стійкого розвитку територій. Автори Чіамбра А. та Стамос І. підкреслюють, що інтеграція Цілей сталого розвитку ООН у політику регіонального розвитку Європи спирається на високі стандарти управлінської культури, стратегічного планування та міжсекторальної взаємодії. Саме поєднання інноваційної діяльності, стійкості та ефективного врядування формує конкурентоспроможність регіонів [4].

В українському контексті важливе місце займає цифровізація публічного сектору. Києнко-Романюк Є. зазначає, що розвиток е-урядування та електронних сервісів не лише скорочує бюрократичні бар'єри, але й сприяє підвищенню рівня прозорості, що є базовим елементом *good governance*. За допомогою цифрових інструментів органи влади можуть ефективніше управляти ресурсами, підтримувати інноваційні ініціативи та забезпечувати відкритість для громадян і бізнесу. Крім того, цифрова трансформація сприяє зростанню довіри до органів влади, що є критичним чинником у країнах із перехідною економікою [5].

Сучасні процеси реформування публічного управління в Україні, зокрема децентралізація, суттєво трансформували роль місцевого самоврядування, посиливши його вплив на розвиток регіонів. Ці трансформації створюють умови для підвищення інституційної автономії громад і формування нової управлінської культури, орієнтованої на ефективність, участь громадян і стратегічний підхід до розвитку територій. Це, у свою чергу, збільшує здатність громад створювати та реалізовувати інноваційні ініціативи на місцевому рівні.

На теоретичному рівні важливі підходи, де *good governance* розглядається як концепція, що виходить за межі звичайної адміністрування, охоплюючи такі складові, як чесність, компетентність, відкритість, участь, верховенство права та ефективність. Саме ці компоненти утворюють інституційну основу, без якої неможливий перехід до моделі інноваційного розвитку на рівні територіальних громад.

Комплексне впровадження принципів ефективного врядування у регіональну політику України має значний потенціал для посилення економічної стійкості, модернізації регіональних систем управління та забезпечення розвитку інноваційних екосистем. Це потребує не лише вдосконалення нормативно-правового забезпечення та управлінських процедур, але й розвитку кадрового потенціалу органів влади, підвищення управлінської культури, розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

Отже, ефективне врядування виступає не просто теоретичною конструкцією, а практичним інструментом формування інноваційно орієнтованих регіональних політик. Інтеграція принципів *good governance* у публічне управління є необхідною умовою для зміцнення інституційної спроможності, створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності та успішної інтеграції України в європейський політичний і економічний простір. Саме через поєднання управлінської ефективності, демократичних стандартів і інноваційної спроможності можливо забезпечити сталий розвиток українських регіонів у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Шаульська Г.М. Принципи «належного врядування»: перспективи впровадження в Україні. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2019. № 2 (66). С. 140–143.
2. Onofrei M., Oprea F., Iașu C., Cojocariu L., Anton S. G. (2022). Fiscal Decentralization, Good Governance and Regional Development - Empirical Evidence in the European Context. *Sustainability*. № 14(12), 7093. URL : <https://doi.org/10.3390/su14127093>

3. Kovács I. P. Governance and regional development in Central and Eastern Europe. *Metropolises and Peripheries of CEE Countries: New Challenges for EU, National and Regional Policies*: RSA Central and Eastern Europe Conference. 2019. pp. 3-4. URL : <https://www.regionalstudies.org/wp-content/uploads/2019/11/OK-Lublinpalnefinal.pdf>

4. Ciambra A., Stamos I. Sustainable Development Goals Integration in Regional Governance and Policy: Assessing Their Impact in Europe. *State and Local Government Review*. 2025. Pp. 1- 19. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0160323X251343028>

5. Киенко-Романюк Є. Інноваційні механізми розвитку е-урядування в Україні: регіональні пріоритети та глобалізаційні виклики. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 1. С. 101-106. URL : <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/210/196>

Терещенко Валерія Віталіївна,

*аспірант кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Забезпечення інформаційної безпеки як принцип ефективного врядування в умовах війни

Забезпечення інформаційної безпеки є одним із ключових принципів ефективного врядування в умовах війни, оскільки інформація перетворюється на стратегічний ресурс та інструмент впливу. У сучасних конфліктах інформаційний простір стає полем бою, де держави змагаються не лише за території, а й за свідомість громадян. Ефективне врядування вимагає від державних інституцій здатності швидко реагувати на інформаційні загрози та мінімізувати їхні наслідки. Ворог активно використовує дезінформацію, пропаганду й маніпулятивні наративи для підриву довіри до влади та дестабілізації суспільства. Тому державні органи повинні впроваджувати комплексні стратегії кіберзахисту, моніторингу та аналізу інформаційних потоків.

Розвиток інформаційних технологій продовжує створювати нові, все більш ефективні, дешеві і доступні засоби поширення інформації, через що інформаційний простір наповнюється контентом, який створює шумовий ефект з небажаної і непотрібної для людини інформації. Частка корисної інформації в інформаційному шумі може бути мізерною, чим зумовлюється необхідність захисту людини від впливу всієї іншої небажаної, зайвої інформації, а також потреба вироблення своєрідних здібностей людини до інформаційної селективності, що буде одним з показників її інформаційної культури [1, с. 59]. В багатьох випадках неможливо притягнути до відповідальності за неправдиву або неперевірену інформацію. А також неможливо контролювати увесь потік інформації в інтернеті. Важливо розуміти, що фейки (неправдиві новини, або спотворені факти) не фабрикують просто так: вони мають приносити вигоду своїм авторам. Важливо і те, що фейки поширюються швидше за факти.

Одним із важливих аспектів інформаційної безпеки є формування стійкості суспільства до впливу фейкових повідомлень. Ця стійкість безпосередньо пов'язана з поняттям інформаційної гігієни, яке передбачає свідоме та відповідальне споживання інформації. Інформаційна гігієна включає перевірку джерел, критичне мислення та усвідомлення можливостей маніпуляції. В умовах війни вона стає не просто корисною навичкою, а важливим елементом громадянської безпеки. Кожен громадянин, який дотримується принципів інформаційної гігієни, зменшує ефективність інформаційних

атак противника. У сфері публічного управління необхідно підтримувати освітні ініціативи, спрямовані на розвиток критичного мислення та медіаграмотності населення. Прозорість у діяльності державних інституцій також підвищує рівень довіри та зменшує простір для ворожих маніпуляцій. Успішне врядування передбачає координацію між державою, громадянським суспільством і медіасектором. Спільні зусилля дозволяють формувати безпечний інформаційний простір та підвищувати національну стійкість.

Отже, інформаційна безпека та інформаційна гігієна є взаємопов'язаними складовими, що визначають ефективність державного управління під час війни. Вони забезпечують захист держави, зміцнюють моральну стійкість населення та сприяють успішному протистоянню агресії. Питання інформаційної гігієни, що передбачає усвідомлене й відповідальне використання інформаційних ресурсів, посідають важливе місце в сучасній державній політиці кібербезпеки. Одним із ключових її аспектів є раціональний вибір безпечних каналів комунікації, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу до службової інформації. У зв'язку з цим значна кількість державних інституцій, зокрема закладів вищої освіти, здійснила перехід від Telegram до платформ, які забезпечують вищий рівень криптографічного захисту, таких як Signal, WhatsApp, Viber або корпоративні системи Microsoft та Google. Хоча Telegram зберігає роль важливого інструмента інформування для медіа та громадянського суспільства, його використання у сфері службової діяльності вважається потенційно ризикованим. Застосування обмежень щодо цієї платформи не слід трактувати як прояв обмеження свободи слова, оскільки йдеться про необхідний захід державної кібероборони.

Обмеження Telegram в Україні прямо пов'язані із завданнями захисту критичної інформаційної інфраструктури, забезпеченням безпеки комунікацій та збереженням інформаційного суверенітету. Ці заходи зумовлені підвищеною вразливістю цифрових комунікацій в умовах війни та активним використанням інформаційного простору як інструмента впливу. Впровадження більш безпечних комунікаційних платформ сприяє підвищенню загальної стійкості державного управління до кібератак і дезінформаційних впливів. Крім того, це формує відповідальну культуру цифрової поведінки серед службовців та працівників освітніх інституцій. Зрештою, пріоритетність інформаційної гігієни та кіберзахисту стає невід'ємною складовою сучасної моделі державної безпеки й ефективного врядування. На рівні суспільства інформаційна гігієна сприяє формуванню інформаційної культури, яка транслює норми, цінності, традиції даного соціуму. Вкрай важливе питання інформаційної гігієни постало з початком повномасштабного російського вторгнення [1, с. 229].

Інформаційна гігієна становить окрему галузь знань, що вивчає закономірності впливу інформаційних потоків на психофізіологічний стан людини та на суспільне здоров'я загалом. Її основною метою є мінімізація потенційно шкідливих наслідків надмірного або неконтрольованого інформаційного впливу, який може спричиняти психологічні, когнітивні та соціальні дисфункції. Поява цього поняття зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, які забезпечили людині практично необмежений доступ до різноманітних інформаційних ресурсів. У таких умовах критичне ставлення до новин, перевірка фактів та знання базових правил цифрової безпеки стають невід'ємними складовими ефективної інформаційної гігієни. Здатність протидіяти інформаційним маніпуляціям є важливим інструментом збереження психологічної стійкості індивіда.

Дотримання принципів інформаційної гігієни сприяє зниженню рівня тривожності, інформаційного перевантаження та емоційного виснаження, що часто виникають унаслідок інтенсивного медіаспоживання. Вона також є важливим чинником формування інформаційної стійкості суспільства в умовах глобальних криз та інформаційних атак. З огляду на це, розвиток інформаційної гігієни набуває значення не

лише як індивідуальна практика, а й як суспільна потреба, необхідна для забезпечення інформаційної безпеки та зміцнення демократичних інститутів.

Література:

1. Тихомиров О. О. Ідея інформаційної гігієни в контексті інформаційної безпеки і захисту інформаційних прав людини. *Legal Novels*. 2023. (20). С.59-65. URL: <https://doi.org/10.32782/ln.2023.20.08>. (дата звернення: 18.11.2025).
2. Педорич А. Інформаційна гігієна як складова здорового способу життя. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2024. Том 181(25). С. 226-231. URL: <https://doi.org/10.58407/visnik.242535>. (дата звернення: 18.11.2025).

Требик Людмила Петрівна,

*кандидатка наук з державного управління, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Раиц Ірина Олександрівна,

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

Формування репутації публічного службовця в умовах цифровізації

Українські публічні службовці сьогодні є ключовою ланкою у забезпеченні стабільності державного управління, підтримці громадян, організації гуманітарної допомоги та адаптації державних структур до реалій воєнного часу. До основних викликів службовців під час воєнного стану належать: швидка адаптація до змін, перехід на нові умови в управлінні, координація з силовими структурами, запровадження режиму воєнного стану, реорганізація роботи установ, особливо в умовах окупації або бойових дій [1, с. 53]. Держслужбовці сьогодні не лише виконують свої посадові обов'язки, а й стають символами стійкості держави. Багато з них займаються волонтерством, допомагають армії та підтримують родини військових. Публічна служба у сучасних умовах це фронт, де боротьба ведеться не зброєю, а розумом, організацією та витримкою.

Сучасне суспільство сьогодні формується на використанні величезних масивів інформації, вмінні розбиратися в особливостях та функціях медіа, працювати у соціальних мережах, вміти шукати та ефективно використовувати інформацію. Особливо це стосується публічних службовців, які в умовах потоків дезінформації та негативних наративів повинні формувати стратегію поведінки та приймати правильні, зважені рішення [2]. Цифровізація процесів у діяльності органів публічної влади є одним із основних пріоритетів розвитку України. Наразі інтенсивний розвиток цифрових технологій у системі органів публічної влади є ключовим напрямом у їх реформуванні. На сьогодні цифровізація є ефективним інструментом для боротьби з корупцією в Україні, зокрема платформи «Дія», ProZorro та інші електронні системи, продовжують демонструвати антикорупційний ефект, зменшуючи «людський фактор», підвищуючи прозорість і заощаджуючи мільярди гривень.

Також, важливим аспектом є розвиток електронного врядування, що змінює характер взаємодії громадян і службовців. Надання електронних послуг, використання цифрових платформ для звернень, консультацій та запису на прийом створюють новий тип досвіду взаємодії з владою. Якість цих послуг, швидкість обробки запитів,

доступність інформації, зручність інтерфейсу та надійність технічної системи прямо впливають на те, як громадяни оцінюють як окремих службовців, так і державні інституції загалом. Публічний службовець, який демонструє цифрову компетентність, здатність працювати з новими сервісами та підтримувати їх ефективне функціонування, отримує додаткові переваги у формуванні позитивної репутації [3, с. 185].

Репутація публічного службовця формується не лише офлайн через професійну діяльність, а й онлайн – через комунікацію, поведінку, відкритість, реагування на запити та цифрову культуру взаємодії. Це поєднання трьох складових: професійної компетентності (передбачає чіткість рішень, ефективність роботи, вміння працювати з даними); комунікаційної відкритості (наявність офіційних каналів спілкування, зрозумілі пояснення, доступність); цифрової етики та кібергігієни (коректне використання соцмереж, дотримання стандартів кібербезпеки, публічність інформації).

До ключових факторів формування позитивної репутації публічного службовця в умовах цифровізації належать:

- 1) професійність у цифровому середовищі, яка полягає у ефективному володінні цифровими інструментами; розумінні кібербезпеки; здатність працювати з великими масивами даних;
- 2) етична поведінка онлайн, а саме: дотримання службової етики у соцмережах; уникнення фейків та маніпуляцій; прозорість у подачі інформації;
- 3) відкритість до зворотного зв'язку, тобто регулярні оновлення інформації; реагування на коментарі; участь у публічних онлайн-обговореннях;
- 4) пояснювальна комунікація, адже сучасний службовець має бути не лише адміністратором, а й «цифровим комунікатором», який доступно пояснює рішення та зміни;
- 5) особистий бренд, створення образу професійності, компетентності та доброчесності, який формується через: медіа-виступи, онлайн-профіль, участь у проектах, ціннісну позицію.

Репутація державного службовця ґрунтується на основі принципів, що визначають якість його роботи та взаємодії з громадськістю, а саме:

перший принцип – професіоналізм, що включає компетентність, глибокі знання та вміння застосовувати їх на практиці. Державні службовці повинні постійно вдосконалювати свої навички та відповідати сучасним вимогам публічного управління та адміністрування;

другий принцип – етика та сумлінність, оскільки дотримання етичних стандартів, сумлінне виконання державних обов'язків, запобігання конфліктам інтересів та неправомірних дій становлять основу суспільної довіри;

третій принцип – прозорість та підзвітність, бо державні службовці зобов'язані забезпечувати розкриття інформації, звітувати про результати своєї роботи та пояснювати причини своїх рішень, що сприяє покращенню відносин між органами державної влади та громадськістю;

четвертий принцип – законність, усі рішення та дії державних службовців повинні відповідати законам, професійним правилам та положенням. Порушення цього принципу завдає прямої шкоди репутації державного службовця;

п'ятий принцип – орієнтація на потреби громадян, бо роль державного службовця полягає у задоволенні потреб суспільства, забезпеченні надання високоякісних послуг та справедливому та неупередженому ставленні до кожної людини;

шостий принцип – ефективність та результативність, оскільки репутація державного службовця залежить від його здатності досягати поставленої мети, виконувати завдання вчасно і знаходити оптимальні рішення. У сучасних умовах

особливо важливо дотримуватися балансу між оперативністю реагування та якістю прийнятих рішень.

Формування репутації державного службовця – це складний процес, заснований на професіоналізмі, етиці, правових засадах та принципах комунікації. Дотримання цих принципів зміцнює довіру суспільства та підвищує ефективність діяльності органів влади.

Репутація публічного службовця в умовах цифровізації — це стратегічний ресурс, який формується щодня. Це поєднання компетентності, доброчесності та здатності працювати у відкритому інформаційному середовищі.

Література:

1. Білоус В.М., Щербіна О.С. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. 2022. № 12. С. 12-14. URL: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/12898>
2. Зелінський С.Е. Медіаграмотність публічних службовців в контексті цифрової трансформації: *Місьцеве самоврядування*, 2022/№ 1 URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2022/january/issue-1/article119061.html?srsId=AfmBOor-JByON3ZA14h_kVWAk-oMi2zVsllIvte5IlN5mNg647fd2cYy
3. Єргідзей К. В., Єргідзей О. О., Зборчий А. С. Феномен іміджу: історія виникнення та сьогодення. *Теорія і методика управління освітою*. С. 185-189. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part_1/42.pdf

Хитра Олена Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Напрями реалізації принципу інклюзивності в публічному управлінні

В умовах глобалізації проблеми соціальної нерівності набули надзвичайно важливого значення і потрапили до порядку денного багатьох міжнародних організацій, які консолідованими зусиллями прагнуть сформувати суспільство, толерантне до людей з обмеженими можливостями і вільне від будь-яких проявів дискримінації через стать, вік, етнічне походження, місце проживання, рівень доходів або фізичне здоров'я [1, с. 386]. Виникнення низки економічних і соціальних дисбалансів у розвитку держав, регіонів та верств суспільства диктує потребу в удосконаленні підходів до реалізації ідей сталого розвитку, що поступово трансформуються у концепцію інклюзивного розвитку [2] (рис. 1).



Рис. 1. Концепція інклюзивного розвитку
як орієнтир трансформації моделі публічного управління

Джерело: авторська розробка

Для досягнення соціального благополуччя недостатньо лише «стійкості», адже рівень добробуту не вимірюється виключно стійким зростанням ВВП і матеріальних доходів населення [3, с. 30]. Зростання повинне бути інклюзивним, тобто таким, що позитивно впливає на добробут якомога ширших верств населення, створюючи рівні можливості для реалізації людського потенціалу [4, с. 58]. Відповідно, інклюзія трактується як гарантування можливості активної участі у житті спільноти, в якій кожен індивід є рівноправним членом, і його (її) внесок у розвиток громади та суспільства цінується, підтримується і поважається [5, с. 86].

Інклюзивне зростання розглядається як стратегія наростання синергії між динамікою національного доходу і максимально поширеним прогресом у стандартах життя; це процес скорочення соціальної нерівності завдяки справедливому перерозподілу національного доходу з боку держави та створенню сприятливих економічних та соціально-екологічних умов для життя громадян [3, с. 31–32].

Зрештою, ця концепція розширює традиційні моделі економічного зростання, зосереджуючи увагу на рівності у сфері людського капіталу, здоров'я, якості життя, стану навколишнього середовища, продовольчої безпеки, соціального захисту, доступу до ключових ресурсів і розподілу багатства [4, с. 58]. Принцип інклюзивності апелює до необхідності усунення бар'єрів і забезпечення вільного доступу до освіти, праці, фінансових продуктів, цифрових технологій, публічних послуг, надбань культури, дозвіллевих практик та інших сфер життя для різних верств суспільства, у т. ч. осіб з обмеженими можливостями, жінок, мігрантів, релігійних та етнічних меншин [1, с. 387; 5, с. 86].

Оскільки концепція інклюзивного зростання базується, перш за все, на невід'ємному праві кожної особи на працю і повноцінний розвиток, велике значення має інклюзивне навчання на всіх рівнях. Для належної організації інклюзивного навчального процесу

перед інституціями публічного управління поставили завдання створення умов для якнайповнішого задоволення освітніх потреб усіх без винятку здобувачів освіти [1, с. 391].

Наступний напрям – фінансово-економічний. Принцип інклюзивності в економіці зводиться до забезпечення активної участі всіх членів суспільства в економічному процесі; кожен суб'єкт економіки визнається унікальним і цінним для суспільства та повинен мати належні можливості для задоволення своїх потреб [3, с. 31; 4, с. 57].

Важливе значення приділяється фінансовій інклюзії, під якою варто розуміти забезпечення повноцінного та своєчасного доступу до широкого кола фінансових продуктів і послуг, поширення їх використання серед усіх учасників фінансових відносин [2]. Підвищення фінансової грамотності, використання сучасних фінансових інструментів і залучення інвестицій для реалізації інклюзивних ініціатив сприяє загальному добробуту і соціальному прогресу [6, с. 165]. Також доцільно вказати на роль інформаційно-аналітичного забезпечення – ведення статистики у розрізі соціально вразливих груп, моніторинг можливостей працевлаштування окремих категорій населення.

Розвиток інклюзивної економіки передбачає інтеграцію принципів справедливості і рівності в усі аспекти економічної діяльності шляхом створення інклюзивних ринкових умов, що, своєю чергою, сприяє підвищенню економічної активності, зменшенню соціальних розривів, дотриманню принципів соціальної відповідальності і міжнародних зобов'язань, зростанню конкурентоспроможності і поліпшенню якості життя [6, с. 162]. Безпосередня реалізація цих переваг здійснюється за допомогою політики регулювання доходів населення, що включає такі інструменти, як податкові пільги і соціальні виплати (субсидії, пенсії, допомоги по безробіттю та ін.) [1, с. 391].

Становлення інклюзивної економіки потребує спеціальних інклюзивних інституцій, які дозволяють і заохочують до участі в економічній діяльності, підприємстві усіх людей, для того щоб найкращим чином використовувати їхні навички, здібності й таланти, а також дати можливість (заходами професійної орієнтації, сприяння професійному самовизначенню) обрати саме те, чого вони бажають [4, с. 64].

В умовах цифровізації з'явилися як нові можливості, так і виклики в царині інклюзивного зростання. З одного боку, завдяки цифровізації є можливість отримувати державні послуги в режимі «онлайн», швидше оформляти необхідну документацію, уникаючи бюрократичних процедур [1, с. 392]. Водночас серйозним бар'єром виступає цифрова нерівність: певна частина населення відчуває обмеження у доступі до сучасних цифрових технологій або має недостатній рівень цифрової грамотності. Відповідно, цифрова інклюзія розглядається як забезпечення рівного доступу всіх громадян до цифрових технологій, послуг, ресурсів і знань.

Основною метою цифрової інклюзії в системі публічного управління має бути гарантування рівного доступу до цифрових державних послуг та інформаційних ресурсів для кожного громадянина, а також створення умов для активної участі соціально вразливих груп у процесах цифрового врядування [7, с. 14]. Подолання бар'єрів цифрової інклюзії потребує системної політики, спрямованої на: удосконалення цифрової інфраструктури; впровадження програм навчання і підвищення цифрової грамотності; забезпечення правових гарантій доступності; адаптацію сервісів під потреби вразливих верств населення; забезпечення міжвідомчої координації [7, с. 20].

Про інклюзію почали все частіше згадувати і в соціокультурній сфері, зокрема в культурі, рекреації, туризмі. Наприклад, у світі активно розвивається інклюзивний туризм і збільшується кількість турагенцій, які займаються реалізацією інклюзивного туристичного продукту для осіб з особливими вимогами до турів [3, с. 35].

Як бачимо, створення передумов для практичної реалізації концепції інклюзивного зростання потребує розробки і впровадження нових публічно-управлінських механізмів. Звідси робимо висновок, що й сама система публічного управління має еволюціонувати у т. зв. «інклюзивну модель», відмінною рисою якої є націленість на розбудову

інклюзивного суспільства, яке не фокусується на расових, класових, вікових, статевих і географічних відмінностях осіб та соціальних груп, а забезпечує рівність можливостей та залучення усіх членів суспільства до створення соціальних інституцій, які регулюють соціальну взаємодію [4, с. 64]. Як справедливо зауважує Є.В. Кобко, інклюзивним може вважатися публічне управління, яке передбачає врахування різноманітних потреб і реакцій у процесі прийняття та виконання рішень [5, с. 86]. Тим самим формується інклюзивне соціальне середовище, в якому толерується розмаїття, і кожна особистість може самореалізуватися, відчуючи свою належність до громади і суспільства.

Отже, інклюзія в контексті публічного управління являє собою системний підхід, спрямований на забезпечення рівноправної активної участі всіх суб'єктів суспільства у процесах прийняття та реалізації рішень з метою забезпечення соціальної справедливості, рівних можливостей, захисту прав та інтересів вразливих груп. Що важливо, парадигма інклюзивності передбачає взаємодію різних соціальних акторів у створенні та реалізації публічних політик з орієнтацією на підвищення ефективності та легітимності публічного управління [5, с. 86].

Для сучасної України питання інклюзії стоїть особливо гостро, оскільки проблеми соціальної нерівності завжди загострюються у періоди нестабільності, а в умовах воєнного стану – тим більше, і це потребує пошуку нових концепцій збалансованого повоєнного розвитку [2]. На думку П.М. Петровського, ці обставини підштовхують до оптимізації діяльності всіх суб'єктів публічного управління для вироблення належного ставлення до впровадження політики інклюзивності [1, с. 384].

Важливим кроком стало схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [8], відповідно до якої підтримується розвиток інклюзивного та гендерно чутливого публічного простору, дружнього для сімей з дітьми та маломобільних груп населення. Стратегія складається з двох основних рівнів – рамок умов безбар'єрності та стандартів безбар'єрності. Перший рівень визначає доступність для людини фізичної, інформаційної та цифрової інфраструктури, участь у суспільно-політичних процесах та можливості самореалізації. Другий рівень фокусується на створенні умов для безбар'єрності у сферах освіти та економічної діяльності.

Оскільки створення інклюзивного простору починається з місцевого рівня, важливо виділити створення місцевих рад безбар'єрності, що сприятиме ефективній координації дій структурних підрозділів, моніторингу та оцінюванню змін, залученню зовнішньої експертизи та налагодженню комунікації з мешканцями громад [9].

На основі міжнародних методик Міністерством розвитку громад і територій проводиться дослідження «Індекс безбар'єрності громад», що дозволяє оперативно відстежувати досягнення громад, бачити лідерів у цьому питанні і звертати увагу на поточні проблеми. Як показали дослідження 2025 року, найбільш розвиненим у громадах є напрям освітньої безбар'єрності, тоді як потребують посилення напрями фізичної безбар'єрності (включаючи доступність інфраструктури і пересування), цифрової безбар'єрності, громадянської безбар'єрності (участь маломобільних груп населення у житті громади). Міські громади зазвичай мають вищий рівень безбар'єрності, ніж селищні та сільські (тобто, доступність інфраструктури і послуг є ключовими чинниками для забезпечення високого рівня безбар'єрності). Кваліфікованість кадрів в органах місцевого самоврядування та ефективна організаційна структура є основними рушіями розвитку безбар'єрності, навіть в умовах обмеженості фінансових ресурсів [10].

Також доречно вести мову про інклюзивні інновації, спрямовані на подолання дисинергії економічного зростання і соціального становища вразливих верств населення. Прикладами таких інновацій є: центри колективного Інтернет-доступу і програми підвищення комп'ютерної грамотності; програми підтримки малого бізнесу та інноваційного підприємництва; сприяння безробітним у пошуку роботи на основі

сучасних ІКТ; заходи з підвищення доступності державних послуг тощо. В Україні прикладом інклюзивних інновацій стало створення Пунктів незламності [2; 3, с. 34].

Таким чином, основними аспектами інклюзивного зростання є інвестиції в людський капітал, створення нових робочих місць, що відповідають стандартам гідної праці, впровадження прогресивної податкової політики, забезпечення соціального захисту і недопущення дискримінації. Важливу роль відіграє інституційна інфраструктура, що націлює на соціальну інтеграцію та співучасть. Інклюзивність має стати одним з головних критеріїв оцінювання ефективності державної політики; кожне публічно-управлінське рішення має розглядатися крізь призму концепції інклюзивного зростання.

Література:

1. Петровський П.М. Інклюзивність як принцип публічного управління в соціально-медичній сфері. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4 (44). С. 382–394. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22270/22241> (дата звернення: 26.11.2025).
2. Крамаренко К.М., Іващенко Д.І. Інклюзивна економіка як концепція повоєнного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4784/4724> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Воробйова Н., Гаврилюк С., Литвинова Т. Деякі аспекти інклюзивного розвитку економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 29–37. URL: <https://surl.li/lvdtur> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Бобух І.М., Щегель С.М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник НАН України*. 2018. № 7. С. 55–70.
5. Кобко Є.В. Роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні інклюзивного публічного управління. *Правова позиція*. 2023. № 2 (39). С. 85–88. URL: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/2/17.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
6. Гронь О., Арутюнян О. Інклюзивна економіка: фінансовий аспект розвитку в умовах глобалізації. *Світ фінансів*. 2024. № 3 (80). С. 160–170. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1726/1737> (дата звернення: 26.11.2025).
7. Бурик З. Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип. 12. С. 14–29. URL: <https://surl.li/uuphcz> (дата звернення: 26.11.2025).
8. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р (зі змінами, внесеними Розпорядженням КМУ від 25.03.2025 р. № 294-р) // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10> (дата звернення: 26.11.2025).
9. Створення місцевих рад безбар'єрності: крок до інклюзивного суспільства / Хмельницька ОВА. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=147183> (дата звернення: 26.11.2025).
10. Індекс безбар'єрності громад: за результатами дослідження 2025 року / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://surl.li/dfehui> (дата звернення: 26.11.2025).

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

Публічні консультації як інструмент демократії участі

Демократія участі становить концептуальну основу сучасного демократичного врядування, оскільки передбачає безпосередню участь членів територіальної громади або громадян у підготовці, ухваленні та контролі реалізації публічних рішень. Її визначальна риса полягає в особистій участі кожного охочого у процесах публічного управління через спеціально створені механізми [1, с. 4].

Попри різноманітні форми безпосередньої взаємодії населення з органами місцевого самоврядування у рамках демократії участі, зокрема громадські ініціативи, електронні петиції, бюджети участі тощо, публічні консультації вирізняються особливою роллю та мають певні переваги. Так, проведення публічних консультацій дає змогу вивчати та уточнювати потреби й інтереси різних зацікавлених сторін, а також отримувати ідеї, пропозиції та інноваційні підходи для розв'язання проблем на місцевому рівні. Це сприяє підвищенню якості прийнятих рішень, їхній легітиматії та забезпечує підтримку [2, с. 1].

Науковці зазначають, що публічні консультації можуть реалізовуватись на різних етапах управлінського циклу проєктів органів місцевого самоврядування. На стадії планування вони сприяють виявленню потреб громади та точнішому визначенню цілей і стратегій реалізації рішень. Під час реалізації консультації забезпечують підвищення якості виконання рішень та своєчасне коригування дій у разі необхідності. На етапі оцінювання проміжних і підсумкових результатів публічні консультації забезпечують отримання системного зворотного зв'язку, ідентифікацію недоліків і формулювання рекомендацій для оптимізації майбутніх ініціатив [3, с. 9].

Враховуючи вищевказане, публічні консультації виступають формалізованим каналом комунікації, який забезпечує врахування позицій зацікавлених сторін у процесі розробки та реалізації публічної політики. Можемо говорити про наступні переваги публічних консультацій. Для громадян, незалежно від того, яка саме категорія осіб є учасником публічних консультацій: прямий конструктивний діалог, відповідність рішень реальним потребам, громадський контроль. Для органів самоврядування, які зазвичай у ролі ініціаторів: відомі інтереси громадян, обґрунтоване ухвалення рішень, підвищення довіри та сприйняття органів публічної влади.

Варто зазначити, що до ухвалення Закону України «Про публічні консультації» від 20.06.2024 року [4] публічні консультації в Україні не мали уніфікованого законодавчого регулювання, відтак до набрання чинності його положень (через 6 та 12 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану) продовжують застосовуватися різні акти, зокрема локальні положення рад, статuti громад тощо.

Громадський рух «Чесно» зазначає, що органи місцевого самоврядування наразі самостійно вирішують чи проводити консультації, у якому форматі та з якими процедурами; відтак підходи до консультацій значно відрізняються, як за формою, так і за темами. Так, наразі переважна більшість питань - це перейменування топонімів, а не системні питання такі як транспорт, соціальний розвиток, інфраструктура тощо. Окрім цього, звертається увага на такі проблеми: відсутність єдиного державного порталу, труднощі з доступом до інтернету у деяких регіонах (оскільки в останні роки консультації проводяться саме онлайн), низький показник участі громадян, нерозуміння важливості консультацій, слабкий зворотний зв'язок від влади [5]. Вважаємо, що

першочергові кроки подолання останніх проблем мають бути спрямовані на інформування та просвітництво, а саме забезпечення громадян доступною інформацією про мету, механізми та способи участі в публічних консультаціях, формування культури участі, розширення доступу до консультацій у регіонах, стимулювання активної залученості різних соціальних груп та запровадження прозорого зворотного зв'язку з обґрунтуванням прийнятих рішень і реагуванням на пропозиції громадян.

В цілому, прийняття Закону «Про публічні консультації» створює необхідну юридичну базу й передбачає стандартизацію процесів публічних консультацій, що має потенціал підвищити їх застосування для ухвалення важливих питань. Обов'язковість електронних консультацій і зобов'язання звітувати має стимулювати розвиток цього інструменту. Разом з тим, ефективність публічних консультацій визначається не лише нормативним регулюванням, а й здатністю органів влади забезпечити їх змістовне проведення. У підсумку результативність цього механізму залежить від створення доступної інфраструктури, прозорої організації процесів та наявності реальної волі органів влади взаємодіяти з громадянами.

Наостанок зазначимо, що проведення консультацій із заінтересованими сторонами традиційно сприймається як механізм подолання недовіри до інституцій влади та підвищення ефективності управління. У багатьох західноєвропейських країнах практика законодавчого регулювання участі громадян та проведення публічних консультацій була розпочата понад три десятиліття тому, обумовлена історичними перетвореннями та процесами демократизації [6, с. 4]. В Україні ж такий досвід поки що не накопичений, однак ухвалення вищевказаного закону відкриває перспективи розвитку цього інструменту, а його ефективність стане зрозумілою з початком його практичної реалізації.

Таким чином, розвиток демократії участі в Україні відображає потребу розширювати можливості громадян впливати на зміст управлінських рішень і враховувати інтереси різних груп населення більш повно та системно. Таким інструментом можуть бути публічні консультації, оскільки передбачають прямий діалог, зміцнюють відкритість та довіру до публічної політики. Вказаний інструмент не позбавлений можливих ризиків та недоліків, відтак залишається актуальним для подальших досліджень.

Література:

1. Демократія участі: механізми громадської участі на місцевому, регіональному та національному рівнях. URL: <https://surl.li/uuwgus>
2. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про публічні консультації». *Верховна Рада України*. URL: <https://surl.li/lveory>
3. Карпенко О., Осьмак А., Васюк Н. Публічні консультації як партисипативна складова циклу управління проектами у діяльності органів місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2025. № 1 (103). С. 4-13.
4. Про публічні консультації: Закон України від 20 червня 2024 року № 3841-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
5. До громади за порадою: як перетворити публічні консультації на дієвий інструмент демократії. URL: <https://www.chesno.org/post/6204/>
6. Порівняльний аналіз європейської практики з питань публічних консультацій. *Центр експертизи доброго врядування*. URL: <https://surl.cc/dagspu>

СЕКЦІЯ 4

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Павлюк Тетяна Миколаївна,

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова,*

Гуменюк Юлія Григорівна,

*здобувачвищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління і права імені Леоніда Юзькова*

Атестація державних службовців як механізм підвищення ефективності публічної влади

Ефективна, професійна та доброчесна державна служба є основою функціонування будь-якої демократичної держави. В умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набувають механізми, які дозволяють не лише контролювати діяльність державних службовців, а й стимулювати їх професійний розвиток. Одним із таких ключових інструментів є атестація державних службовців — процес, спрямований на підвищення ефективності державного апарату, забезпечення об'єктивності кадрових рішень і формування корпусу компетентних, мотивованих та відповідальних працівників публічної служби.

Атестація державних службовців є важливим інструментом забезпечення професіоналізму, результативності та доброчесності державної служби. Вона виступає засобом оцінювання відповідності працівників займаним посадам, рівня їх компетентності та якості виконаних завдань, які на неї покладені.

Метою атестації є підвищення ефективності функціонування органів державної влади шляхом визначення рівня професійної компетентності державних службовців, виявлення потреби у підвищенні кваліфікації, стимулювання розвитку кар'єри та забезпечення об'єктивного підходу до прийняття кадрових рішень. Також атестація сприяє формуванню відповідальності та дотримання основоположних принципів державної служби, визначених у Законі України «Про державну службу» - верховенство права, професіоналізм, законність, патріотизм, доброчесність, політична неупередженість та інші.

Процедура атестації включає оцінювання результатів службової діяльності за відповідний період. Відповідно до ч. 1 ст. 44 Закону України “Про державну службу”, результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри [1].

Процес атестації державних службовців передбачає формування спеціальної атестаційної комісії, до якої входять представники керівництва державного органу, кадрової служби, а також, якщо є потреба, залучені фахівці відповідної сфери. Підсумки процедури фіксуються в атестаційному листі, який передається керівнику органу державної влади для затвердження. За результатами розгляду державного службовця можуть визнати таким, що повністю відповідає займаній посаді, рекомендується для просування по службі або, у разі недостатньої відповідності, - таким, що не відповідає займаній посаді.

Варто пам'ятати, що атестація – це не лише інструмент контролю, але і потужний засіб мотивації. Вона стимулює державних службовців до підвищення рівня професійної

компетентності, розширення знань, участі в програмах підвищення кваліфікації та формуванні резерву кадрів.

Важливим нормативним актом, який історично заклав основи сучасної системи атестації, є Наказ Головного управління державної служби України (сьогодні Національне агентство України з питань державної служби) «Про проведення атестації державних службовців». Цей документ встановив ключові принципи проведення атестації - законність, об'єктивність, гласність, колегіальність та неупередженість. Згідно з ним, атестація державних службовців проводиться один раз на три роки, а її основна мета — перевірити ділову кваліфікацію, рівень професійних знань, практичних навичок та морально-етичних якостей службовців [2].

Сьогодні сучасні підходи до атестації державних службовців в Україні поступово наближаються до європейських стандартів оцінювання публічної служби. Там система державної служби побудована на принципах управління результативністю. У даних системах оцінювання має зв'язок не лише з кар'єрним просуванням, але й з рівнем винагороди.

В деяких країнах, США, Канада, Велика Британія, атестація поєднується з індивідуальним плануванням розвитку державного службовця. Кожен працівник публічної служби має свій «професійний профіль», який регулярно оновлюється на основі результатів оцінювання. Це дозволяє керівництву більш точно визначати, які компетенції необхідно підвищити, які завдання доручати конкретному фахівцю, а також — формувати резерв кадрів для вищих посад. В Україні впродовж останніх років Національне агентство України з питань державної служби активно працює над створенням і ефективним функціонуванням електронної системи оцінювання державних службовців, яка має забезпечити прозорість та унеможливити суб'єктивне втручання в процес атестації.

Отже, атестація державних службовців є не просто формальною процедурою, а важливим інструментом управління людськими ресурсами у сфері публічної влади. Вона забезпечує системну оцінку професійної компетентності, ефективності діяльності та рівня доброчесності службовців, сприяє підвищенню якості роботи державних органів і формуванню прозорості, результативної та орієнтованої на громадянина державної служби.

Завдяки атестації держава отримує можливість виявляти сильні сторони кадрів, визначати напрями їхнього розвитку, а також своєчасно реагувати на випадки невідповідності посадовим вимогам. Водночас для самих службовців атестація виступає мотиваційним чинником, що заохочує до самовдосконалення, професійного зростання та підвищення кваліфікації.

Ефективно організована атестація є запорукою підвищення результативності державного управління, зміцнення довіри громадян до публічної влади та поступового утвердження в Україні європейських стандартів державної служби.

Література:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про проведення атестації державних службовців : Наказ від 17.11.2004 № 201. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201351-04#Text>

СЕКЦІЯ 5

БЮДЖЕТНО-ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Сем'янчук Петро Михайлович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Роль територіальних громад у розвитку туризму й рекреації за умов війни

Територіальні громади є точковими опорами стійкості держави. Й саме тому, забезпечення стабільності функціонування територіальних громад є запорукою їхнього економічного, соціального та культурного розвитку. За умов повномасштабного вторгнення поняття «стабільність» в Україні набуває дещо іншого сенсу через агресивні військово-окупаційні дії московії та регулярні масовані ракетні обстріли, бомбардування, запуски безпілотних літальних апаратів. Наслідки останніх можуть бути настільки руйнівними чи загрозливими, що унеможливлять проживання людей на цих територіях або призведуть до тимчасової втрати легітимної української влади на цій території.

Попри сказане, територіальні громади повинні розвиватися. Основою їхнього розвитку повинні бути прописані заходи з багатоваріантністю реалізації запланованих дій. Серед запланованих заходів належна увага має приділятися розвитку місцевого та внутрішнього туризму й рекреації. Зокрема, вартими уваги та обов'язковими можуть бути нижченаведені дії.

1. Деталізований опис усіх об'єктів, які мають статус або претендують на статус об'єктів культурної спадщини.
2. Деталізований опис усіх природних об'єктів, які є сприятливими для розвитку місцевого та внутрішнього туризму й рекреації.
3. Деталізований опис усіх закладів, які є або можуть бути осередками задоволення рекреаційних потреби і розвитку медичного туризму.
4. Генерування і підтримка ініціатив щодо створення передумов для зацікавлення молоді управлінською та підприємницькою діяльністю, в тому числі у сфері туризму й рекреації. Сюди варто залучити фахівців місцевого самоврядування, які займаються питаннями освіти, охорони здоров'я, релігії, культури, соціальної політики, молоді та спорту. Їхня злагоджена робота повинна створювати і просувати інноваційні проєкти — в тому числі й ті, що сприятимуть розвитку туризму й рекреації.

Для досягнення покладених завдань варто реалізувати так звану модель «розумної місцевої економіки». Органи публічної влади та місцевого самоврядування повинні цілеспрямовано працювати над втіленням розумних спеціалізацій у промисловості, сільському господарстві, енергетиці, підприємствах транспорту і зв'язку, установах культури, освіти й охорони здоров'я, а також у сфері туризму та рекреації.

Таким чином, розумне підприємництво (за сприяння органів місцевого самоврядування та публічного управління) в Україні сприятиме відновленню та покращенню соціально-економічного становища територіальних громад. Ефективна координація та фінансово-правове сприяння допоможе отримати бажані результати

Також розумне підприємництво, за умов досягнення перших бажаних позитивних господарських результатів, дасть поштовх розумній організації життєвого простору. Досягнення уже цієї поставленої мети стане можливим у випадку комунікації і тісної

співпраці створених комісій із питань житлово-комунального господарства, природокористування й екології, будівництва й інвестицій з бізнесом і населенням.

Усі учасники повинні бути активними та свідомими в обговоренні проєктів та прийнятті рішення. Всі деталі повинні бути узгоджені задля ефективного втілення розумних господарських проєктів і створення сприятливих економічних передумов для покращення життя населення територіальних громад, зокрема, й України, загалом.

СЕКЦІЯ 6

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Курилюк Юлія Любомирівна,

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

Вплив Європейської хартії місцевого самоврядування на реформу децентралізації в Україні

Реформа децентралізації в Україні стала однією з наймасштабніших змін державного управління за роки незалежності. Вона суттєво вплинула на систему публічної влади, забезпечивши передачу значної частини повноважень від центральних органів місцевим громадам. Її ключова мета - це створення спроможних територіальних громад, здатних самостійно вирішувати питання місцевого значення, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати якісні публічні послуги.

Перш за все поняття децентралізації є багатоаспектним та розглядається різнопланово. Децентралізація (від латинського *de* - проти-ставлення, *centralis* - центральний) трактується як знищення, ослаблення або скасування централізації [1, с. 249]. Децентралізація справді є багатовимірним явищем, і наведене визначення, відображає лише один із її аспектів, зменшення впливу центру та посилення ролі місцевого рівня. Однак сучасне розуміння децентралізації значно ширше, ніж просто «ослаблення централізації». Це не хаотичне передання повноважень або відмова держави від контролю, а цілеспрямований процес перерозподілу функцій, ресурсів і відповідальності, що має на меті підвищити ефективність публічного управління.

На нашу думку, децентралізацію варто розглядати не як відхід держави від своїх обов'язків, а як перехід до більш зрілої моделі управління, у якій громади стають активними учасниками прийняття рішень. Це означає, що місцевий рівень отримує не лише більше прав, а й більшу відповідальність за розвиток території, використання ресурсів та якість публічних послуг. Колодій О.М. зазначає, що роль децентралізації управління в процесах становлення інституту місцевого самоврядування є визначальною, оскільки децентралізація є своєрідною системою управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до органів місцевого самоврядування [2, с. 43]. У такому контексті виникає потреба у визначених стандартах, які б не лише окреслювали межі та зміст децентралізаційних перетворень, а й гарантували їхню сталість, демократичність і відповідність сучасним європейським підходам до організації влади. Саме тому впровадження децентралізації в Україні неможливо розглядати відокремлено від міжнародних документів, що встановлюють загальноєвропейські принципи місцевої автономії. Вони стали тим концептуальним підґрунтям, яке дозволило перейти від теоретичного розуміння сутності децентралізації до її практичної реалізації в межах правової системи держави. У цьому аспекті ключову роль відіграла Європейська хартія місцевого самоврядування, що заклала чіткі орієнтири для розбудови сучасної моделі публічного управління.

Європейської хартії місцевого самоврядування (далі Хартія), ратифікованої Україною у 1997 році. Відповідно до статті 3 Хартії передбачає право громад на самостійне вирішення питань місцевого значення, що вплинуло на українську реформу через створення системи спроможних громад та передачу їм виконавчих і управлінських функцій. Подальший розвиток закріпився завдяки статті 4, яка встановлює сфера

компетенції місцевого самоврядування, а саме рішення мають ухвалюватися на найближчому до громадянина рівні, і саме цей принцип став базовим у перерозподілі повноважень між центральною владою, органами самоврядування та їхніми виконавчими структурами [3]. Усі ці положення були поетапно імплементовані у національне законодавство, що сприяло формуванню сучасної моделі місцевого самоврядування та наблизило Україну до європейських стандартів демократичного врядування.

Було також змінено українське законодавство, ухвалено Закон «Про співробітництво територіальних громад», який спрямований на створення механізмів спільного виконання проектів та послуг громадами [4]. У Бюджетному кодексі оновлено систему міжбюджетних відносин та розширено фінансову автономію місцевого рівня [5]. Також у Податковому кодексі уточнено перелік місцевих податків і зміцнено дохідну базу громад [6]. А ще було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», що регулює процедуру формування спроможних громад на засадах добровільності [7]. Зміни до законодавства щодо місцевих державних адміністрацій спрямовані на розмежування контрольних і виконавчих функцій між державною владою та самоврядуванням. Тому Європейські стандарти стали не лише нормативним орієнтиром, а й стимулом для модернізації публічного управління, оскільки сприяли наближенню України до європейської моделі демократичного врядування та підтримали прагнення до інтеграції з ЄС.

Отже, Європейська хартія місцевого самоврядування стала ключовим нормативним орієнтиром для реформи децентралізації в Україні, оскільки її принципи визначили зміст і напрям основних змін у системі місцевого врядування. Її норми сприяли формуванню автономних і спроможних громад, розширили їхні повноваження та підсилили фінансову основу місцевої влади. Завдяки імплементації положень Хартії українське законодавство було наближено до європейських стандартів, що підвищило якість управління та ефективність публічних послуг. Підсумовуючи, вплив Хартії є фундаментальним, адже вона забезпечила стратегічний напрям реформи, модернізувала систему публічної влади та заклала підґрунтя для подальшого розвитку демократичного місцевого самоврядування в Україні.

Література:

1. Романенко О.Р. Фінанси : підручник. К : Центр навчальної літератури. Київ. 2003. 312 с.
2. Колодій О.М. Вплив децентралізації на зміцнення ролі органів місцевого самоврядування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. № 6. 2018. С. 42-46.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15.10.1985 р. № 994_036. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 20.11.2025).
4. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення 20.11.2025)
5. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 20.11.2025)
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 20.11.2025)
7. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 20.11.2025)

*Лагоднюк Ангеліна Сергіївна,
здобувач на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Міжнародні стандарти захисту прав громад у системі публічного управління: нормативні засади, виклики та перспективи імплементації в Україні

У зв'язку з Європейською інтеграцією сучасна система публічного управління України дедалі більше орієнтується на міжнародні стандарти, що визначають права територіальних громад як автономних та спроможних суб'єктів публічної влади. В умовах децентралізації, євроінтеграційного курсу та повномасштабної збройної агресії проти України питання захисту прав громад набуває особливої актуальності. Від рівня гарантування прав громади залежить ефективність місцевого самоврядування, прозорості прийнятих рішень, забезпечення публічних послуг та здатність держави виконувати міжнародні зобов'язання.

Актуальність теми зумовлена також тим, що міжнародні правові документи, а саме: Європейська хартія місцевого самоврядування, рекомендації Ради Європи та стандарти ООН прямо або опосередковано формують вимоги щодо фінансової, адміністративної та політичної автономії громад. Водночас українська практика демонструє низку викликів щодо реального забезпечення цих прав, особливо в умовах воєнного стану та централізації окремих повноважень.

Центральним міжнародно-правовим джерелом у сфері прав територіальних громад є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка враховуючи, що органи місцевого самоврядування є однією з головних підвалин будь-якого демократичного режиму, встановлює стандарти автономії громад, включно з правом на власні повноваження, належні фінансові ресурси, організаційну самостійність та право використовувати засоби правового захисту для забезпечення вільного здійснення своїх повноважень і поважання принципів місцевого самоврядування, які утілені в конституції чи національному законодавстві [1]. Хартія закріплює принцип субсидіарності та вимогу відповідності державного нагляду принципам пропорційності.

Не менш важливими також є Рекомендації Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи, Всесвітня Декларація місцевого самоврядування, Висновки Венеціанської комісії, Резолюція ГА ООН "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року". Саме ці акти формують комплексний стандарт, що визначає громаду не як адміністративну одиницю, а як носія гарантованих міжнародним правом прав на самоврядування.

Щодо правової природи прав громади як колективного суб'єкта, то на відміну від індивідуальних прав, які знайшли своє чітке відображення в першому та другому поколінні прав людини, громади мають публічно-правову природу і почали активно розвиватись у третьому поколінні. Вони спрямовані на забезпечення самостійної участі громади у вирішенні питань місцевого значення. Міжнародні документи підкреслюють, що це не «делеговані» державою повноваження, а власні права громади, які мають бути гарантовані на конституційному рівні.

У міжнародній системі діють різноманітні механізми контролю за дотриманням прав громад. Конгрес місцевих влад Ради Європи проводить регулярний моніторинг виконання Європейської хартії місцевого самоврядування Україною. Венеційська комісія надає висновки щодо законопроектів, які стосуються реформи територіальної організації влади, а Організація економічного співробітництва та розвитку здійснює огляди системи публічного управління, визначаючи рівень відповідності міжнародним стандартам та формулюючи рекомендації, що часто враховуються при реалізації реформ.

Хоча ці механізми належать до категорії «soft law», вони суттєво впливають на формування державної політики та законодавства.

На національному рівні Конституція України проголосила основи місцевого самоврядування, однак реальне забезпечення прав громад залишається нерівномірним [2]. Реформа децентралізації зміцнила інституційну та фінансову спроможність громад, однак зберігаються проблеми нестабільності законодавства, недостатності ресурсів, залежності від міжбюджетних трансфертів, а також обмеження самостійності громад під час дії воєнного стану. Порушується баланс між необхідністю централізації в цілях оборони та вимогами міжнародних стандартів щодо автономії місцевого самоврядування.

Втім варто зауважити, що однією із найвагоміших перешкод для ефективної реалізації ініціатив залишається брак фінансування. Бюджети більшості органів місцевого самоврядування не покривають потреби територіальних громад. Значна частина успішних проєктів реалізується у співпраці з міжнародними організаціями, зарубіжними партнерами, громадськими організаціями та органами державної влади, які надають фінансову підтримку. Для подолання цієї проблеми необхідно сприяти розвитку багатосторонніх партнерств, створенню трастових фондів та навчання представників органів місцевого самоврядування написанню грантових заявок і роботі з донорами [3, с. 10].

Міжнародна співпраця, зокрема підтримка з боку Ради Європи, залишається вирішальним фактором у зміцненні місцевого самоврядування в Україні, забезпечення його стійкості, реалізації та захисту прав людини та наближенню до європейських стандартів прав людини як під час триваючого конфлікту, так і після його припинення.

Як висновок ми можемо зазначити, що забезпечення відповідності української системи публічного управління міжнародним стандартам є не лише вимогою євроінтеграції, але й передумовою розбудови демократичної, децентралізованої та правової держави. Подальше впровадження цих стандартів сприятиме посиленню ролі територіальних громад, удосконаленню механізмів участі населення, підвищенню прозорості ухвалення рішень та формуванню стійких інституцій, здатних ефективно функціонувати як в умовах війни, так і в період відновлення.

Література:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія Ради Європи від 15.10.1985 р. : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 24.11.2025).
2. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 24.11.2025).
3. Мішина Н. Звіт за результатами оцінювання впровадження підходу, що ґрунтується на пріоритеті прав людини, на місцевому та регіональному рівнях. 2025. 28 с. URL: <https://rm.coe.int/ukr-assessment-report-on-human-rights-full-ukr/1680b5231e> (дата звернення: 24.11.2025).

Макартецька Валентина Сергіївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Механізми управління молодіжними проєктами в територіальних громадах

Розвиток молодіжної політики в Україні виступає одним із стратегічних напрямів державного та місцевого управління, який визначає майбутнє країни через активізацію потенціалу молодого покоління. Особливої актуальності набуває питання ефективного управління молодіжними проєктами на місцевому рівні. Молодь, сьогодні не лише об'єкт державної політики, а й активний суб'єкт соціальних перетворень, ініціатор інноваційних рішень у сфері освіти, культури, екології, підприємництва та громадської діяльності.

Поняття молодіжного проєкту розглядається як комплексна програма дій, спрямована на вирішення соціально значущих проблем молоді або на реалізацію її потенціалу у певній сфері діяльності. Молодіжні проєкти виступають ефективним інструментом соціального залучення, самоорганізації та розвитку громадянського суспільства. В управлінському аспекті молодіжний проєкт – це об'єкт цілеспрямованого менеджменту, який вимагає планування, ресурсного забезпечення, моніторингу та оцінки ефективності [1].

Згідно з принципами сучасного проектного менеджменту, ефективне управління передбачає використання інструментів планування, формування команди, управління ризиками та комунікацією. Нормативно-правову основу управління молодіжними проєктами в Україні становлять закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» [2] та Державна стратегія молодіжної політики до 2030 року [3]. Законодавство закріплює принцип децентралізації у сфері молодіжної політики, що передбачає делегування повноважень громадам для самостійного формування та реалізації місцевих програм підтримки молоді [4].

Молодіжні ради є важливими консультативно-дорадчими інструментами при органах місцевого самоврядування, чиє функціонування забезпечує врахування думки молоді під час формування та реалізації локальної соціальної політики, а їхня діяльність охоплює цілий спектр напрямів (рис. 1).



Рис. 1. Напрями діяльності молодіжних рад

Джерело: [5, с. 138]

Молодіжні ради відіграють важливу роль у формуванні механізмів партнерської взаємодії молоді та влади, сприяючи посиленню соціальної активності, розвитку громадянського суспільства та впровадженню молодіжно-орієнтованого підходу в управлінні громадами.

Механізми управління молодіжними проєктами – це система взаємопов’язаних елементів, що забезпечують ефективне планування, реалізацію та моніторинг молодіжних ініціатив. Вони спрямовані на розвиток активної громадянської позиції молоді, її залучення до процесів прийняття рішень та підвищення рівня соціальної відповідальності.

Саме тому для втілення цих цілей та забезпечення цілісності системи управління, ключовою складовою є організаційно-інституційний механізм. Він полягає у створенні структур, що координують взаємодію органів місцевого самоврядування, молодіжних рад, центрів і громадських організацій. Молодіжні ради формують пропозиції до рішень місцевих рад, організовують тренінги, форуми, культурні та волонтерські ініціативи. Вони виступають комунікаційною ланкою між владою та молоддю, сприяючи формуванню ефективної молодіжної політики.

Фінансово-економічний механізм охоплює інструменти фінансування, стимулювання та партнерства. Джерелами ресурсів є місцеві бюджети, державні субвенції, гранти, приватні інвестиції та бюджет участі. Через нього молодь може подавати власні проєкти та отримувати фінансування. Важливою формою підтримки є державно-приватне партнерство, що забезпечує сталість реалізованих ініціатив і розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально-комунікаційний механізм базується на розвитку публічного діалогу між владою та молоддю через цифрові платформи, консультації, форуми й інформаційні кампанії. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри, підвищенню прозорості управлінських процесів і залученню молодих громадян до ухвалення рішень.

Інноваційно-управлінський механізм передбачає використання сучасних підходів до управління проєктами – Agile, Scrum, SMART-технологій, цифрового моніторингу та електронного документообігу. Значну роль відіграють програми підвищення компетентності, зокрема державна програма «Молодіжний працівник»[6], яка забезпечує професійний розвиток управлінців у сфері молодіжної політики.

У межах децентралізації, громади отримали розширені повноваження у сфері молодіжної політики, що дало змогу створювати власні програми розвитку молоді. Успішними є практики міст, де реалізуються молодіжні стратегії, центри неформальної освіти та простори креативного розвитку. Ключовими чинниками успіху є прозорість, партнерство та залучення молоді до всіх етапів управління – від планування до оцінки результатів.

Водночас залишаються проблеми, такі як обмежені фінансові ресурси у невеликих громадах, низький рівень обізнаності молоді про інструменти участі, дефіцит професійних кадрів і відсутність системного моніторингу ефективності програм.

Таким чином, механізми управління молодіжними проєктами є ключовим інструментом реалізації державної молодіжної політики на рівні територіальних громад. Їхня ефективність безпосередньо залежить від узгодженості інституційних структур, фінансового забезпечення, комунікаційних стратегій та професійної підготовки управлінського персоналу. Подальша інтеграція сучасних управлінських технологій та інноваційних цифрових рішень сприятиме активізації молодіжних ініціатив, всебічному розвитку громад і зміцненню демократичних засад місцевого самоврядування.

Література:

1. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні: Закон України від 05.02.1993 р. № 2998-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12#Text> (Дата звернення: 19.10.2025 р.).
2. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні: Закон України від 05.02.1993 р. № 2998-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12#Text> (Дата звернення: 19.10.2025 р.).
3. Державна стратегія молодіжної політики до 2030 року: Указ Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (Дата звернення: 19.10.2025 р.).
4. Державна стратегія молодіжної політики до 2030 року. Київ: Міністерство молоді та спорту України, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (дата звернення: 19.10.2025 р.).
5. Коломієць О. В., Розсоха А. Роль молодіжних рад у формуванні локальної соціальної політики в територіальних громадах. *Наукові інновації та передові технології*. № 5 (45), 2025. С.132-143. URL: https://www.researchgate.net/profile/OlenaKolomiec/publication/392041111_ROL_MOLODIZNIH_RAD_U_FORMUVANNI_LOKALNOI_SOCIALNOI_POLITIKI_V_TERITORIALNIH_GROMADAH/links/6861425007b3253fd1ca70ff/ROL-MOLODIZNIH-RAD-U-FORMUVANNI-LOKALNOI-SOCIALNOI-POLITIKI-V-TERITORIALNIH-GROMADAH.pdf (дата звернення: 19.10.2025 р.).
6. Національний ресурс молодіжних працівників (youth-worker.org.ua). URL: <https://www.youth-worker.org.ua/> (Дата звернення: 19.10.2025 р.).
7. Коломієць О. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. Київ. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/388143855_Molodizna_politika_v_teritorialnih_gromadah_v_umovah_rosijsko-ukrainskoi_vijni. (дата звернення: 19.10.2025 р.)

Налуцишин Віктор Володимирович,

доктор юридичних наук, професор,

професор кафедри кримінального права та процесу

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Протидія корупційним проявам: зарубіжний досвід

Загально визнаним фактом є те, що повністю викоринити корупцію неможливо. Проте це не означає, що з нею не можна боротися. Боротьбу з цим вкрай негативним суспільно-соціальним явищем ведуть споконвіку з різним рівнем успішності. На сьогоднішній день є країни, які стійко займають високі позиції у світових рейтингах боротьби з корупцією, до досвіду яких варто придивитися.

Найбільш актуальними методами протидії корупції в розвинених країнах, що застосовуються сьогодні, є значне підвищення заробітної плати службовців, стимулювання конкуренції та посилення відповідальності за корупційні діяння. Окремим державам, де боротьба з корупцією стала напрямком внутрішньої політики, вдалося мінімізувати вплив цього негативного явища на життя суспільства. Слід зазначити, що в зарубіжних країнах у процесі антикорупційної діяльності активно використовуються всілякі технічні засоби (відеокамери, прослуховування телефонних розмов, контроль електронного листування тощо), серед яких особливе місце відводиться поліграфу (Південна Корея).

Правові засади боротьби з корупційними злочинами у ФРН закріплені насамперед у Конституції ФРН 1949 р., в якій у ст. 13, 34, 73 регламентовані конституційно-правові засади здійснення правоохоронної діяльності. Законодавчо регламентований принцип вирішення конфлікту інтересів у діяльності посадових осіб. Він полягає в тому, що чиновник зобов'язаний доповідати про будь-який факт особистої зацікавленості, гіпотетично здатної вплинути на прийняття ним рішення. Законом «Про боротьбу з корупцією» 1997 р. введені деякі обмеження в економічну діяльність діючих чиновників. Закон заборонив отримувати інші доходи, не пов'язані з професійною діяльністю, і ввів посилення відповідальності за неподання декларацій про свої доходи. Відповідно до Закону, органи з протидії корупції в Німеччині отримали досить широкі повноваження з моніторингу доходів і майна державних службовців, особливо тих, які безпосередньо надають державні послуги [1]. Також було розширено перелік корупційних злочинів: отримання та давання хабара в господарському обороті (§ 299); угоди, що обмежують конкуренцію під час конкурсів (§ 298); отримання вигоди (§ 331); отримання хабара за порушення службового обов'язку (§ 332); обіцянка, пропозиція вигоди, хабара (§ 333); давання хабара за порушення службового обов'язку (§ 334) [2].

Найбільше значення в питанні протидії корупції в ФРН мають запобіжні заходи, які формально виражені у вигляді Директив, що включають посилення внутрішньовідомчого контролю та службового нагляду за посадовими особами відомства. Окремим заходом є періодична ротація кадрів, зокрема, на керівних посадах, які найбільш схильні до корупції. Отже, можна констатувати, що цивільний службовець у ФРН повинен уникати навіть припущення про його причетність до корупції. Таким чином, у німецькій моделі протидії корупції увага акцентується не на застосуванні санкцій, а на попередженні корупції. В силу цього в адміністративно-правовому регулюванні слід відзначити і такий превентивно-виховний захід, як Кодекс антикорупційної етики державного службовця.

У Великій Британії існує спеціальний закон щодо боротьби з корупційною злочинністю, який має екстериторіальну юридичну дію, – Закон Великобританії про хабарництво 2010 р. Він складається з 20 статей і містить такі склади злочинів, як давання, отримання, пропозиція хабара і невжиття заходів щодо запобігання фактам хабарництва. Закон поширюється на юридичних осіб, зареєстрованих у Великій Британії та які ведуть діяльність як всередині країни, так і за її межами, а також на компанії, не зареєстровані у Великій Британії, але які ведуть діяльність у цій країні [3].

За версією Transparency International, Нідерланди є країною з найнижчим рівнем корупції – 9 місце [4]. Для того щоб досягти такого успіху, нідерландській владі довелося вжити кілька антикорупційних заходів. Так, місцевим чиновникам, які були спіймані на хабарі, забороняється працювати в державних організаціях, також вони позбавляються всіх соціальних пільг і гарантій. Щоб певну посаду не зайняв потенційний корупціонер, в Нідерландах організована спеціальна система підбору персоналу. Крім того, у великих відомствах, співробітники яких могли б зловживати своїми повноваженнями, існують служби внутрішньої безпеки, які стежать за діями чиновників і виявляють їхні помилки. Ефективним заходом у боротьбі з корупцією є дозвіл ЗМІ оприлюднювати випадки протиправної поведінки та проводити розслідування. Крім того, нідерландських чиновників, на яких не впала тінь підозри в корупційних діях або які повідомили про зловживання посадовими повноваженнями своїх колег, матеріально заохочують.

Заслуговує на увагу досвід Південної Кореї у створенні електронного уряду як інструменту запобігання корупції. Система «OPEN» (Online Procedures Enhancement for Civil Applications), впроваджена в Сеулі, забезпечує можливість подання громадянами заяв на надання державних послуг в електронному вигляді та відстеження ходу їх розгляду в режимі реального часу [5]. Дана система значно зменшує пряму взаємодію

громадян з державними службовцями, що в свою чергу істотно скорочує потенційні можливості для корупційних дій. Більш того, система гарантує прозорість і підконтрольність процесу надання державних послуг, що також є важливим елементом у боротьбі з корупцією.

Міжнародний досвід боротьби з корупцією є цінним ресурсом для вдосконалення вітчизняного державно-правового механізму. Адаптація ефективних стратегій та інструментів, розроблених і перевірених в інших країнах, з урахуванням національних особливостей, може сприяти підвищенню ефективності протидії корупції в Україні та зниженню її рівня в різних сферах суспільного життя.

Література:

1. Nachschärfen gegen Bestechung in der Politik. URL: <https://www.deutschlandfunk.de/anti-korruptionsgesetz-korruption-bestechung-schmiergeld-regelwerk-politik-100.html> (дата звернення: 30.11.2025 року).
2. Strafgesetzbuch. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/> (дата звернення: 30.11.2025 року).
3. Bribery Act 2010. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (дата звернення: 30.11.2025 року).
4. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/countries/netherlands> (дата звернення: 30.11.2025 року).
5. Tracking the Work of Government Officials Online to Fight Corruption. URL: <https://www.newtactics.org/tactics/tracking-work-government-officials-online-fight-corruption/> (дата звернення: 30.11.2025 року).

Налуцишин Володимир Вікторович,

кандидат юридичних наук, доцент, військовослужбовець,

доцент кафедри кримінального права та процесу

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

Налуцишин Роман Вікторович,

магістр права, асистент кафедри кримінального права та процесу

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Питання протидії корупції у сфері публічної служби в зарубіжних державах

Теоретичні підходи до дослідження корупції створюють основу для аналізу її правової природи та розробки ефективних заходів протидії.

На міжнародному рівні ключове визначення корупції міститься в Конвенції ООН проти корупції [1]. Вказаний документ не дає єдиного визначення, але описує корупцію через перелік діянь: хабарництво (ст. 15-16), незаконне збагачення (ст. 20), відмивання доходів (ст. 23) і зловживання впливом (ст. 18). Особлива увага в ньому приділяється профілактиці, включаючи кодекси поведінки для посадових осіб (ст. 8), підкреслюється необхідність інституційних рішень, таких як створення незалежних антикорупційних органів (ст. 6).

Аналіз антикорупційного законодавства зарубіжних держав, в першу чергу держав-членів Європейського Союзу засвідчив, що воно спрямоване на запобігання корупційним проявам, покарання за корупцію як протиправне діяння або сукупність діянь, профілактику корупції та формування антикорупційної культури в суспільстві і представлене різними антикорупційними актами. Зокрема, такими актами можуть виступати: 1) кримінальне законодавство (кримінальний кодекс), яке включає відповідальність за корупцію фізичних та юридичних осіб (Швеція, Латвія, Хорватія,

Словенія); 2) окремі кримінально-правові акти, що видаються поряд з кодексами (ФРН, Італія, Франція, Болгарія, Румунія); 3) окремі кримінально-правові акти – закони про боротьбу з корупцією (Ірландія); 4) кримінальне антикорупційне законодавство за порушення сфери приватного права, корпоративної етики (Італія, Словенія); 5) антикорупційне законодавство, що регулює питання публічної сфери: виборчого права, державної служби, конфлікту інтересів (Франція, Чехія); 6) антикорупційні акти про протидію відмиванню коштів, отриманих злочинним шляхом, та їх конфіскацію; 7) законодавство, що регламентує взаємодію органів публічної влади та недержавних інститутів; 8) антикорупційне законодавство про захист та заохочення осіб, які повідомляють про факти корупції (Румунія).

Варто зазначити, що на даний час корупція є властивою публічній службі багатьох зарубіжних держав. Окремим державам, де боротьба з корупцією стала напрямком внутрішньої політики, вдалося мінімізувати вплив цього негативного явища на життя суспільства. Зауважимо, що в ряді зарубіжних держав у процесі антикорупційної діяльності активно використовуються всілякі технічні засоби (відеокамери, прослуховування телефонних розмов, контроль електронного листування тощо), серед яких особливе місце відводиться поліграфу.

Так, у США з 1958 р. діє «Кодекс етики державної служби» (Code of Ethics for Government Service), який виступає основою моральної регламентації службової етики державних службовців у США. Основний акцент у Кодексі робиться на понятті «конфлікт інтересів». Контроль за виконанням приписів Кодексу покладається на спеціальні комісії, які мають право на проведення службових розслідувань щодо діяльності державних службовців. З метою мотивування до сумлінного виконання службових обов'язків чиновниками в цій країні існують державні чини. Посади державних службовців поділяються на 15 рангів, у кожному з них – 10 ступенів. Кар'єрне зростання по ступенях відбувається автоматично з плином часу, із зростанням заробітної плати з кожним рівнем [2]. Постійне перебування в процесі кар'єрного зростання слугує мотивувальним чинником на чесну службу.

У Франції 9 грудня 2016 року прийнятий Закон № 2016-1691 про прозорість, боротьбу з корупцією та модернізацію економічного життя, в якому йдеться про боротьбу з корупцією в системі державної служби. Основними цілями закон визначає підвищення прозорості процедур прийняття державних рішень; впровадження кращих міжнародних стандартів запобігання корупції та покарання за корупцію. У законі йдеться про те, що «пересічні громадяни Французької республіки мають право знати, хто бере участь у розробці конкретного закону або навіть підзаконного акта» [3]. Закон посилює покарання за корупцію.

Цікавим у цьому плані є досвід Великої Британії. Основна частина державних службовців, які виконують управлінські функції на професійній основі в цій країні, є незмінними. У Кодексі державної служби Великої Британії закріплені основні цінності для державних службовців: непідкупність, чесність, неупередженість, стриманість у питаннях політики, уникнення конфліктів інтересів [4]. В країні діє Незалежний Комітет з питань стандартів у суспільному житті, який надає прем'єр-міністру консультації щодо заходів з дотримання етичних стандартів поведінки у суспільному житті Англії [5].

Оцінка вищевикладених заходів протидії корупційним проявам показує, що кожна держава самостійно обирає стратегію вирішення даної проблематики з урахуванням історичних, соціальних, культурних та економічних аспектів. Деякі заходи, на нашу думку, доцільно інтегрувати у вітчизняну систему протидії корупції.

Література:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 30.11.2025 року).
2. Code of Ethics for Government Service. : <https://allwetpublishing.com/code-of-ethics-for-government-service/> (дата звернення: 30.11.2025 року).
3. LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. URL: <https://www.assemblee-nationale.fr/14/ta/ta0830.asp> (дата звернення: 30.11.2025 року).
4. The Civil Service code. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code> (дата звернення: 30.11.2025 року).
5. Committee on Standards in Public Life. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/the-committee-on-standards-in-public-life> (дата звернення: 30.11.2025 року).

Яременко Олександр Іванович,

кандидат наук з державного управління, доцент,

декан факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського,

Боднар Любов Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні

факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Відкриті дані в місцевому самоврядуванні: європейські стандарти

В системі інформаційних відносин за участю органів та посадових осіб місцевого самоврядування все більшого значення набуває поширення відкритих даних, що обумовлює необхідність наукового аналізу їх інформаційної та юридичної природи. Лідерство щодо регулювання правового режиму відкритих даних та активного впровадження відповідних практик належить європейським інституціям, що актуалізує вивчення їх досвіду.

Метою даного дослідження є аналіз європейських стандартів щодо використання відкритих даних в системі місцевого самоврядування.

Науковці відзначають дві найбільш важливі потенційно значимі функції відкритих даних. Перша – політична, де відкриті дані розглядаються як механізм свободи інформації і є засобом відкритості та прозорості, залучення громадян до співпраці для зміцнення демократії. Друга функція – економічна, яка полягає в стимулюванні інформаційного ринку. Метеорологічні дані, макроекономічна статистика, географічні дані, календарі подій на рівні громад або муніципалітетів надають можливість бізнесу використовувати ці дані для створення продуктів та послуг з доданою вартістю або для комерційної вигоди, або як суспільне благо [1, с. 1882].

У Європі правова база для відкритих даних виникла наприкінці 1980-х років і мала на меті посилити позиції Європи на міжнародному інформаційному ринку, що почав активно розвивався. Ці процеси призвели до того, що Європейська Комісія у 2003 році прийняла директиву 2003/98/ЄС про повторне використання інформації публічного сектору [2, с. 450].

Директивою введено в обіг поняття «повторне використання даних», під яким розуміється використання фізичними чи юридичними особами документів, які перебувають у володінні органів публічного сектору з комерційною або некомерційною метою, яка є відмінною від початкової мети, для якої ці документи були створені. При

цьому, під органами публічного сектору розуміються державні, регіональні та місцеві органи влади, органи публічного права та асоціації, утворені одним або кількома такими органами влади або одним або кількома такими органами публічного права [3].

Директива 2003/98/ЄС, яка встановила набір мінімальних правил, що регулюють повторне використання та практичні заходи для сприяння повторному використанню документів, була змінена в 2019 році. В Директиві 2019/1024 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 року про відкриті дані та повторне використання інформації публічного сектору зазначалося, що з моменту прийняття першого набору правил щодо повторного використання інформації публічного сектору обсяг даних у світі, включаючи публічні дані, зріс експоненціально і ця тенденція продовжується. Паралельно відбувається постійна еволюція технологій аналізу, використання та обробки даних, що дозволяє створювати нові інноваційні послуги.

Директива трактує відкриті дані як дані у відкритому форматі, які можуть вільно використовуватися та поширюватися будь-ким для будь-яких цілей. Підкреслюється, що політика відкритих даних може відігравати важливу роль у сприянні соціальній залученості, а також дає поштовх та сприяє розвитку нових послуг, заснованих на інноваційних способах поєднання та використання такої інформації [4].

Значну увагу питанням поширення відкритих даних на рівні місцевого самоврядування приділяє Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи. В Резолюції та Рекомендаціях Конгресу Ради Європи про прозорість та відкритий уряд зазначається, що цифрова революція ставить наше суспільство перед безпрецедентними змінами. Інформаційно-комунікаційні технології пропонують нові способи взаємодії громадськості, мобілізації різних груп та встановлення контактів з певними верствами населення, зокрема, з молоддю. Вони дозволяють громадянам впливати на владні структури індивідуально та колективно і є засобом функціонування політичних та демократичних процесів.

Конгрес закликає місцеві та регіональні органи влади підвищити використання відкритих даних, розробити стратегії для відкриття інформаційних пакетів даних місцевих органів влади для всього населення і забезпечити суворе дотримання законів та політик про захист даних і приватність у разі відкриття даних для громадськості [5].

Важливим елементом політики відкритих даних в Європі є запровадження метрики політики відкритих даних за країнами. З 2015 року Європейська Комісія проводить щорічне дослідження з розвитку відкритих даних європейських країн. Участь є добровільною, а оцінювання охоплює держави-члени ЄС, країни Європейської асоціації вільної торгівлі, країни-кандидати на членство в ЄС та інші європейські країни. Методологія передбачає оцінювання розвитку ініціатив щодо відкритих даних за чотирма тематичними вимірами: політика, портал, якість та вплив [6]. Аналіз звітів за 10 років свідчить про невинне зростання всіх показників в Європейських країнах.

Таким чином, європейські інституції проводять системну і послідовну політику щодо закріплення і розвитку правового режиму відкритих даних. Органам та посадовим особам місцевого самоврядування доцільно використовувати європейський досвід, що може бути предметом подальших досліджень в цьому напрямку.

Література:

1. Chan C. M. From open data to open innovation strategies: Creating e-services using open government data. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1890-1899).
2. Janssen K. The influence of the PSI directive on open government data: An overview of recent developments. *Government Information Quarterly*. vol. 28, no. 4, pp. 446-456.

3. Directive 2003/98/EC of the European Parliament and of the Council of 17 November 2003 on the re-use of public sector information (OJ L 345, 31.12.2003 p. 90).

4. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information". Official Journal of the European Union. 26 June 2019. Retrieved 2 May 2020.

5. Congress of Local and Regional Authorities of the Council , Resolution 417 (2017) and Recommendation 398 (2017) on Open data for better public services // <https://rm.coe.int/16806fbdbc> 2024 Open Data Maturity Report//*Publications Office of the European Union*, Luxembourg, 2024.

СЕКЦІЯ 7

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

***Возна Оксана Валеріївна,**
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Функціонування осередків викладання навчального предмета «Захист України» як форма підготовки громадян до національного спротиву

Підготовка громадян до національного спротиву в умовах російсько-української війни є важливою складовою забезпечення обороноздатності країни та стійкості українського суспільства. Національний спротив включає як збройний опір регулярних військових формувань, активну участь населення у підтримці військових, територіальній обороні та спротиві на тимчасово окупованих територіях, а також формування патріотичної свідомості, набуття громадянами необхідних знань, умінь та навичок для захисту України.

Ідея поєднання громадянської ідентичності та військового обов'язку має давні історичні корені. В Афінах участь у захисті поліса була невід'ємною частиною громадянських прав та обов'язків. У Римі військова служба інтегрувалася в систему суспільних і політичних ролей, особливо серед аристократії. Таким чином, концепція громадянина-воїна була важливою складовою соціального порядку в античних суспільствах.

В українській історичній традиції поєднання громадянської належності та військового обов'язку зародилася ще в часи Київської Русі. Найповніше ця ідея виявилася в козацьку добу, коли військова служба стала основою політичного статусу козака та невід'ємною частиною його прав і обов'язків. У новітній історії, зокрема в періоди визвольних змагань, участь громадян в обороні держави знову постає ключовим елементом формування моделі громадянина-воїна.

Збройна агресія росії проти України актуалізувала першочергові завдання держави - захист суверенітету, територіальної цілісності та формування готовності громадян до протидії зовнішньому агресору. Недостатня ефективність існуючих заходів підготовки населення до національного спротиву в Україні потребує комплексного перегляду та розроблення сучасних підходів до публічного управління розвитком освітньої системи у цій сфері. Суспільно-політичні зміни, спричинені війною, стали імпульсом до створення нових шкільних предметів, навчальних дисциплін, освітніх програм, орієнтованих на розвиток у молоді національної стійкості, патріотизму та готовності до захисту територіальної цілісності держави.

Включення навчального предмета «Захист України» до освітніх програм є важливою складовою підготовки молоді до захисту національних інтересів. Цей предмет допомагає сформувати основні знання з військової справи, тактики та цивільної оборони, що є необхідними для забезпечення безпеки держави.

Сьогодні методика викладання навчального предмета «Захист України» знаходиться на етапі впровадження суттєвих змін. Оригінальна концепція, орієнтована на загальні теоретичні аспекти, не відповідає актуальним потребам і викликам сьогодення. Реальна ситуація показує, що всі учні, незалежно від статі, повинні володіти базовими вміннями і навичками для самозахисту, реагування в надзвичайних ситуаціях,

надання першої медичної допомоги, збереження психологічної стійкості та забезпечення інформаційної безпеки. Крім того, навчальний предмет «Захист України» має також надати учням уявлення про можливості їх участі в обороні країни через профорієнтаційну складову, що є важливим аспектом у рамках профілізації старшої школи.

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 відносяться повноваження з управління закладами освіти, які належать територіальним громадам [1, 2]. З метою початку реалізації в Україні освітнього проєкту обласними та Київською міською державною адміністраціями (військовими адміністраціями) затверджується перелік осередків викладання навчального предмета «Захист України» (далі - Осередок) у закладах освіти [3].

Осередок з вивчення навчального предмета «Захист України» функціонує як структурний підрозділ закладу загальної середньої, професійної або фахової передвищої освіти, що забезпечує організацію та реалізацію профільної середньої освіти. Основною метою діяльності Осередку є формування компетентностей здобувачів освіти з навчального предмета «Захист України», який включає утвердження української національної та громадянської ідентичності шляхом національно-патріотичного і військово-патріотичного виховання, розвиток оборонної свідомості на основі суспільно-державних (національних) цінностей України, а також опанування практичних умінь і навичок, необхідних для забезпечення особистої безпеки та безпеки інших осіб у надзвичайних ситуаціях. Діяльність Осередку також спрямована на засвоєння основ захисту України, військової справи, цивільного захисту населення та домедичної допомоги, зокрема в умовах бойових дій.

Облаштування Осередку здійснюється засновником закладу освіти відповідно до Типового переліку засобів навчання й обладнання для викладання предмета «Захист України» у закладах освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти. Цей перелік затверджується Міністерством освіти і науки України за погодженням із Міністерством оборони України. Вибір засобів навчання та їх кількість визначаються керівником закладу освіти за погодженням із засновником або уповноваженим ним органом (особою), з урахуванням специфіки реалізації навчальної чи модельної навчальної програми та кількості здобувачів освіти, які опановують предмет «Захист України» в Осередку. Матеріально-технічне забезпечення Осередку має бути достатнім для досягнення очікуваних результатів навчання за всіма модулями навчальної чи модельної програми, що реалізуються в межах його діяльності.

У підсумку наголосимо, що крім створення Осередків викладання навчального предмета «Захист України», ключову роль у забезпеченні ефективності спротиву відіграє співпраця між державними установами, військовими формуваннями та громадянським суспільством. Ухвалення відповідних законодавчих ініціатив сприяє легітимізації та організації системи національного спротиву на державному рівні. Комплексний підхід до підготовки населення дозволяє не лише зміцнити обороноздатність країни, а й підвищити рівень безпеки кожного громадянина. У довгостроковій перспективі це сприятиме посиленню національної єдності та розвитку ефективної стратегії оборони.

Література:

1. Про освіту: Закон України від 06.10.2024 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 15.11.2025).
2. Про місцеве самоврядування в Україні (*Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24, ст.170) (15.11. 2025) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97->

[%D0%B2%D1%80#Text](#)

3. Про затвердження особливостей використання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) для забезпечення викладання навчального предмета «Захист України»: наказ Міністерства освіти і науки України від 22.05.2024 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0834-24#Text> (дата звернення 15.11.2025).

Ємець Максим Олександрович,

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Органи місцевого самоврядування як елемент системи національної безпеки України

Національна безпека України у законодавчому розумінні визначається як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних та потенційних загроз [1, ст. 1]. Це поняття охоплює не лише військовий компонент, а й політичні, економічні, соціальні та гуманітарні аспекти, що забезпечують стабільність і розвиток держави. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність органів місцевого самоврядування. Хоча вони не належать до сектору безпеки й оборони, їхні повноваження фактично формують важливий елемент системи національної безпеки, адже саме на місцевому рівні вирішуються питання, що безпосередньо впливають на стійкість держави.

Незважаючи на те, що чинне законодавство прямо не відносить органи місцевого самоврядування до сектору безпеки й оборони, аналіз нормативних актів дозволяє визнати їхні повноваження такими, що забезпечують національну безпеку [2, с. 141]. Зокрема, у Законі «Про національну безпеку України» місцеве самоврядування названо суб'єктом забезпечення громадської безпеки і порядку та елементом цивільного контролю [1, ст 8]. Відповідно до ст. 12 Закону «Про національну безпеку», ради всіх рівнів виконують свої функції щодо забезпечення безпеки у взаємодії з державними органами сектору оборони, що підкреслює їхню роль у спільній системі безпеки [1, ст. 12]. Таким чином, хоча органи місцевого самоврядування не входять до центральних силових структур, їхня діяльність із контролю за правопорядком на місцях і участі в обороні країни посилює стабільність держави.

Органи місцевого самоврядування наділені низкою конкретних повноважень у сфері забезпечення національної безпеки. Наприклад, місцеві ради заслуховують доповіді прокурорів і керівників поліції про стан законності, боротьбу зі злочинністю та охорону громадського порядку на території своїх громад. Вони контролюють допризовну підготовку молоді до військової служби та соціальний захист осіб, які проходять службу або брали участь в бойових діях. Крім того, органи місцевого самоврядування взаємодіють із військовим командуванням у плануванні й проведенні потенційно небезпечних заходів із використанням Збройних Сил та організують інформування населення про заходи безпеки й оборони [2, с. 141-142].

У наукових працях спостерігається поділ компетенції органів місцевого самоврядування [3]. Загальна компетенція охоплює управління комунальною власністю та інфраструктурними об'єктами, ухвалення програм соціально-економічного розвитку й формування місцевих бюджетів, що спрямовано на забезпечення добробуту населення. До повноважень органів місцевого самоврядування також належить підтримка громадського порядку та запобігання надзвичайним ситуаціям, які безпосередньо

впливають на рівень національної безпеки. Крім загальних, виділяється і спеціальна компетенція, яка полягає у тому, що органи місцевого самоврядування здійснюють цивільний контроль, організовують мобілізацію ресурсів у регіонах, захищають об'єкти критичної інфраструктури і співпрацюють з правоохоронцями у забезпеченні громадської безпеки [3].

Важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування у сфері національної безпеки є виконання мобілізаційних завдань. Виконавчі органи місцевих рад планують і здійснюють мобілізаційну підготовку у своїх громадах, зокрема, ведуть військовий облік мобілізованих, організовують оповіщення призовників, бронювання робочих місць і надання необхідного майна і послуг для Збройних Сил в особливий період [4]. Органи місцевого самоврядування також сприяють матеріально-технічному забезпеченню військових частин, організовують навчальні збори резервістів і підтримують організацію руху національного спротиву [5]. Таким чином, підготовка та проведення мобілізації значною мірою залежить від ефективності органів місцевого самоврядування.

З огляду на сучасні виклики, органи місцевого самоврядування також залучаються до протидії терористичним та іншим загрозам [5]. Відповідно до Закону «Про боротьбу з тероризмом», їх представники можуть брати участь в антитерористичних операціях, а заступники голів рад входять до Міжвідомчої координаційної комісії Антитерористичного центру при Службі безпеки України [6, ст. 7]. Окрім того, органи місцевого самоврядування беруть участь в організації надання допомоги потерпілим від терактів та заходи з ліквідації їх наслідків спільно з держструктурами [6, ст. 18].

Поряд із визначеними повноваженнями у сфері безпеки простежуються й суттєві проблеми, що впливають на результативність діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, наявна потреба у вдосконаленні та систематизації законодавства про повноваження місцевих рад у сфері національної безпеки. Варто звернути увагу на зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, їх реальної автономії у виконанні безпекових завдань та надання достатнього фінансування. Окрім цього, спостерігається відсутність прозорих етичних стандартів підбору кадрів, слабка взаємодія з центральними органами і недостатня участь громадян у місцевому самоврядуванні, що своєречно може підірвати довіру до органів місцевого самоврядування у питаннях національної безпеки [2, с. 146].

Таким чином, органи місцевого самоврядування становлять невід'ємний елемент системи національної безпеки України. Виконуючи управлінські функції на місцевому рівні та взаємодіючи з центральними органами влади, вони забезпечують запобігання внутрішнім загрозам, підтримання громадського порядку, організацію мобілізаційних заходів і реагування на надзвичайні ситуації. Без їхньої участі неможлива ефективна охорона державного суверенітету й цілісності на рівні громад. Отже, для підвищення ефективності системи національної безпеки України необхідно чітко визначити повноваження органів місцевого самоврядування, надати їм ресурси та розвивати інституційний потенціал співпраці з державною владою.

Література:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 27.11.2025 р.).

2. Лялюк О.Ю. Проблеми функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності України. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2023. Вип. 45. С. 137-149. URL:

https://dbmsjournal.com/wp-content/uploads/2024/12/zb_derg_bud_45_2023.pdf#page=137 (дата звернення: 28.11.2025 р.).

3. Труба Р.М. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти забезпечення національної безпеки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 6. С. 38-41. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2025/8.pdf (дата звернення: 27.11.2025 р.).

4. Демиденко В.О. Місце й роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні національної безпеки України. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 3 (108). С. 238-249. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAG E FILE DOWNLOAD=1 &Image file name=PDF/Nvknuvs 2018 3 22.pdf (дата звернення: 28.11.2025 р.).

5. Шестернін А.В., Роговенко О.В. Роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні національної безпеки України. *Молодий вчений*. 2024. № 3. С. 85-89. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6138/6006> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

6. Про боротьбу з тероризмом: Закон України від 20.03.2003 року № 638-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15> (дата звернення: 28.11.2025 р.).

Пунда Олександр Олегович,
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри права Хмельницького національного університету

Сфера взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади в сфері національної безпеки в умовах війни

В умовах повномасштабної війни, спричиненої збройною агресією російської федерації проти України, взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади набуває надзвичайної ваги та визначає ефективність забезпечення національної безпеки й життєстійкості держави. Це зумовлено необхідністю оперативної координації управлінських рішень на різних рівнях владної ієрархії, оскільки лише узгоджені та системно реалізовані дії дозволяють адекватно реагувати на безпекові виклики війни. Механізми такої взаємодії базуються на нормах Конституції України, та національного законодавства, що регулює сферу оборони, національної безпеки та цивільного захисту.

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад, оскільки вони безпосередньо відповідають за організацію базових соціальних послуг, підтримку інфраструктури, реагування на гуманітарні потреби та забезпечення населення необхідними ресурсами. У воєнний час особливої актуальності набуває функціонування системи цивільного захисту, що передбачає чітку координацію між військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та центральними урядовими структурами. Введення правового режиму воєнного стану суттєво трансформувало повноваження місцевих органів влади, так у низці регіонів їх функції були частково або повністю передані військовим адміністраціям для забезпечення більш оперативного та централізованого управління. Проте місцеві ради та їхні виконавчі органи продовжують виконувати широкий спектр критично важливих завдань, що стосуються забезпечення соціальної стабільності, організації комунальних послуг, підтримки внутрішньо переміщених осіб та мінімізації гуманітарних ризиків. В умовах правового режиму воєнного стану децентралізація

дозволяє посилити потенціал територіальних громад, а саме ініціативу громадян у вирішенні проблем соціально-економічного розвитку [1, с. 185].

Одним із провідних напрямів співпраці є забезпечення умов для ефективного функціонування сил оборони на території окремих громад. Це включає логістичну підтримку, забезпечення доступу до транспортної та комунальної інфраструктури, організацію розміщення військових підрозділів, а також участь у створенні системи територіальної оборони. Держава, зі свого боку, визначає стратегічні пріоритети у розподілі матеріальних, фінансових та технічних ресурсів, тоді як місцеве самоврядування забезпечує їх оперативне та цільове використання відповідно до ситуаційних потреб. Важливим аспектом такої взаємодії є проведення інженерних заходів, спрямованих на укріплення обороноздатності територій: будівництво фортифікаційних споруд, облаштування укриттів, організація системи попередження про небезпеку. Центральні органи влади здійснюють координаційний та методичний супровід цих робіт, тоді як органи місцевого самоврядування відповідають за їх практичну реалізацію та контроль ефективності на рівні громади.

Будівництво захисних споруд для навчальних закладів є ключовим елементом забезпечення безпеки дітей та педагогічних працівників в умовах воєнних загроз. Такі споруди повинні відповідати державним будівельним нормам щодо стійкості до вибухових навантажень та інших факторів ураження, що вимагає застосування сучасних інженерних рішень. Будівництво захисних споруд часто поєднується з реконструкцією наявних підвальних чи технічних приміщень, що сприяє ефективному використанню ресурсів. При цьому держава та місцеві органи влади здійснюють координацію фінансування таких об'єктів, враховуючи рівень ризику та пріоритетність регіонів. Будівництво й належна експлуатація таких об'єктів формують важливу складову системи цивільного захисту та підвищують загальну стійкість освітнього середовища. Завдяки цьому навчальні заклади отримують можливість функціонувати навіть за умов підвищеної небезпеки, що є вкрай важливим фактором у період воєнних дій.

Водночас, суттєвого значення набуває інформаційна взаємодія між центральною та місцевою владою, що дозволяє забезпечити швидкий обмін даними про актуальні загрози, масштаби руйнувань, потреби цивільного населення та оперативні зміни безпекової ситуації. Наявність ефективних каналів комунікації сприяє формуванню інтегрованого безпекового простору та уможливорює прийняття зважених управлінських рішень. Особлива увага приділяється також гуманітарній складовій національної безпеки. В умовах системних атак на цивільну інфраструктуру органи місцевого самоврядування разом із державними інституціями організовують евакуацію населення, забезпечують розподіл гуманітарної допомоги та координують відновлення критично важливих об'єктів. Державні органи забезпечують залучення міжнародної підтримки, тоді як місцеві структури здійснюють її практичне впровадження.

Не менш актуальною є координація дій у сфері кібербезпеки. Центральні та місцеві органи влади визначають національні стандарти захисту інформаційних систем, проводять моніторинг кіберзагроз та розробляють рекомендації щодо підвищення стійкості цифрової інфраструктури. Органи місцевого самоврядування впроваджують ці рекомендації в роботу комунальних установ і локальних інформаційних систем.

Окремим напрямом виступає координація правоохоронної діяльності, що реалізується у співпраці між Національною поліцією, Національною гвардією та місцевою владою. Спільні програми щодо забезпечення громадського порядку та захисту населення мають особливе значення в умовах зростання рівня небезпеки. Таку взаємодію пропонують розглядати як способи організації відносин, та спільної їх реалізації з метою захисту безпеки громадян та забезпечення правопорядку в громадах [2, с. 53].

Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади в Україні в умовах війни є критично важливою передумовою забезпечення національної безпеки, стійкості територіальних громад та ефективності оборонних заходів. Вона охоплює широкий спектр сфер — від оборонної логістики і цивільного захисту до гуманітарної підтримки, енергетичної та кібербезпеки. Успішність цієї взаємодії визначається рівнем координації, оперативністю управлінських рішень та здатністю адаптуватися до динамічних умов воєнного часу.

Література:

1. Приданюк О. А. Особливості взаємодії громадськості з органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 5 (33). С. 185-197.
2. Козін А. Сучасна взаємодія органів місцевого самоврядування та органів Національної поліції у сфері забезпечення громадської безпеки і порядку. *Юридичний вісник*. № 5. 2024. С. 50-55.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

<i>Бойчук А.О.</i> ШВЕЙЦАРІЯ ЯК ЗРАЗОК СИЛЬНОГО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЮРИДИЧНІ МЕХАНІЗМИ АВТОНОМІЇ КАНТОНІВ І КОМУН.....	4
<i>Ватрас К.В.</i> ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ФЕДЕРАТИВНІЙ РЕСПУБЛІЦІ НІМЕЧЧИНА ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ (1939- 1945РР.).....	5
<i>Голюк Я.О.</i> СТАНОВЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ІСПАНІЇ ПІСЛЯ ПЕРЕХОДУ ДО ДЕМОКРАТИЧНОГО РЕЖИМУ.....	7
<i>Кіяшко Т. В.</i> СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ШВЕЦІЇ (СЕРЕДИНА ХХ СТ. – ПОЧАТОК ХХІ СТ.).....	10
<i>Крисак А.В.</i> РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В РУСІ-УКРАЇНІ.....	11
<i>Погодін В.М.</i> РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПОРТУГАЛІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	13
<i>Потійчук А.В.</i> РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФРАНЦІЇ В ПОВОЄННІ РОКИ ТА УЧАСТЬ МІСЦЕВИХ ГРОМАД У ВІДБУДОВІ КРАЇНИ (1944–1950-ТІ РР.).....	15
<i>Франко К.І.</i> РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ІТАЛІЇ ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ.....	16

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

<i>Бачинський А.А.</i> РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕНІ УКРАЇНИ: ПІДХОДИ ТА ПРІОРИТЕТИ.....	18
<i>Крупницький П.О.</i> ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ.....	20
<i>Марущин Ю.В.</i> BELLUM GERITUR, CIVITAS SUSTINET: МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	23
<i>Омельчук Л.В.</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....	25
<i>Пащенко В.І.</i> ДВА ВИМІРИ ПОСИЛЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	27

Пухкий В.М. НАПРЯМИ ІННОВАТИЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ
РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....28

Щепанський Е.В. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
ВЛАДИ ДО УМОВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВИ.....32

Юричина І.А, Ількова А.А. ВИОКРЕМЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОГО
ЗАХИСТУ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....35

СЕКЦІЯ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

Вільшинський В.П. ВІДКРИТІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ
ДЕРЖАВИ.....38

Козирська Б.Р. СУЧАСНІ ЄВРОПЕЙСЬКІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ.....40

Ковтун І.Б. , Щербатюк В.І. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....43

Кукуруза Д.В. ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: НОВІ
ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕДІА45

Лалусєва Н.М., Зайка В.В ХАРАКТЕР І ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОВІДНОСИН
ПОЛІТИКИ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....47

Макартецька В.С. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....49

Процюк Н.Ю. ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНІСТЬ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ
РОЗУМНОЇ (SMART) ІНФРАСТРУКТУРИ.....51

Рогожа А.О. ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В
УКРАЇНІ53

Свірко С.В. ПРИНЦИПИ НАЛЕЖНОГО УРЯДУВАННЯ У РОЗБУДОВІ
ЕФЕКТИВНОГО МІСЦЕВОГО УРЯДУВАННЯ.....56

Соловей Р.П. ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В
УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....58

Терещенко В.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПРИНЦИП
ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....60

Требик Л.П., Ращук І.О. ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....62

Хитра О.В. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....64

Цегельник М.І. ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ.....69

СЕКЦІЯ 4

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Павлюк Т.М., Гуменюк Ю.Г. АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....71

СЕКЦІЯ 5

БЮДЖЕТНО-ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сем'янчук П.М. РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ Й РЕКРЕАЦІЇ ЗА УМОВ ВІЙНИ.....73

СЕКЦІЯ 6

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Курилюк Ю.Л. ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ХАРТІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕФОРМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....75

Лагоднюк А.С. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗАХИСТУ ПРАВ ГРОМАД У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ.....77

Макартецька В.С. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНИМИ ПРОЄКТАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....79

Налуцишин В.В. ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЙНИМ ПРОЯВАМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....81

Налуцишин В.В., Налуцишин Р.В. ПИТАННЯ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВАХ.....83

Яременко О.І., Боднар Л.О. ВІДКРИТІ ДАНІ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ.....85

СЕКЦІЯ 7

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

<i>Возна О.В.</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСЕРЕДКІВ ВИКЛАДАННЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРЕДМЕТА «ЗАХИСТ УКРАЇНИ» ЯК ФОРМА ПІДГОТОВКИ ГРОМАДЯН ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ	88
<i>Ємець М.О.</i> ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	90
<i>Пунда О.О.</i> СФЕРА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	92

Наукове видання

ЗБІРНИК ТЕЗ

**XIV Всеукраїнської заочної
науково-практичної конференції
«Становлення та розвиток
місцевого самоврядування
в Україні»**

Відповідальні редактори – Щепанський Е.В., Шевчук І.В.
Комп'ютерний набір – Петровська Ю.

Електронне видання 06.12.2025 р

Формат 60×84 1/16.

Ум. друк. арк. 8,23.. 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