

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»



№ 2(55) / 2025



**Електронне наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication
«PUBLIC ADMINISTRATION
AND NATIONAL SECURITY»**

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 2 (55)

Київ 2025

ББК 66.061.43
УДК 351
П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 281),
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ ta nacîonal'na bezpeka"

Редакція

Головний редактор

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

Заступники головного редактора

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Жукова Ірина Віталіївна — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

Редакційна колегія

Арошідзе Паата — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

Ахметова Лайла Сейсембековна — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

Бурик Зоряна Михайлівна — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Гечбаія Бадрі Нодаровіч — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

Гурковський Володимир Ігорович — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

Гвожджевiч Сильвія — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

Дегтяр Андрій Олегович — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова (Харків, Україна)

Драган Іван Олександрович — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

Іваницька Ольга Михайлівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

Кіслов Денис Васильович — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Козаков Володимир Миколайович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кринична Ірина Петрівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

Мідельський Сергій Людвигович — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

Мотренко Тимофій Валентинович — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

Новак-Каляева Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (Львів, Україна)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Радченко Олександр Віталійович — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

Ромат Євгеній Вікторович — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ситник Григорій Петрович — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Сурай Інна Геннадіївна — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президенті України (Київ, Україна)

Кухарчук Петро Михайлович — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

Шмагун Антоніна Вікторівна — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Яровой Тихон Сергійович — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Агнешка Кістер — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

Недбалек Карел — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Іваній Олена Миколаївна
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ 7

Шипіцина Євгенія Сергіївна
РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ
В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧИХ
ПРОГАЛИН 16

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Поспелова Тетяна Вадимівна
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ВИКЛИКІВ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД 25

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Матвіїшин Євген Григорович, Вершигора Юрій Захарович
ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ ІНЖЕНЕРНО-ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА 31

Приходько Олена Олексіївна
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
ІНВАЙРОНМЕНТАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 39

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Салій Андрій Валерійович
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: УРОКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19
ДЛЯ УКРАЇНИ 47

Солодкий Олексій Анатолійович
ЦИФРОВИЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 58

Цибулько Юрій Олександрович
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТИПИ ТЕРИТОРІЙ — ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
В УКРАЇНІ 64

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Ivanii Olena

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE REGION ... 7

Shypitsyna Yevheniia

REFORMING PUBLIC ADMINISTRATION IN GENERAL SECONDARY EDUCATION IN
THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: LEGAL ASPECTS AND ANALYSIS
OF LEGISLATIVE GAPS 16

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Pospielova Tetiana

ENHANCING THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS IN THE FACE OF MODERN
CHALLENGES: A COMPETENCY-BASED APPROACH AND EUROPEAN EXPERIENCE 25

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Matviishyn Yevhen, Vershyhora Yuri

SPATIAL DEVELOPMENT OF ENGINEERING AND TRANSPORT INFRASTRUCTURE
SYSTEMS ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP 31

Prykhodko Olena

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING AN ENVIRONMENTAL
MODEL OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF THE STATE 39

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Salii Andrii

PUBLIC ADMINISTRATION DURING CRISIS SITUATIONS: LESSONS FROM THE COVID-19
PANDEMIC FOR UKRAINE 47

Solodkiy Oleksiy

DIGITAL TERRITORIAL BRANDING AS A TOOL FOR RENOVATION AND DEVELOPMENT
OF REGIONS IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD 58

Tsybulko Yuri

FUNCTIONAL TYPES OF TERRITORIES AS AN ELEMENT OF INVESTMENT POLICY
IN UKRAINE 64

УДК 353.1

Іваній Олена Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка*

Ivanii Olena

*PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Head of the Department of Law and Public Administration
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
ORCID: 0000-0003-3967-7900*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10700

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE REGION

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. Вступ. Публічне управління стратегічним розвитком регіону є важливим аспектом сучасної державної політики, що визначає напрямки соціально-економічного, екологічного та культурного розвитку територій. У глобалізованому світі, де конкуренція між регіонами стає дедалі більшою, ефективне управління ресурсами, інвестиціями та інноваціями стає ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку. У даному контексті, стратегічне управління виступає як інструмент, що дозволяє адаптуватися до нових умов, формувати конкурентні переваги та забезпечувати соціальну справедливість.

Ефективне публічне управління стратегічним розвитком регіону вимагає комплексного підходу, який включає аналіз потреб громади, залучення громадян до процесу прийняття рішень, а також співпрацю між різними рівнями влади.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів щодо аналізу та вивчення механізмів, інструментів та практик, що використовуються у сфері публічного управління для забезпечення сталого і ефективного розвитку регіонів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові статті та монографії; дослідження вчених у галузі публічного управління, регіонального розвитку, які аналізують теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку регіонів; державні програми та стратегії – офіційні документи, які окреслюють стратегічні напрямки розвитку регіонів, такі як державні програми розвитку, стратегії регіонального розвитку, плани дій та інші нормативно-правові акти; звіти міжнародних організацій – матеріали від таких організацій, як ООН, Світовий банк, Європейський Союз, що містять рекомендації та аналітику щодо регіонального розвитку. Статистичні дані: офіційна статистика, що стосується економічних, соціальних та екологічних показників регіону, яка може допомогти у визначенні проблем і можливостей для його сталого розвитку.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: 1) аналіз та синтез – для оцінки існуючих стратегій розвитку регіону, їх сильних та слабких сторін, а також для формування нових пропозицій; 2) порівняльний аналіз – для вивчення досвіду інших регіонів чи країн у сфері стратегічного управління, що дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до місцевих умов; 3) моделювання – для прогнозування можливих сценаріїв розвитку регіону та оцінки впливу різних факторів на його стратегічні цілі; 4) кейс-метод – для глибшого вивчення конкретних прикладів реалізації стратегій розвитку в окремих регіонах, що дозволяє зрозуміти механізми та результати впровадження; 5) статистичний аналіз – обробка та інтерпретація даних, які стосуються соціально-економічних показників регіону, що дозволяє виявити певні тенденції та закономірності.

Результати. У науковій статті розкрито ключові аспекти, які визначають ефективність управлінських процесів у контексті стратегічного розвитку регіонів. Визначено основні теоретичні концепції, які лежать в основі публічного управління, зокрема, поняття стратегічного управління, його етапи та інструменти. Проведено аналіз сучасних практик публічного управління в різних регіонах, що дозволило виявити успішні моделі та підходи до їх стратегічного розвитку.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується вивчення механізмів залучення різних учасників процесу розвитку регіону (уряд, бізнес, громадські організації, населення) до формування та реалізації стратегій. Це власне

може включати: аналіз кращих практик та механізмів взаємодії; дослідження впровадження нових технологій та інноваційних рішень у процес управління, таких як електронне урядування, аналітика даних, а також використання смарт-технологій для моніторингу та оцінки ефективності стратегій; розробка методик для оцінки успішності реалізації стратегічних планів, включаючи показники економічного, соціального та екологічного розвитку; аналіз моделей співпраці між державними та приватними структурами, а також між різними регіонами для досягнення спільних цілей розвитку; вивчення міжнародного досвіду в управлінні регіональним розвитком, адаптація успішних моделей до українських реалій.

Ключові слова: публічне управління, стратегічний розвиток, регіональна політика, управлінські стратегії, місцеве самоврядування, прогнозування, інновації.

Summary. Introduction. Public management of the strategic development of the region is an important aspect of modern state policy, which determines the directions of socio-economic, environmental and cultural development of territories. In a globalized world, where competition between regions is becoming increasingly greater, effective management of resources, investments and innovations is becoming a key factor in ensuring sustainable development. At this stage, regions are faced with numerous challenges, such as demographic changes, migration processes, climate change and economic crises. In this context, strategic management acts as a tool that allows them to adapt to new conditions, form competitive advantages and ensure social justice.

Effective public management of the strategic development of the region requires an integrated approach, which includes an analysis of community needs, involving citizens in the decision-making process, as well as cooperation between different levels of government. Innovative management methods, such as strategic planning, project management and monitoring of the implementation of development programs, play an important role in this process.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the analysis and study of mechanisms, tools, and practices used in the field of public administration to ensure sustainable and effective development of regions.

Materials and methods. The research materials are: scientific articles and monographs. Studies by scientists in the field of public administration, regional development, which analyze theoretical and practical aspects of the strategic development of regions. State programs and strategies – official documents that outline strategic directions for the development of regions, such as state development programs, regional development strategies, action plans and other regulatory and legal acts. Reports of international organizations – materials from organizations such as the UN, the World Bank, the European Union, containing recommendations and analytics on regional development. Statistical data: official statistics related to the economic, social and environmental indicators of the region, which can help in identifying problems and opportunities for its sustainable development.

The following scientific methods were used in the research: 1) Analysis and synthesis – to assess existing regional development strategies, their strengths and weaknesses, as well as to formulate new proposals. 2) Comparative analysis – to study the experience of other regions or countries in the field of strategic management, which allows you to identify best practices and adapt them to local conditions. 3) Modeling – to predict possible regional development scenarios and assess the impact of various factors on its strategic goals. 4) Case method – for a deeper study of specific examples of the implementation of development strategies in individual regions, which allows you to understand the mechanisms and results of implementation. 5. Statistical analysis – processing and interpretation of data relating to socio-economic indicators of the region, which allows you to identify certain trends and patterns.

Results. The scientific article reveals key aspects that determine the effectiveness of management processes in the context of strategic development of regions. The main theoretical concepts that underlie public management are identified, in particular, the concept of strategic management, its stages and tools. An analysis of modern public management practices in different regions was conducted, which allowed identifying successful models and approaches to their strategic development.

Discussion. Further scientific research suggests studying the mechanisms for involving various participants in the regional development process (government, business, public organizations, population) in the formation and implementation of strategies. This may include an analysis of best practices and mechanisms of interaction. Research into the introduction of new technologies and innovative solutions into the management process, such as e-government, data analytics, and the use of smart technologies to monitor and assess the effectiveness of strategies. Development of methods for assessing the success of the implementation of strategic plans, including indicators of economic, social and environmental development. Analysis of models of cooperation between state and private structures, as well as between different regions to achieve common development goals. Study of international experience in regional development management, adaptation of successful models to Ukrainian realities.

Key words: public administration, strategic development, regional policy, management strategies, local government, forecasting, innovation.

Постановка проблеми. На даному етапі регіони України стикаються з численними викликами, такими як війна з Росією та активні бойові дії майже по всій її території, економічна нерівність, демографічні зміни, зміна клімату, технологічні інновації тощо. Дані фактори вимагають нових

підходів до управління, які б могли забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну справедливість та екологічну стійкість. Публічне управління має забезпечувати ефективну координацію між різними державними, місцевими та приватними структурами.

Успішний стратегічний розвиток регіону можливий лише за умови активної участі всіх зацікавлених сторін — державних установ, бізнесу, громадських організацій та населення. Модель колективного управління, що базується на принципах партнерства, може забезпечити більш ефективне вирішення проблем та реалізацію стратегічних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи у сфері публічного управління та врядування, а також досягнення в дослідженнях, пов'язаних із стратегічним розвитком територіальних громад, стали предметом уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема І. Грищенко [1], О. Дегтярьової [2], О. Долженкова [5], Г. Зінченко [9], В. Куйбіди [11], Н. Орлової [12], Л. Приходченко [13], Є. Пустовойт [16], В. Сиченко [17], І. Тютюнник [18], В. Asheim, J. Kooiman, Y. Shen та ін.

Важливий внесок було зроблено у формування теорії і методології розробки публічної політики та застосування підходів до організації роботи органів публічної влади в цій сфері. Проте, хоча на даному етапі існує значна кількість дослідників та їхніх праць, присвячених публічному управлінню, стратегічному розвитку та місцевому самоврядуванню, питання специфіки місцевого розвитку все ще потребують детальнішого вивчення. Зокрема, недостатньо уваги приділено методологічним підходам до механізмів публічного управління стратегічним розвитком регіонів, що підкреслює актуальність і науково-практичну значущість даного дослідження.

Метою статті є розкриття механізмів публічного управління стратегічним розвитком регіону, а також аналіз їх ефективності у забезпеченні сталого економічного, соціального розвитку територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові статті та монографії, які висвітлюють результати роботи вчених у сферах публічного управління та регіонального розвитку. Вони охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти стратегічного розвитку регіонів. Офіційні документи, такі як державні програми розвитку, стратегії регіонального розвитку, а також плани дій та інші нормативно-правові акти, визначають стратегічні напрями регіонального розвитку. Крім того, звіти міжнародних організацій, таких як ООН та Європейський Союз, містять аналітичні матеріали і рекомендації, що стосуються регіонального розвитку.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: 1) аналіз і синтез — для оцінки наявних стратегій розвитку регіону, їхніх сильних і слабких сторін, а також для формування нових пропозицій; 2) порівняльний аналіз — для вивчення досвіду інших регіонів чи країн у сфері стратегічного управління, що дає змогу виявити найкращі практики та адаптувати їх до місцевих умов; 3) моделювання — для прогнозування можливих сценаріїв розвитку регіону та оцінки впливу

різних факторів на його стратегічні цілі; 4) кейс-метод — для детального вивчення конкретних прикладів реалізації стратегій розвитку в окремих регіонах, що дозволяє зрозуміти механізми та результати впровадження; 5) статистичний аналіз — обробка та інтерпретація даних щодо соціально-економічних показників регіону, що дає змогу виявити певні тенденції та закономірності.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі стратегічний розвиток регіону відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного зростання, підвищенні якості життя населення та збереженні екологічної рівноваги. Сутність стратегічного розвитку регіону полягає в ідентифікації специфічних проблем і можливостей, які притаманні даному регіону. Це передбачає проведення ретельного аналізу сучасного стану економіки, соціальної інфраструктури, екологічної ситуації та інших важливих аспектів. Важливою складовою даного процесу є залучення всіх зацікавлених сторін, таких як органи влади, бізнес, академічні установи та громадські організації, для формування спільного бачення майбутнього регіонального розвитку, вважає І. Дегтярьова [2, с. 71].

Власне одним із ключових аспектів стратегічного розвитку є визначення пріоритетних напрямків інвестицій та розвитку. Це може включати модернізацію інфраструктури, розвиток освітніх і наукових установ, підтримку місцевого бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Не менш важливим є питання екологічної стійкості. Л. Приходченко зазначає, що стратегічний розвиток регіону є складним і багатограним процесом, що вимагає врахування численних факторів. Ці фактори можуть бути економічними, соціальними, політичними, екологічними та технологічними [13, с. 31]. Економіка є основою для розвитку будь-якого регіону. Вона включає в себе рівень доходів населення, структуру промисловості, інвестиційний клімат та доступність фінансових ресурсів. Регіони з розвинутою економікою мають більше можливостей для інвестицій у соціальну інфраструктуру, освіту, науку та технології. Соціальна структура регіону, включаючи рівень освіти, здоров'я, демографічні тенденції та культурну спадщину, також істотно впливає на його розвиток. Регіони з високим рівнем освіти та активним громадянським суспільством здатні швидше адаптуватися до змін і реалізовувати інноваційні стратегії.

Політична стабільність та ефективність управління є критично важливими для стратегічного розвитку регіону. Регіони з прозорою політичною системою та високою довірою до державних інститутів здатні швидше реалізовувати власні стратегічні плани. Екологічна ситуація в регіоні впливає на якість життя населення та можливості для розвитку. Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє регіонам зберігати природні ресурси та забезпечувати екологічну безпеку [14]. Технологічний прогрес

має вагомий вплив на розвиток регіонів. Інновації в галузі інформаційних технологій, автоматизації, біотехнологій та інших сферах відкривають нові можливості для економічного зростання.

Ефективне публічне управління є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність і сталий розвиток територій. В Україні, як і в багатьох інших країнах, регіональна політика потребує адаптації до нових викликів, серед яких можна виділити демографічні зміни, економічні кризи, екологічні проблеми та технологічні інновації. Механізми публічного управління стратегічним розвитком регіону охоплюють широкий спектр інструментів та підходів, які спрямовані на забезпечення цілісного та збалансованого прогресу територій. Вони включають планування, реалізацію та моніторинг стратегічних ініціатив, що відповідають потребам місцевих громад і враховують специфіку кожного регіону.

Система публічного управління стратегічним розвитком регіону є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні (рис. 1). Виклики, з якими стикаються регіони, вимагають нових підходів та інноваційних рішень. Лише через інтеграцію зусиль усіх зацікавлених сторін і впровадження ефективних механізмів управління можна досягти успішного розвитку регіону.

Інституційні механізми публічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні стратегічного розвитку регіонів, адже саме через них реалізуються державна політика, програми та проекти, спрямовані на покращення соціально-економічного становища територій [5]. Інституційні механізми публічного управління — це сукупність норм, правил, процедур і структур, що визначають взаємодію державних установ, організацій, громадськості та бізнесу у процесі реалізації політики розвитку. Вони забезпечують координацію дій всіх учасників про-

цесу, а також формують систему відповідальності та підзвітності. Основними елементами інституційних механізмів є:

- регуляторні органи — державні установи, що відповідають за розробку та реалізацію політики в конкретних сферах;
- механізми фінансування — бюджетні та позабюджетні ресурси, що сприяють реалізації проектів розвитку;
- моніторинг та оцінка ефективності — системи, що дозволяють оцінити результати впровадження стратегій та коригувати їх у разі потреби;
- громадська участь — залучення населення до процесу прийняття рішень, що підвищує прозорість і легітимність дій органів влади [9].

Ефективність публічного управління стратегічним розвитком регіону прямо залежить від функціонування інституційних механізмів. По-перше, вони забезпечують узгодженість дій різних рівнів влади, що є критично важливим для досягнення спільних цілей. Наприклад, регіональні програми розвитку мають бути інтегровані з національними стратегічними документами, такими як «Стратегія сталого розвитку України». По-друге, інституційні механізми сприяють залученню інвестицій, що є важливим фактором для економічного зростання. Вони визначають правила гри для бізнесу, створюють сприятливі умови для інвесторів, а також забезпечують захист їхніх прав. Ефективні механізми моніторингу та оцінки дозволяють вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегії розвитку [16].

Розробка алгоритму публічного управління стратегічним розвитком регіону дозволяє систематизувати процеси, залучити різноманітні ресурси та забезпечити участь усіх зацікавлених сторін (рис. 2).

Розглянемо основні положення чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регулю-



Рис. 1. Складові системи публічного управління стратегічним розвитком регіону

Джерело: сформовано автором на основі [5]

ють публічне управління стратегічним розвитком регіонів в Україні. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає основи організації місцевого самоврядування, а також його роль у стратегічному розвитку регіонів. Місцеві ради мають право розробляти та затверджувати регіональні програми розвитку, що є важливими інструментами для реалізації стратегії [6]. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» регулює питання планування територій, що є критично важливим для сталого розвитку регіонів. Він визначає процедури розробки містобудівної документації, що забезпечує комплексний підхід до розвитку інфраструктури [7]. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» передбачає проведення стратегічної екологічної оцінки документів державного і регіонального рівнів, що дозволяє врахувати екологічні аспекти в процесі стратегічного розвитку [8].

Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) на 2021–2027 рр. визначає пріоритети та цілі, які мають бути досягнуті на регіональному рівні; підкреслює важливість розвитку інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності регіонів, а також соціального захисту населення [4].

Протягом останніх трьох років в Україні спостерігається зростання інтересу до стратегічного розвитку регіонів. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2020–2023 роках відбулося помітне зростання інвестицій у регіональні проекти. Наприклад, у 2021 році обсяг прямих іноземних інвестицій у регіони України склав близько 3,4 млрд. доларів США, що на 15% більше, ніж у 2020 році [3]. Одним

із прикладів успішного стратегічного управління є Львівська область. Завдяки активній політиці місцевих органів влади, регіон отримав значні інвестиції в IT-сектор, що сприяло створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Згідно з даними Львівської обласної державної адміністрації, у 2022 році в цій галузі працювало понад 30 тисяч фахівців, що на 20% більше, ніж у 2020 році. Однак, не всі регіони демонструють позитивні результати. Наприклад, в Одеській області, незважаючи на наявність значних природних ресурсів і стратегічне розташування, рівень інвестицій залишається низьким. Статистичні дані також свідчать про те, що в 2021 році обсяг інвестицій в основний капітал становив лише 1,2 млрд. гривень, що на 10% менше, ніж у попередньому році [3]. Це власне свідчить про недостатню ефективність публічного управління та потребу в змінах.

Однією з основних проблем публічного управління стратегічним розвитком регіону в Україні є недостатня координація між різними державними органами. Чинне законодавство передбачає, що стратегічний розвиток регіонів має реалізовуватися через програмні документи, які створюються на різних рівнях — від місцевого до національного [5]. Однак, часто ці документи не узгоджені між собою, що призводить до дублювання зусиль або, навпаки, до відсутності необхідних заходів. Так, у 2020 році в Україні було запроваджено нову стратегію регіонального розвитку, але її реалізація в ряді обласних адміністрацій та місцевих радах, показала відсутність чіткої координації між обласними адміністраціями та місцевими радами,



Рис. 2. Алгоритм публічного управління стратегічним розвитком регіону
Джерело: сформовано автором на основі [9]

що призвело до неефективного використання бюджетних коштів.

Публічне управління стратегічним розвитком регіону досить часто стикається з проблемою недостатньої участі місцевих громад у процесах прийняття рішень. Це може бути пов'язано з відсутністю інформації про можливість участі або з недовірою до влади. У результаті важливі питання стратегічного розвитку можуть не враховувати потреби та інтереси населення [15]. Так, у Київській області реалізація проекту «Інтегрований розвиток міст» зіткнулася з опором місцевих жителів через відсутність консультацій та обговорень. Це призвело до протестів та зриву запланованих заходів.

Ефективність публічного управління стратегічним розвитком регіону в значній мірі залежить від кваліфікації кадрів, які відповідають за реалізацію стратегій розвитку. В Україні існує проблема недостатньої підготовки фахівців у сфері публічного управління, що призводить до неефективного виконання завдань. У багатьох регіонах України, зокрема в Східній Україні, кадри з управлінськими компетенціями відсутні, що ускладнює впровадження навіть базових стратегій розвитку, таких як покращення інфраструктури або залучення інвестицій [5]. Фінансові ресурси — це ще один важливий чинник, що впливає на стратегічний розвиток регіонів. В Україні досить часто спостерігається брак фінансування для реалізації проектів розвитку, що ускладнює виконання навіть найелементарніших заходів.

Як вже зазначалося, публічне управління стратегічним розвитком регіону є важливою складовою сучасної державної політики, оскільки воно визначає напрямки і механізми досягнення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку. Німеччина, як одна з провідних економік Європи, має значний досвід у даній сфері. Німеччина має федеративну систему управління, що означає, що повноваження між федеральним урядом і земельними (регіональними) урядами розподілені. Кожна з 16 земель має власний уряд, який відповідає за регіональний розвиток, включаючи економічну політику, освіту, транспорт і охорону навколишнього середовища. Ця децентралізована структура дозволяє регіонам адаптувати свої стратегії розвитку до специфічних потреб та ресурсів [17].

У Німеччині стратегічне планування регіонального розвитку базується на комплексному підході. Це передбачає залучення всіх зацікавлених сторін — від державних установ до бізнесу і громадянського суспільства. Німецька модель акцентує увагу на партнерстві між державними органами та приватним сектором, що сприяє реалізації інноваційних проектів. Німеччина реалізує численні регіональні економічні програми, які сприяють розвитку малих і середніх підприємств (МСП). Наприклад, програма «Гарантія для малого бізнесу» забезпечує фінансову підтримку підприємцям, що дозволяє створю-

вати нові робочі місця та стимулювати інновації [21]. Німеччина також акцентує увагу на розвитку інфраструктури, що є критично важливим для стратегічного розвитку регіонів. Проект «Німецька транспортна стратегія» передбачає модернізацію транспортних мереж, сприяючи розвитку регіонів та покращуючи їх конкурентоспроможність.

Однією з основних характеристик шведської моделі управління стратегічним розвитком регіону є відкритість та прозорість. Держава активно залучає громадян до процесу прийняття рішень, що сприяє формуванню довіри між громадою та органами влади. Наприклад, у Швеції існує традиція проведення громадських консультацій, де мешканці можуть висловити свої думки та пропозиції щодо розвитку своїх регіонів. Це не лише підвищує якість рішень, але й забезпечує їх легітимність. Шведська модель публічного управління також характеризується високим ступенем децентралізації. Місцеві органи влади мають значну автономію у прийнятті рішень, що дозволяє їм адаптувати стратегії розвитку до специфіки своїх територій. Децентралізація сприяє більш швидкому реагуванню на потреби населення, а також підвищує ефективність використання бюджетних ресурсів [1].

У Швеції стратегічне планування є невід'ємною частиною процесу управління. Регіональні стратегії розвитку формуються на основі детального аналізу соціально-економічних показників, потреб населення та екологічних умов. Ключовим аспектом є інтеграція різних секторів — економічного, соціального та екологічного. Це дозволяє створити комплексний підхід, який враховує всі аспекти життя регіону [20]. Швеція досить активно практикує партнерство між публічним та приватним секторами. Влада залучає бізнес до розробки та реалізації проектів розвитку, що дозволяє використовувати інноваційні підходи та технології, а також забезпечує фінансування. Спільні ініціативи, такі як розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць та підтримка стартапів, стали важливими компонентами її регіональної стратегії.

Сінгапур, невелика острівна держава, розташована на південному сході Азії, став зразком для наслідування в багатьох аспектах публічного управління та стратегічного розвитку регіону. Однією з ключових складових успіху Сінгапуру є його прагнення до інновацій у публічному управлінні. Уряд Сінгапуру активно впроваджує нові технології та підходи для покращення ефективності управлінських процесів. Наприклад, програма Smart Nation, запущена в 2014 році, має на меті інтеграцію цифрових технологій у різні сфери життя, включаючи громадський транспорт, охорону здоров'я та освіту. Це дозволяє не лише підвищити якість послуг, але й знизити витрати, а також залучити громадян до активної участі в управлінні стратегічним розвитком регіону [16].

Іншою важливою складовою публічного управління та стратегічного розвитку регіону у Сінга-

пурі є інтеграція різних секторів суспільства. Уряд Сінгапуру активно залучає приватний сектор до процесу розробки та реалізації стратегій розвитку. Партнерство між державними установами, бізнесом та громадськими організаціями створює умови для більшої координації дій та обміну ресурсами. Наприклад, програми розвитку інфраструктури реалізуються спільно з приватними інвесторами, що забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів. Сінгапур також демонструє велику стійкість та адаптивність до глобальних викликів, таких як зміна клімату та економічні кризи.

У сучасних умовах Україні особливо важливо вдосконалити механізми публічного управління стратегічним розвитком регіонів. Вивчення міжнародного досвіду може слугувати важливим інструментом для досягнення даних цілей. Одним із найбільш успішних прикладів міжнародної практики є децентралізація в країнах Скандинавії, особливо в Швеції. Тут місцеві органи управління, як вже зазначалося, мають значну автономію та ресурси для реалізації стратегічних ініціатив, що дозволяє враховувати особливості кожного регіону. В Україні процес децентралізації вже розпочато, проте важливо впроваджувати механізми, які нададуть більше повноважень та відповідальності місцевим органам влади. Наприклад, запровадження програм стратегічного планування на рівні територіальних громад може допомогти регіонам краще адаптуватися до місцевих потреб [18].

В міжнародній практиці, зокрема в США та Великій Британії, досить активно використовують моделі публічно-приватного партнерства (ППП) для реалізації стратегічних проектів. Даний підхід дозволяє залучити інвестиції та експертизу з боку приватного сектора, що може бути особливо корисно для розвитку інфраструктури в Україні. Так, реалізація проектів у сфері енергетики або транспорту через PPP може забезпечити не лише фінансову підтримку, але й інноваційні рішення, що підвищують ефективність публічного управління стратегічним розвитком регіону [19].

Важливим елементом публічного управління стратегічним розвитком регіонів є стратегічне планування та моніторинг реалізації проектів. Уряди

таких країн, як Німеччина та Канада, використовують індикатори ефективності для моніторингу прогресу в досягненні стратегічних цілей. В Україні варто запровадити системи моніторингу, які дозволять оцінювати ефективність реалізації регіональних стратегій, а також вчасно вносити корективи в процеси управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічний розвиток регіону є ключовим аспектом сучасного публічного управління, оскільки він визначає напрямки економічного, соціального та екологічного розвитку територій. Державне планування є основним механізмом, за допомогою якого реалізується стратегічний розвиток регіонів. В Україні функціонує система регіонального розвитку, яка включає державні програми, стратегічні плани та регіональні стратегії. Фінансування є критично важливим елементом для реалізації стратегічних ініціатив. В Україні існують різні джерела фінансування, включаючи державний бюджет, місцеві бюджети, міжнародні гранти та інвестиції. Однак, неефективне використання бюджетних коштів, корупція та брак прозорості в управлінні фінансами можуть суттєво знижувати ефективність даних механізмів. Залучення громади до процесу прийняття рішень є важливим аспектом публічного управління стратегічним розвитком регіону. Участь населення в розробці стратегій та проектів розвитку регіону сприяє їхній легітимності та ефективності.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні можливостей використання новітніх технологій для покращення управлінських процесів, таких як електронне урядування. Дослідження впливу різних механізмів публічного управління на економічний та соціальний розвиток регіонів; дослідження впливу глобальних викликів (кліматичні зміни, економічні кризи) на регіональний розвиток та адаптацію механізмів публічного управління. Вивчення механізмів, які сприяють співпраці між регіонами для досягнення спільних цілей розвитку. Досить актуальними можуть бути наукові доробки щодо нових форм залучення громадськості до процесів управління, зокрема через участь у розробці стратегій і програм.

Література

1. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід регулювання соціально-економічного розвитку регіонів. *Актуальні питання публічного управління та адміністрування в контексті реалізації адміністративної реформи: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.* Уманський національний університет садівництва, 2018. С. 37–43.
2. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління: монографія. К. : НАДУ, 2012. 368 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2025).
4. Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) на 2021–2027 pp. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35847.html> (дата звернення: 05.02.2025).
5. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв В. В. 2019. 190 с.

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
7. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
8. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
9. Зінченко Г.К. Організація публічного управління на регіональному рівні: європейський досвід для України. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2966/1/28.pdf>. (дата звернення: 05.02.2025).
10. Конституція України. Із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
11. Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: зб. нормат.-прав. актів і наук.-аналіт. матеріалів з питань регіонального розвитку та просторового планування. К. : Вид-во «Крамар», 2009. 176 с.
12. Орлова Н.С. Публічне управління у розвитку цифрової економіки України. *Концептуальні засади менеджменту та фінансів в умовах глобальної нестабільності: матеріали VI міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* (м. Ірпінь, 14 березня 2019 р.). Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. С. 422–426.
13. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Національна академія держ. управління при Президенті України, Одеський регіональний ін-т держ. управління. О. : Оптимум, 2009. 299 с.
14. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали XI наук. Інтернет-конф.* За міжнар. участю для аспірантів та докторантів. 29 трав. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 286 с.
15. *Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук. практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання.* Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2023. 176 с.
16. Пустовойт Є.О., Литвин Ю.О. Умови розвитку конкурентних переваг регіону у системі публічного управління. *Наукові перспективи.* 2022. № 1 (19). С. 519–523.
17. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3243/1/Sychenko%2C%20Marenichenko%20.pdf> (дата звернення: 05.02.2025).
18. Тютюнник І.В. Модернізація публічного управління на регіональному рівні як об'єкт наукового аналізу. 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2015/23.pdf (дата звернення: 05.02.2025).
19. Strategic planning and regional development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-planning-and-regional-development.html> (дата звернення: 05.02.2025).
20. Strategic framework of public administration reform. URL: <https://www.sigmaweb.org/ourexpertise/strategic-framework-public-administration-reform.htm> (дата звернення: 05.02.2025).
21. The New Public Management Approach and Crisis States. URL: <https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/dp112.pdf> (дата звернення: 05.02.2025).

References

1. Hryshchenko I.M. Foreign experience in regulating the socio-economic development of regions. Current issues of public management and administration in the context of implementing administrative reform: materials of the All-Ukrainian scientific-practical online conference. Uman National University of Horticulture, 2018. P. 37–43 [in Ukrainian].
2. Degtyareva I. O. Competitiveness of the region: strategic priorities and mechanisms of state governance: monograph. Kyiv: NADU, 2012. 368 p. [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. State Strategy for Regional Development (SSR) for 2021–2027. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35847.html> [in Ukrainian].
5. Dolzhenkov O.O. Public management and administration: introduction to the specialty: textbook. Odesa: publisher Bukayev V.V. 2019. 190 p. [in Ukrainian].
6. On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> [in Ukrainian].
7. On Regulation of Urban Planning Activities: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> [in Ukrainian].
8. On Strategic Environmental Assessment: Law of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> [in Ukrainian].
9. Zinchenko G. K. Organization of public administration at the regional level: European experience for Ukraine. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2966/1/28.pdf> [in Ukrainian].
10. Constitution of Ukraine. As amended and supplemented. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> [in Ukrainian].

11. Kuybida V.S. Regional development and spatial planning of territories: experience of Ukraine and other member states of the Council of Europe: collection of normative-legal acts and scientific-analytical materials on regional development and spatial planning. Kyiv: Kramar Publishing House, 2009. 176 p. [in Ukrainian].
12. Orlova N.S. Public administration in the development of the digital economy of Ukraine. Conceptual principles of management and finance in the context of global instability: materials of the VI international scientific and practical online conference, Irpin, March 14, 2019. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine, 2019. pp. 422–426 [in Ukrainian].
13. Prykhodchenko L.L. Ensuring the effectiveness of public administration: theoretical and methodological principles: monograph. National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Odessa Regional Institute of Public Administration. O.: Optimum, 2009. 299 p. [in Ukrainian].
14. Public administration in Ukraine: history of state formation, challenges and prospects: materials of the XI scientific. Internet conference. With international participation for postgraduate and doctoral students. May 29, 2020. Odesa: ORIDU NADU, 2020. 286 p. [in Ukrainian].
15. Public administration: Ukrainian dimension: materials of the annual scientific. practical. conference, December 7, 2022, Kharkiv; electronic edition. Kharkiv: V.N. Karazin KhN U. 2023. 176 p. [in Ukrainian].
16. Pustovoyt E.O., Lytvyn Y.O. Conditions for the development of competitive advantages of the region in the public administration system. Scientific Perspectives. 2022. No. 1 (19). pp. 519–523 [in Ukrainian].
17. Sychenko V.V., Marenichenko V.V. State management of regional development based on European standards. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3243/1/Sychenko%2C%20Marenichenko%20.pdf> [in Ukrainian].
18. Tyutyunnyk I.V. Modernization of public administration at the regional level as an object of scientific analysis. 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2015/23.pdf [in Ukrainian].
19. Strategic planning and regional development. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-planning-and-regional-development.html>.
20. Strategic framework of public administration reform. URL: <https://www.sigmaweb.org/ourexpertise/strategic-framework-public-administration-reform.htm>.
21. The New Public Management Approach and Crisis States. URL: <https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/dp112.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025

УДК 316.422.4

Шипіцина Євгенія Сергіївна

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Навчально-наукового інституту державного управління

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Shypitsyna Yevheniia

PhD Student of the Department of

Public Administration and Local Self-Government of the

Educational and Scientific Institute of Public Administration

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0002-1240-8164

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10764

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧИХ ПРОГАЛИН

REFORMING PUBLIC ADMINISTRATION IN GENERAL SECONDARY EDUCATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: LEGAL ASPECTS AND ANALYSIS OF LEGISLATIVE GAPS

Анотація. Вступ. Реформування публічного управління загальною середньою освітою в Україні в умовах євроінтеграції є стратегічним пріоритетом, що впливає на якість освітніх послуг, доступність знань та конкурентоспроможність випускників на міжнародному рівні. Європейські освітні стандарти передбачають високий рівень автономії закладів освіти, ефективні механізми контролю якості, фінансову прозорість та інклюзивний підхід до навчання. Водночас у національному законодавстві залишаються низка нормативних прогалин, які ускладнюють імплементацію цих стандартів. Дослідження полягає у комплексному аналізі відповідності українського законодавства європейським вимогам та визначенні необхідних напрямів удосконалення правового регулювання.

Мета. Метою статті є виявлення існуючих законодавчих прогалин, а також розробка пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів на основі аналізу правових аспектів реформування публічного управління загальною середньою освітою в Україні в контексті євроінтеграції.

Матеріали і методи. Проведено аналіз нормативно-правової бази України, що регулює публічне управління загальною середньою освітою, зокрема Законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту». Використано методи стратегічного та порівняльного аналізу для зіставлення українських норм із європейськими стандартами (Європейська рамка кваліфікацій (EQF), стратегія «Європа 2020», програма Erasmus+, рекомендації Ради Європи та ОЕСР).

Результати. Досліджено ключові аспекти освітньої реформи, серед яких: впровадження європейських стандартів, забезпечення якості освіти, автономія закладів, інклюзивність, фінансова автономія та технологічні інновації. Виявлено законодавчі прогалини, що стосуються контролю якості освіти, фінансування та нормативної підтримки інклюзії. Оцінено ефективність впроваджених реформ шляхом порівняння їх результатів із європейськими практиками.

Перспективи. Визначено напрями вдосконалення публічного управління загальною середньою освітою через нормативні зміни, що сприятимуть інтеграції України в європейський освітній простір. Запропоновано заходи з покращення законодавства з урахуванням потреб суспільства та сучасних європейських тенденцій.

Ключові слова: публічне управління, загальна середня освіта, євроінтеграція, нормативно-правова база, освітні реформи.

Summary. Introduction. Reforming public administration of general secondary education in Ukraine in the context of European integration is a strategic priority that affects the quality of educational services, access to knowledge, and the competitiveness of graduates at the international level. European educational standards provide a high level of institutional autonomy, effective quality control mechanisms, financial transparency, and an inclusive approach to learning. However, some regulatory gaps remain in national legislation, complicating the implementation of these standards. This study conducts a comprehensive analysis of the compliance of Ukrainian legislation with European requirements and identifies necessary directions for improving legal regulation.

Purpose. The article aims to identify existing legislative gaps and develop proposals for improving the regulatory framework under European standards based on an analysis of the legal aspects of public administration reform in general secondary education in Ukraine in the context of European integration.

Materials and methods. An analysis of the regulatory framework of Ukraine governing public administration in general secondary education was conducted, particularly focusing on the Laws of Ukraine «On Education» and «On Complete General Secondary Education.» Methods of strategic and comparative analysis were applied to compare Ukrainian norms with European standards (European Qualifications Framework (EQF), the «Europe 2020» strategy, the Erasmus+ program, as well as recommendations from the Council of Europe and the OECD).

Results. Key aspects of the educational reform were examined, including the implementation of European standards, ensuring education quality, institutional autonomy, inclusiveness, financial autonomy, and technological innovations. Legislative gaps related to quality control in education, funding, and regulatory support for inclusion were identified. The effectiveness of implemented reforms was assessed by comparing their outcomes with European practices.

Prospects. Directions for improving public administration in general secondary education through regulatory changes were identified, aiming to facilitate Ukraine's integration into the European educational space. Measures for improving legislation were proposed, considering societal needs and modern European trends.

Key words: public administration, general secondary education, European integration, legal framework, educational reforms.

Постановка проблеми. Реформування публічного управління загальною середньою освітою в Україні є однією з ключових складових процесу євроінтеграції. Ця сфера відіграє важливу роль у забезпеченні якості освіти, формуванні компетенцій, необхідних для сучасного ринку праці, та інтеграції освітньої системи України у європейський простір.

Водночас розвиток освіти стикається з численними викликами, серед яких — невідповідність національного законодавства міжнародним стандартам, недостатня ефективність публічного управління, а також наявність законодавчих прогалин у регулюванні окремих аспектів освітнього процесу. Зважаючи на це, постає потреба в удосконаленні правової бази та впровадженні новітніх підходів до управління освітньою сферою з урахуванням європейського досвіду.

Реформування публічного управління загальною середньою освітою в контексті євроінтеграції є важливим етапом у підвищенні ефективності освітньої системи. З огляду на це, законодавчі зміни мають забезпечити гармонізацію правових норм України з європейськими стандартами, сприяти прозорості процесів управління, а також створити умови для сталого розвитку освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове співтовариство активно досліджує питання реформування публічного управління загальною середньою освітою в Україні в контексті євроінтеграції. Зокрема, нормативно-правову базу, яка регулює систему освіти, вивчають у працях таких авторів, як А. В. Андреев [3], Л. О. Белова [4], В. Г. Бульба [5] та О. В. Поступна [7]. Дослідники акцентують увагу

на специфіці публічного адміністрування в освіті, аналізують ефективність існуючих механізмів управління та пропонують шляхи їх вдосконалення.

Дослідження законодавчих аспектів, зокрема правових колізій між окремими нормативними актами, представлені в роботах М. А. Вороніної [6]. Авторка зосереджується на проблемах тлумачення та застосування законодавства про освіту, що є важливим для гармонізації національного права з європейськими стандартами. Окремі аспекти публічного управління регіональними освітніми системами розглядає О. В. Поступна у своїй монографії «Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні» [7]. Її дослідження спрямоване на підвищення ефективності управління освітою шляхом впровадження новітніх підходів до адміністрування.

Європейський досвід реформування освітніх систем та ключові компетенції для навчання протягом життя висвітлюються у рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради ЄС [10], а також у стратегічних документах Європейської Комісії, таких як «Europe 2020» [9]. Крім того, глобальний контекст освіти розглядається у матеріалах UNESCO [14] та ООН [15], які наголошують на важливості забезпечення інклюзивної та якісної освіти.

Попри значний обсяг досліджень, все ще залишається актуальною проблема гармонізації нормативної бази України з європейськими стандартами, що вимагає подальшого аналізу законодавчих прогалин та впровадження відповідних змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення існуючих законодавчих прогалин, а також розробка пропозицій

щодо вдосконалення нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів на основі аналізу правових аспектів реформування публічного управління загальною середньою освітою в Україні в контексті євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Європейські документи, які визначають реформи в сфері освіти, особливо в контексті євроінтеграції, є основою для створення державних політик і програм реформ. Зокрема, одним із важливих документів у цій сфері стала стратегія «Європа 2020» [9], яка спрямована на розвиток інклюзивної та рівної освіти, створення умов для доступу до якісної освіти для всіх учнів, незалежно від їхнього соціального статусу чи індивідуальних потреб. Ця стратегія визначає ключові напрями для розвитку освіти на рівні Європейського Союзу, зокрема підвищення кваліфікації вчителів, створення освітніх стандартів і доступність освіти для всіх громадян ЄС.

Крім того, важливим інструментом є Програма «Еразмус+» [8], яка підтримує освітні ініціативи та зміцнює співпрацю між державами-членами ЄС в галузі освіти, яка, створюючи можливості для обміну досвідом та підвищення якості навчання, фокусується на вдосконаленні системи загальної середньої освіти, підвищенні кваліфікації педагогічних працівників та покращенні управлінських практик у сфері освіти [12]. Ще одним важливим документом є Європейська рамка кваліфікацій (EQF), яка визначає рівні кваліфікацій для різних ступенів освіти, що є важливим для підвищення стандартів освіти та розвитку компетентностей учнів. Вона дозволяє забезпечити чітку відповідність між національними системами освіти та стандартами ЄС, що особливо важливо для створення єдиного освітнього простору на європейському рівні [15]. Зазначені ініціативи спрямовані на модернізацію навчальних програм, адаптацію до вимог сучасного ринку праці та зміцнення зв'язків між закладами освіти та іншими інституціями освіти.

Ці документи мають значний вплив на законодавчий процес в Україні, адже країна активно інтегрується в європейські освітні практики за допомогою реформ в сфері освіти. Україна прагне створити правову базу, яка відповідає європейським стандартам. Одним з перших кроків у цьому напрямку став Закон України «Про освіту» (ЗУ «Про освіту») [1], який передбачає доступність, інклюзивність та автономію навчальних закладів. Зокрема, у статті 19 Закону акцентується на необхідності створення умов для інклюзивної освіти, що відповідає принципам європейської стратегії «Європа 2020». Однак ця сфера потребує більш детального регулювання, зокрема щодо забезпечення доступу до освіти для осіб з обмеженими можливостями, включаючи технічне оснащення та професійну підготовку педагогів для роботи з такими дітьми. Закон також передбачає підвищення автономії навчальних закладів, що

сприяє ефективнішому використанню ресурсів та впровадженню інноваційних методів у навчальний процес. У статті 22 Закону наголошується на важливості впровадження принципів партнерства між державними інституціями, громадами та батьками, що також є важливим елементом адаптації освітньої системи до європейських стандартів.

Порівнюючи конкретні статті та пункти освітніх законів України із європейськими документами, можна виділити певні відповідності та прогалини в законодавстві.

Так, згадана вище стаття 19 Закону України «Про освіту» визначає основи забезпечення інклюзивного навчання для осіб з особливими освітніми потребами. У п. 4 цієї статті зазначається, що «державою гарантується створення умов для доступу осіб з особливими освітніми потребами до освіти». Це положення відповідає цілям стратегії «Європа 2020», яка підкреслює важливість забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх. Проте закон не містить деталізованих норм щодо практичного впровадження механізмів рівного доступу, зокрема регулювання фінансування або підготовки педагогів для роботи в інклюзивному середовищі [1].

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (ЗУ «Про ПЗСО») посилює управлінську автономію навчальних закладів, зокрема в статті 38, де зазначається, що «заклади освіти мають право самостійно формувати освітні програми, штатний розпис та бюджетний кошторис». Ці положення відповідають вимогам децентралізації освіти, прописаним у стратегії освіти і навчання 2020, яка є складовою загальної стратегії «Європа 2020». Водночас у п. 3 статті 38 цього Закону не деталізовано механізми контролю за якістю управлінських рішень, що створює ризики неефективного використання ресурсів і можливих порушень [2].

Європейська рамка кваліфікацій (EQF) акцентує увагу на розробці національних кваліфікаційних систем. В Україні цей процес відображено у Національній рамці кваліфікацій, що затверджена постановою Кабінету Міністрів України (2011 р.). Впровадження рамки дозволяє забезпечити відповідність освітніх стандартів європейським вимогам, однак потребує подальшого вдосконалення. Наприклад, стаття 12 ЗУ «Про ПЗСО» встановлює рівні загальної середньої освіти, але не передбачає детального зв'язку з вимогами ринку праці чи новітніх технологій, що зазначено в EQF. Це створює труднощі для адаптації українських кваліфікацій до європейських умов.

Загалом, законодавство України відповідає європейським підходам щодо інклюзії, децентралізації та автономії навчальних закладів, але потребує подальшого уточнення в частині чіткішого визначення механізмів забезпечення рівного доступу до інклюзивної освіти, а також стосовно контролю та моніторингу автономії закладів освіти.

Водночас, недостатня увага приділяється адаптації змісту освіти до глобальних викликів і технологічних змін. Наприклад, п. 1 статті 7 ЗУ «Про ПЗСО» може трактуватися неоднозначно щодо створення інноваційних навчальних програм, адже відсутні конкретні критерії їх оцінювання.

Разом із тим, обмежена участь місцевих органів влади в управлінні та контролі за якістю освіти, як зазначено у статті 70 ЗУ «Про освіту», де їхні повноваження окреслені загально і потребують деталізації відповідно до принципів субсидіарності, закріплених у європейських практиках.

Варто відмітити, що європейські документи акцентують увагу на важливості децентралізації управління в освітньому секторі, однак в Україні це питання потребує подальшої розробки і вдосконалення механізмів контролю на місцевому рівні. Особливо важливим є забезпечення ефективного моніторингу якості освіти, що повинно здійснюватися не тільки на рівні центрального уряду, але й за участі місцевих органів, щоб створити дійсно інклюзивну систему освіти, доступну для всіх учнів [5, с. 44].

З огляду на сучасні тенденції розвитку освіти, відсутність чітко визначеного механізму інтеграції сучасних освітніх технологій у національну систему освіти можна вважати недоліком. Так, Закон України «Про освіту», зокрема стаття 3 (освітні принципи), передбачає адаптацію освітнього процесу до нових викликів, однак в ньому не прописано конкретних кроків щодо інтеграції технологій і практик, що відповідають вимогам глобального ринку праці. Це суперечить європейським вимогам щодо розвитку кваліфікаційних систем (EQF), які акцентують увагу на необхідності перегляду освітніх програм з огляду на технологічні зміни та попит на кваліфікації, що відповідають вимогам ринку праці. Наприклад, у пункті 3 статті 13 ЗУ «Про ПЗСО» згадано про «відповідність освітніх програм національним стандартам», але відсутнє посилання на кваліфікаційні стандарти EQF або механізми їх впровадження.

Державна служба якості освіти в Україні має важливу роль у забезпеченні контролю за дотриманням освітніх стандартів. Її функції закріплені в статті 25 ЗУ «Про освіту», де зазначено, що служба здійснює моніторинг і оцінку якості освіти. Однак існують прогалини в практичних механізмах її діяльності, зокрема, в частині забезпечення прозорості перевірок і оперативності їх проведення. Зокрема, стаття 25, пункт 2 визначає, що Служба оцінює рівень відповідності навчальних закладів державним стандартам, але не конкретизує, як саме здійснюється цей процес і які індикатори оцінки використовуються для вимірювання результатів навчання. У порівнянні з європейськими стандартами, наприклад, у Європейській рамці забезпечення якості вищої освіти (ESG), де чітко прописано вимоги до оцінки освітніх установ, в Україні цей процес не має достатньо чітко визначених критеріїв і індикаторів.

Якщо йдеться про механізми контролю якості освіти, то їх недосконалість в Україні зумовлена кількома факторами, зокрема недостатнім узгодженням із європейськими практиками забезпечення прозорості та відкритості процедур перевірки. У європейській практиці акцент ставиться на створення системи зовнішнього оцінювання та моніторингу якості освіти, що регулюється чіткими стандартами і вимогами. В Україні ж відсутня конкретика в визначенні індикаторів успішності навчання, зокрема в ЗУ «Про освіту» та ЗУ «Про ПЗСО». Це можна віднести до недоліків системи, що ускладнює процес оцінки результатів освітньої діяльності [4, с. 17].

Таким чином, для вдосконалення державного контролю за якістю освіти в Україні, необхідно:

1. Розробити чітко визначені механізми інтеграції освітніх технологій та вимог ринку праці в національну освітню систему, що відповідатимуть Європейській рамці кваліфікацій (EQF).

2. Підвищити прозорість і оперативність моніторингу і перевірок, зазначених у статті 25 ЗУ «Про освіту», а також конкретизувати індикатори, за якими оцінюється якість освіти в українських навчальних закладах.

3. Приділити більше уваги розробці та інтеграції європейських стандартів якості освіти, зокрема в контексті системи зовнішнього оцінювання, яка повинна включати чіткі критерії вимірювання результатів навчання, згідно з європейськими практиками.

Європейські країни часто використовують комплексні системи оцінки, де враховуються не лише академічні результати, але й розвиток соціальних, емоційних та життєвих навичок учнів. В Україні ж, хоча система зовнішнього оцінювання якості освіти розвивається, не вистачає системної роботи з моніторингу та зворотного зв'язку з усіма учасниками освітнього процесу.

Відсутність чіткої узгодженості між національним законодавством України та європейськими нормами в частині визначення стандартів для вчителів та їхніх кваліфікацій є важливою проблемою, яка потребує уваги. Зокрема, питання кваліфікацій вчителів врегульовано в кількох законах України, однак деякі положення потребують вдосконалення, щоб відповідати європейським стандартам.

Згідно з ЗУ «Про освіту», стаття 26 встановлює вимоги до кваліфікації педагогічних працівників, що передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації. Проте, ця норма потребує більш чіткого визначення механізмів оцінки кваліфікації та сертифікації педагогів. В Україні відсутня чітка система визначення рівня кваліфікації вчителів, що було б аналогічно Європейській рамці кваліфікацій (EQF), яка забезпечує чіткі стандарти та рівні кваліфікацій, орієнтуючи на міжнародні вимоги.

Крім того, ЗУ «Про повну загальну середню освіту» у статті 59 встановлює, що вчителі повинні відповідати вимогам до кваліфікації, однак Закон

не містить достатньо конкретних норм щодо забезпечення постійного професійного розвитку вчителів. Це суперечить практикам, що застосовуються в європейських країнах, де підвищення кваліфікації є системним і перевіряється за допомогою спеціальних сертифікаційних органів. Наприклад, у країнах ЄС є чітко визначені професійні стандарти для вчителів, а також механізми сертифікації та акредитації, що гарантують відповідність педагогів до європейських вимог.

В Україні процес підвищення кваліфікації педагогічних працівників є важливою частиною реформ, однак його ефективність залишається низькою через відсутність належної взаємодії між державними органами та освітніми установами, а також через недостатнє фінансування відповідних програм [10]. Європейські країни мають розвинену систему безперервної освіти для вчителів, що дозволяє постійно підвищувати їхню кваліфікацію та адаптувати до нових вимог, що стоять перед освітніми системами.

Таким чином, необхідно вдосконалити національну нормативно-правову базу в частині визначення кваліфікаційних стандартів для вчителів, орієнтуючи її на європейські практики та забезпечивши системний контроль за професійним розвитком педагогів.

Міжнародні акти та Цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН є важливими орієнтирами для розвитку національних систем освіти. Зокрема, Ціль 4 ЦСР — «Забезпечити інклюзивну, рівну та якісну освіту і сприяти можливостям для навчання протягом усього життя для всіх» — визначає основні напрямки розвитку освіти в глобальному контексті [15]. Ця ціль передбачає забезпечення рівного доступу до освіти, зокрема для груп, які перебувають у ситуації вразливості, таких як діти з інвалідністю, бідні сім'ї та учні, що знаходяться в складних життєвих ситуаціях.

У свою чергу, міжнародні акти, такі як Конвенція ООН про права дитини та Декларація Пекінської платформи дій, підкреслюють необхідність інтеграції прав людини в освітні системи, що є основою для забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх дітей незалежно від їхнього соціального, економічного та культурного становища.

Відповідно до цих міжнародних документів, національні системи освіти мають адаптувати свої політики, нормативно-правову базу та освітні практики для досягнення визначених ЦСР. Це включає розвиток інклюзивної освіти, зменшення нерівності в освіті, а також інтеграцію цифрових технологій та інновацій у навчальний процес, що відповідає міжнародним зобов'язанням України у контексті ООН [10].

Загалом, Ціль 4 ЦСР передбачає досягнення таких ключових показників: забезпечення безперервного навчання протягом усього життя, підвищення рівня грамотності та чисельних навичок серед дітей, підготовку молоді та дорослих до сучасних вимог

ринку праці, а також посилення доступу до освіти для осіб з обмеженими можливостями та тих, хто опинився в складних життєвих обставинах. Відповідно до цієї Цілі, основною метою є покращення доступу до якісної освіти на всіх її етапах, а також розвиток системи освіти, що відповідає сучасним викликам, зокрема в умовах технологічних змін та глобалізації.

Україна, як країна, що підписала і підтримала прийняття Цілей сталого розвитку ООН, активно працює над інтеграцією глобальних стандартів і принципів до національної освітньої системи. Важливими кроками на цьому шляху стали реалізація ряду законів і програм (Програма «Інклюзивна освіта: рівень свідомості, рівень можливостей»; Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року; Державна програма розвитку освіти для дітей з обмеженими можливостями здоров'я; Програма цифровізації освіти), що відповідають міжнародним вимогам. Наприклад, прийняття Закону України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» передбачає закріплення принципів доступності та інклюзивності освіти, що є важливими аспектами Цілі 4. Одним із основних положень законодавства є забезпечення рівних можливостей для всіх учнів незалежно від їх соціального чи фізичного статусу, що кореспондується з міжнародними зобов'язаннями України щодо подолання освітніх бар'єрів (ст. 6, ч. 1 Закону України «Про освіту», ст. 5 Закону України «Про повну загальну середню освіту»).

Однак, при всіх досягненнях, на шляху реалізації Цілі 4 в Україні все ще існують певні прогалини. Зокрема, однією з проблем залишається недостатня інтеграція принципів інклюзивної освіти, особливо для дітей з особливими освітніми потребами. Хоча в Україні є програми, такі як Національна стратегія розвитку інклюзивної освіти та Програма підтримки дітей з обмеженими можливостями, доступ до таких програм часто залишається обмеженим, що створює нерівні умови для розвитку дітей в різних регіонах країни. Потребують удосконалення також методи оцінки якості освіти, зокрема Моніторинг результатів навчання та оцінка ефективності освітніх програм, що на сьогодні є неповними в частині врахування індивідуальних освітніх потреб учнів і не завжди відповідають сучасним вимогам, таким як адаптація до потреб цифрової ери та інтеграція компетенцій для життя, визначених міжнародними стандартами, зокрема Європейськими стандартами оцінки якості освіти (EQAVET) та Цілями сталого розвитку ООН.

Ще одним важливим аспектом є цифровізація освіти. На сьогодні в Україні активно впроваджуються цифрові технології, згідно з Програмою цифровізації освіти та Законодавством щодо електронного навчання, однак рівень цього впровадження не завжди є достатнім, що вказує на недостатню інфраструктуру для забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів, зокрема для дітей з сільських і віддалених районів. Цифровий розрив залишається

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз нормативно-правового забезпечення України та ЄС:
прогалини в законодавстві України**

Напрямок	Нормативно-правові документи		Прогалини в українському нормативно-правовому забезпеченні
	Європа	Україна	
Інклюзія	Стратегія «Європа 2020»: рівний доступ до якісної освіти для всіх.	Закон України «Про освіту», стаття 19: доступ до освіти для осіб з особливими освітніми потребами.	Відсутні детальні механізми фінансування та навчання вчителів та зазначені норми частково регулюються постановами КМУ (наприклад, Постанова № 88 від 2017 р. «Про організацію інклюзивного навчання»). Впроваджені зміни до фінансування інклюзивної освіти за рахунок субвенції потребують аналізу.
Автономія закладів освіти	Децентралізація в стратегії «Європа 2020»: підвищення ефективності управління.	Закон України «Про ПЗСО», стаття 38: заклади освіти самостійно формують програми, штатний розпис і кошториси.	Відсутня чітка система контролю за якістю управлінських рішень, що може призвести до непрозорого розподілу фінансування між закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО).
Кваліфікаційні рамки	Європейська рамка кваліфікації (EQF): інтеграція стандартів ринку праці та компетентностей учнів.	Національна рамка кваліфікації (НРК) (2011): відповідність освітніх рівнів.	Останні зміни до НРК спрямовані на зближення з ринком праці, але адаптація змісту освіти недостатня, особливо в контексті дисциплін STEM та цифрових компетенцій.
Моніторинг якості освіти	Європейська система забезпечення якості середньої освіти базується на принципах циклічного управління якістю, використання міжнародних стандартів оцінювання (PISA, EQAVET) та механізмів зовнішнього моніторингу (SICI, SELFIE).	Закон України «Про освіту», стаття 25: Державна служба якості освіти (ДСЯО) відповідає за моніторинг та оцінку.	В Україні запроваджено моніторинг PISA, але національні показники якості освіти (ДСЯО) не завжди відповідають реальності, що унеможливило порівняння динаміки розвитку.
Освітні технології	EQF: інтеграція сучасних освітніх технологій і відповідність змісту освітніх вимог ринку праці.	Закон України «Про освіту», стаття 3: адаптація до нових викликів, але без конкретних механізмів.	Відсутність конкретних механізмів впровадження цифрових технологій у навчальний процес (Selfie, цифрові компетентності вчителів). Реальний вплив останніх державних програм цифровізації освіти на ЗЗСО ще не оцінено.
Фінансування освіти	Програма «Еразмус+»: підтримка інновацій, обмін досвідом, фінансування співпраці між країнами.	Загальні положення у законах «Про освіту» та «Про ПЗСО», без деталізації механізмів підтримки інклюзії чи розвитку інноваційних програм.	Фінансування інклюзивної освіти здійснюється через цільові субвенції, але їх недостатньо для забезпечення потреб усіх ЗЗСО. В Україні немає програми на зразок Erasmus+ для підтримки освітніх інновацій.
Управління на місцевому рівні	Принцип субсидіарності в стратегії «Європа 2020»: передача повноважень місцевим органам з відповідною відповідальністю.	Стаття 70 ЗУ «Про освіту»: визначення повноважень громадського самоврядування та державно-громадського управління у сфері освіти без деталізації.	Відсутня чітка деталізація механізмів залучення громадськості, оцінки їх пропозицій, прозорості та законності в процесі прийняття управлінських рішень, що заперечує ефективне здійснення громадського контролю та взаємодії органів управління та закладів освіти.

Джерело: узагальнено автором

проблемою, яка обмежує можливості учнів і вчителів щодо доступу до сучасних освітніх матеріалів і технологій [10].

З огляду на сучасні тенденції розвитку освіти, відсутність чітко визначеного механізму інтеграції сучасних освітніх технологій у національну систему освіти можна вважати недоліком. Закон України

«Про освіту», зокрема стаття 3 (освітні принципи), передбачає адаптацію освітнього процесу до нових викликів, однак в ньому не прописано конкретних кроків щодо інтеграції технологій і практик, що відповідають вимогам глобального ринку праці. Це суперечить європейським вимогам щодо розвитку кваліфікаційних систем, які акцентують увагу на

необхідності перегляду освітніх програм з огляду на технологічні зміни та попит на кваліфікації, що відповідають вимогам ринку праці. Наприклад, у пункті 3 статті 13 ЗУ «Про ПЗСО» згадано про «відповідність освітніх програм національним стандартам», але відсутнє посилання на кваліфікаційні стандарти EQF або механізми їх впровадження.

В Україні нормативно-правове забезпечення освіти має низку прогалин порівняно з європейськими стандартами. Зокрема, недостатньо деталізованим залишається інтегрування інклюзивної освіти в загальну систему, що ускладнює створення рівних можливостей для всіх учнів. Автономія навчальних закладів обмежена централізованим управлінням, що зменшує гнучкість у прийнятті рішень. Кваліфікаційні вимоги до вчителів не завжди передбачають обов'язкове підвищення кваліфікації за міжнародними стандартами. Фінансування освіти зосереджено переважно на централізованому рівні, що обмежує ініціативи місцевої влади. Крім того, стримує розвиток якісної освіти в Україні відсутність системної інтеграції міжнародних освітніх стандартів та механізмів оцінювання, зокрема за моделлю PISA (Табл. 1).

Для ефективної інтеграції української освітньої системи в європейський простір необхідно комплекс-

не доопрацювання законодавства, що передбачати-
ме конкретні механізми контролю, фінансування та
впровадження новітніх освітніх підходів.

У публічному управлінні загальною середньою освітою в Україні важливим є дотримання чинного законодавства, зокрема Конституції України, Закону «Про освіту» та Закону «Про повну загальну середню освіту», які визначають основи функціонування закладів освіти та забезпечення якості освіти. Проте на практиці органи управління освітою часто орієнтуються не лише на закони, а й на підзаконні акти, які можуть не повністю відповідати законодавству або дублювати його, створюючи правові колізії. Це може призвести до неузгодженості між національними стандартами та їх застосуванням, що потребує постійного вдосконалення механізмів правового контролю та адаптації законодавчої бази.

З огляду на зазначені виклики необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, усунувши правові колізії та забезпечивши узгодженість між нормами законодавства та їх реалізацією (Табл. 2).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз законодавства України у сфері публічного управління загальною середньою освітою в контексті євроінтеграції показав наявність низки

Таблиця 2

**Вдосконалення законодавства публічного управління загальною
середньою освітою в контексті євроінтеграції**

Закон	Напрямок	Рекомендації
ЗУ «Про освіту», стаття 19, 22	Інклюзивна освіта	Розробити механізми фінансування з урахуванням оновлених бюджетних програм та закріпити посилання на них у статті 19 ЗУ «Про освіту».
		Запровадити обов'язкові програми підготовки вчителів для роботи в інклюзивному середовищі (зміни до статей 19 та 22).
		Посилити контроль за ефективністю використання коштів, виділених на інклюзивну освіту, розглянути можливість перенаправлення коштів на покращення матеріально-технічного забезпечення (інклюзія).
ЗУ «Про повну загальну середню освіту», стаття 38	Управлін- ська автоно- мія	Установити чіткі механізми контролю за управлінськими рішеннями у пункті 3 статті 38 ЗУ «Про ПЗСО».
		Впровадити систему оцінювання ефективності управління закладами освіти за європейськими стандартами (SICI, SELFIE).
ЗУ «Про повну загальну середню освіту», стаття 13	Інтеграція освітніх тех- нологій	Внести зміни до статті 13 ЗУ «Про ПЗСО», враховуючи вимоги EQF та цифрової трансформації освіти.
		Розробити прозорі та об'єктивні критерії оцінювання інноваційних освітніх програм і технологій, які враховують актуальні вимоги цифрової освіти та запити ринку праці.
ЗУ «Про освіту», стаття 25	Контроль якості освіти	Розширити положення статті 25 Закону «Про освіту», передбачивши відкритість та прозорість контролю за діяльністю закладів освіти.
		Впровадити чіткі показники оцінки навчальних закладів відповідно до ESG з урахуванням результатів незалежних аудитів якості освіти.
ЗУ «Про освіту», стаття 70	Децентралі- зація управ- ління	Доповнити статтю 70 ЗУ «Про освіту», конкретизуючи взаємодію між центральними та місцевими органами влади.
		Забезпечити систему державних субсидій, грантів та програм партнерства для місцевих громад, спрямованих на реалізацію освітніх реформ та покращення управління ЗЗСО. Запровадити механізми фінансового стимулювання інноваційних освітніх ініціатив на місцевому рівні шляхом співфінансування та залучення міжнародної допомоги.

Джерело: складено автором

прогалин, що гальмують ефективне впровадження реформ. Зокрема, залишається невирішеною проблема фінансування інклюзивної освіти та підготовки вчителів до роботи з учнями з особливими освітніми потребами. Відсутність чітких механізмів контролю за прийняттям управлінських рішень та розподілом фінансування створює ризики неефективного використання ресурсів. Неповна адаптація Національної рамки кваліфікацій до європейських

стандартів уповільнює інтеграцію освітньої системи з ринком праці.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів фінансування інклюзивної освіти, удосконалення нормативно-правового забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти, адаптацію освітніх стандартів до вимог ринку праці, створення комплексної системи моніторингу якості освіти на основі європейських практик.

Література

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII: станом на 15 листопада 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.12.2024).
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX: станом на 17 листопада 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.12.2024).
3. Андреев А.В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 146–151.
4. Белова Л.О., Бульба В.Г., Поступна О.В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. № 2 (61). С. 8–18.
5. Бульба В.Г., Поступна О.В. Підготовка магістрів публічного управління та адміністрування: питання підвищення ефективності. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 1 (49). С. 143–148.
6. Вороніна М.А. Законодавство про освіту та вищу освіту: колізії між окремими актами тлумачення у правозастосовній практиці. *Право та інноваційне суспільство*. 2015. № 2 (5). С. 75–81.
7. Поступна О.В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.
8. European Commission. Erasmus+ Programme Guide 2023. Brussels, 2023. URL: <http://surl.li/uaatnj> (дата звернення: 14.12.2024).
9. European Commission. Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Brussels, 2010. URL: <http://surl.li/yfvuxu> (дата звернення: 14.12.2024).
10. European Parliament and the Council. Recommendation of the European Parliament and of the Council on the Establishment of the European Qualifications Framework for Lifelong Learning. Official Journal of the European Union, 2008. URL: <http://surl.li/erjyrv> (дата звернення: 14.12.2024).
11. European Union. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. Official Journal of the European Union, 2018. URL: <http://surl.li/wvitls> (дата звернення: 14.12.2024).
12. European Union ERASMUS+ Programa. URL: <http://surl.li/xytsxy> (дата звернення: 14.12.2024).
13. OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education in a Changing World. OECD Publishing, 2021. URL: <http://surl.li/whmekk> (дата звернення: 14.12.2024).
14. UNESCO. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action. Paris, 2015. URL: <http://surl.li/emrm-rm> (дата звернення: 14.12.2024).
15. United Nations. Sustainable Development Goal 4: Ensure Inclusive and Equitable Quality Education and Promote Lifelong Learning Opportunities for All. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2017/goal-04/> (дата звернення: 14.12.2024).

References

1. On Education: Law of Ukraine No. 2145-VIII. (2017, September 5). As of November 15, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
2. On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine No. 463-IX. (2020, January 16). As of November 17, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Andreiev, A. V. (2015). Sfera osvity yak ob'iekt publichnoho administruvannia [The sphere of education as an object of public administration]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 3, 146–151 [in Ukrainian].
4. Bielova, L. O., Bulba, V. H., & Postupna, O. V. (2018). Stan i problemy zdiisnennia upravlinnia yakistiu osvity ta osvitnoi diialnosti v Ukraini: ekspertne otsiniuvannia [The state and problems of education quality management in Ukraine: expert assessment]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Kharkiv: Vyd-vo KharPI NADU "Mahistr", 2(61), 8–18 [in Ukrainian].

5. Bulba, V. H., & Postupna, O. V. (2016). *Pidhotovka mahistriv publicnogo upravlinnia ta administruvannia: pytannia pidvyshchennia efektyvnosti* [Training of masters of public administration and governance: issues of efficiency improvement]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr", 1(49), 143–148 [in Ukrainian].
6. Voronina, M. A. (2015). *Zakonodavstvo pro osvitu ta vyshchu osvitu: kolizii mizh okremymy aktamy tlumachennia u pravozastosovnii praktytsi* [Legislation on education and higher education: conflicts between certain acts in law enforcement practice]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, 2(5), 75–81 [in Ukrainian].
7. Postupna O. V. (2021). *Publichne upravlinnia rehionalnymiy osvitnimi systemamy v Ukraini* [Public administration of regional educational systems in Ukraine]: monograph. Kharkiv: TOV "Oberih", 400 p. [in Ukrainian].
8. European Commission. (2023). *Erasmus+ Programme Guide 2023*. Brussels. URL: <http://surl.li/uaatnj>.
9. European Commission. (2010). *Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Brussels. URL: <http://surl.li/yfvuxu>.
10. European Parliament and the Council. (2008). *Recommendation of the European Parliament and of the Council on the Establishment of the European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. Official Journal of the European Union. URL: <http://surl.li/erjyrv>.
11. European Union. (2018). *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*. Official Journal of the European Union. URL: <http://surl.li/wvvtls>.
12. European Union. (n.d.). *ERASMUS+ Programme*. URL: <http://surl.li/xytsxy>.
13. OECD. (2021). *Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education in a Changing World*. OECD Publishing. URL: <http://surl.li/whmekk>.
14. UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action*. Paris. URL: <http://surl.li/emrmmr>.
15. United Nations. (n.d.). *Sustainable Development Goal 4: Ensure Inclusive and Equitable Quality Education and Promote Lifelong Learning Opportunities for All*. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2017/goal-04/>.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025

УДК 35.072:35.08+35.014.3

Поспелова Тетяна Вадимівна

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Pospelova Tetiana

*Doctor in Public Administration, Associate Professor,
Professor at the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-8927-3026*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10747

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

ENHANCING THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES: A COMPETENCY-BASED APPROACH AND EUROPEAN EXPERIENCE

Анотація. Вступ. Війна змінила традиційні завдання державної служби, вимагаючи від державних службовців, швидкої адаптації, мобільності, знання кризового менеджменту та здатності працювати в умовах обмежених ресурсів. По завершенні війни перед державними службовцями постане завдання відбудови країни, що потребуватиме нових підходів до управління, фінансування, цифрової трансформації та взаємодії з міжнародними партнерами. В умовах цих викликів особливого значення набуває підвищення ефективності державних службовців. Дослідження європейського досвіду в цій сфері дозволяє визначити найкращі практики, які можуть бути імplementовані в українську систему державної служби.

Мета. Дослідити та обґрунтувати ключові компетентності, необхідні для підвищення ефективності державних службовців в умовах сучасних викликів, а також провести порівняльний аналіз української та європейської систем підготовки службовців для визначення можливостей імplementації найкращих європейських практик у систему професійного розвитку державних службовців України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо підвищення ефективності державних службовців в Україні та ЄС; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що провадять свої науково-практичні та емпіричні дослідження з питань підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема компетентнісний підхід у підготовці і підвищенні кваліфікації державних службовців.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення для визначення актуалітетів підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів; порівняльного аналізу, формалізації та синтезу для порівняння української та європейської систем підготовки службовців в контексті компетентнісного підходу й визначення перспектив використання європейських практик у системі підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті визначено ключові компетентності, що необхідні для ефективного виконання обов'язків державного службовця в умовах сучасних викликів. Проведено порівняльний аналіз української та європейської систем підготовки службовців, зокрема щодо використання інноваційних методів навчання, наставництва, цифрової освіти та оцінювання професійних результатів. Виявлено, що в Україні необхідно посилити інтеграцію компетентнісного підходу у систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, розширити систему наставництва та запровадити персоналізовані кар'єрні траєкторії для службовців.

Перспективи. Подальші наукові розвідки можуть бути зосереджені на аналізі ефективності впровадження адаптованих європейських практик у систему підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

Ключові слова: персональна ефективність, державна служба, державний службовець, професійний розвиток, компетентнісний підхід.

Summary. Introduction. The war has changed the traditional tasks of civil service, requiring civil servants to quickly adapt, be mobile, possess crisis management skills, and operate under limited resources. After the war, civil servants will face the challenge of rebuilding the country, which will require new approaches to governance, financing, digital transformation, and international cooperation. In the context of these challenges, improving the efficiency of civil servants becomes particularly significant. Studying European experience in this field allows for identifying best practices that can be implemented in the Ukrainian civil service system.

Purpose. To explore and substantiate the key competencies necessary for enhancing the effectiveness of civil servants in the context of modern challenges, as well as to conduct a comparative analysis of the Ukrainian and European civil servant training systems to identify opportunities for implementing the best European practices into Ukraine's professional development system for civil servants.

Materials and methods. The research materials include: (1) regulatory frameworks for improving civil servant efficiency in Ukraine and the EU; (2) works of domestic and foreign scholars conducting scientific, practical, and empirical research on civil servant training and qualification improvement, particularly regarding the competency-based approach.

The research employs the following scientific methods: theoretical generalization to determine the priorities of improving civil servant efficiency in modern challenges; comparative analysis, formalization, and synthesis for comparing the Ukrainian and European civil servant training systems within the competency-based approach and identifying the prospects of European practices' adaptation; logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article identifies key competencies necessary for the effective performance of civil servants in the context of modern challenges. A comparative analysis of Ukrainian and European civil servant training systems was conducted, particularly regarding the use of innovative training methods, mentoring, digital education, and professional performance evaluation. It was found that Ukraine needs to strengthen the integration of the competency-based approach into the civil servant training and qualification improvement system, expand the mentoring system, and introduce personalized career trajectories for civil servants.

Discussion. Further scientific research may focus on analyzing the effectiveness of implementing adapted European practices into Ukraine's civil servant qualification improvement system.

Key words: personal effectiveness, civil service, civil servant, professional development, competency-based approach.

Постановка проблеми. У період воєнного стану державні службовці відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності державного управління, реагуванні на кризові ситуації, відновленні критичної інфраструктури та підтримці громадянського суспільства. Вони змушені оперативно ухвалювати рішення в умовах нестабільності, координації між державної допомоги, евакуації населення, управління гуманітарною підтримкою та забезпечення безперервної роботи державних інституцій.

Воєнні виклики потребують нових підходів до управління персоналом, розширення компетентностей у сфері кризового реагування, оборонного адміністрування та психологічної стійкості службовців. Необхідні програми підготовки, що включають кризовий менеджмент, навички швидкого реагування, управління ризиками та ефективну координацію між державними та міжнародними структурами. Необхідно створити адаптивні механізми, що забезпечать стійкість державного управління під час криз та воєнних конфліктів, зокрема через цифровізацію, антикризові плани та оперативну координацію між органами влади.

Отже, підвищення ефективності державних службовців у період війни та післявоєнного відновлення є стратегічним завданням, що потребує оновлення компетентнісної моделі, вдосконалення інституційних механізмів та врахування європейського досвіду для забезпечення стабільності та розвитку державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професіоналізації державної служби досліджували такі науковці як: О. Акімов, Е. Афонін, Н. Бойко, Т. Василевська, Л. Даниленко, І. Динник,

Г. Заворітня, І. Клименко, Н. Колісніченко, В. Куйбіда, Н. Ларіна, Т. Лозинська, Р. Науменко, І. Нинюк, Т. Паламарчук, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинський, І. Шпекторенко [1].

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, залишаються невирішеними питання інтеграції європейських практик у національну систему підготовки державних службовців. Потребує подальшого вивчення адаптація компетентнісного підходу до українських реалій, зокрема розробка національних стандартів компетентностей та механізмів їх оцінювання. Також актуальним є дослідження впливу цифровізації на професійний розвиток державних службовців та визначення оптимальних шляхів впровадження інноваційних технологій у навчальний процес.

Метою статті є дослідження та обґрунтування ключових компетентностей, необхідні для підвищення ефективності державних службовців в умовах сучасних викликів, а також проведення порівняльного аналізу української та європейської систем підготовки службовців для визначення можливостей імплементації найкращих європейських практик у систему професійного розвитку державних службовців України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо підвищення ефективності державних службовців в Україні та ЄС; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що провадять свої науково-практичні та емпіричні дослідження з питань підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема компетентнісний підхід у підготовці і підвищенні кваліфікації державних службовців.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення для визначення актуальності підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів; порівняльного аналізу, формалізації та синтезу для порівняння української та європейської систем підготовки службовців в контексті компетентнісного підходу й визначення перспектив використання європейських практик у системі підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають організаційні та змістові аспекти професійного навчання публічних службовців. Основним документом, що регулює питання професійного навчання державних службовців, є Закон України «Про державну службу» [2]. Основним нормативно-правовим актом, який визначає організаційні засади професійного навчання державних службовців є Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106[3]. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є найбільшим державним замовником на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і єдиний державний замовник на підвищення кваліфікації державних службовців. Аналіз нормативно-правової бази та статистичних даних у звітах НАДС [5] свідчить про наявність в Україні розгалуженої та рег-

ламентованої системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

У країнах ЄС підготовка державних службовців регулюється як національними законодавствами, так і загальноєвропейськими рекомендаціями. Європейська комісія розробила «Стратегію навчання та розвитку для державних службовців ЄС», яка акцентує увагу на безперервному навчанні та адаптації до сучасних викликів. У ЄС функціонують національні школи адміністрації та інститути публічного управління, які координують навчальні програми для державних службовців. Крім того, діють спільні європейські програми обміну та навчання, такі як Європейський інститут публічної адміністрації, що сприяють гармонізації стандартів підготовки в різних країнах [4].

Вивчення європейського досвіду та адаптація найкращих практик є важливим кроком на шляху інтеграції України до Європейського Союзу. У цьому контексті доцільно провести порівняльний аналіз компетентностей, затребуваних у державних службовців України та країн ЄС.

Професійна компетентність державного службовця визначається як здатність особи в межах визначених посадових повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички для ефективного виконання завдань і обов'язків. В Україні з 2011 року основним джерелом інформації про компетенції державних службовців був Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. На його зміну НАДС неодноразово впроваджувало та скасовувало Процедури і Порядки, які визначали, спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В». На основі узагальнення ключових компетентностей державних службовців,



Рис. 1. Компетентнісна модель державного службовця в Україні
Джерело: складено автором на основі [5]

які виокремлює НАДС на рис. 1 представлена компетентнісна модель державного службовця в Україні.

Як бачимо ключовими компетентностями є: виконання на високому рівні поставлених завдань; здатність ефективно та якісно виконувати службові обов'язки; знання законодавства: глибоке розуміння нормативно-правової бази, що регулює діяльність державного органу; прийняття ефективних рішень: уміння аналізувати ситуацію та обирати оптимальні шляхи вирішення проблем; професійні знання: володіння спеціалізованими знаннями у відповідній сфері діяльності; впровадження змін: готовність ініціювати та реалізовувати зміни в роботі; лідерство: здатність вести за собою команду та приймати відповідальні рішення; командна робота та взаємодія: уміння ефективно співпрацювати з колегами та іншими стейкхолдерами.

У країнах Європейського Союзу підхід до професійної компетентності державних службовців базується на концепції компетентнісної моделі, яка охоплює набір знань, навичок та поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Компетентності державних службовців можуть варіюватися залежно від національних особливостей, проте загальноприйняті наведені на рисунку 2.

Ця модель включає такі компоненти, як стратегічне мислення: здатність розробляти довгострокові плани та передбачати наслідки прийнятих рішень; орієнтація на результат: фокус на досягненні поставлених цілей та ефективному використанні ресурсів; комунікативні навички: уміння чітко та переконливо передавати інформацію різним аудиторіям; адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни та ефективно працювати в умовах невизначеності; етична свідомість: дотримання високих стандартів етики та прозорості у професійній діяльності.

В наведених моделях є спільні та відмінні риси. Спільні риси полягають в тому що і в Україні, і в ЄС важливими компетентностями є: орієнтація на результат; досягнення поставлених цілей та ефективне виконання завдань. В обох моделях підкреслюється значення співпраці та комунікації між колегами, тобто командна робота та взаємодія. Окрім того, професійні знання (володіння спеціалізованими знаннями) є базовою вимогою до державних службовців.

Що стосується відмінних рис, то у країнах ЄС більше уваги приділяється довгостроковому плануванню та прогнозуванню, тоді як в Україні акцент робиться на виконанні поточних завдань. У європейських країнах етичні стандарти та прозорість є невід'ємною частиною професійної компетентності, тоді як в Україні цей аспект потребує подальшого розвитку. Окрім того, в компетентнісній моделі державних службовців в ЄС окремо підкреслюється адаптивність, як гнучкість та здатність швидко адаптуватися в умовах викликів та змін.

В Україні пріоритетні напрями підвищення кваліфікації державних цифрова трансформація, запобігання корупції та стратегічне планування. Так, топ-5 напрямів підвищення кваліфікації, за якими у 2021–2023 рр. пройшла найбільша кількість учасників професійного навчання це підвищення рівня володіння державною мовою; запобігання корупції та забезпечення доброчесності; підвищення кваліфікації державних службовців категорії «В»; комунікація та взаємодія; управління персоналом (рис. 3) [5, с. 116].

У країнах ЄС акцент при підвищенні кваліфікації робиться на розвитку компетентностей, пов'язаних із цифровими навичками, інноваціями, управлінням проектами та міжкультурною комунікацією. Європейська комісія у своїх рекомендаціях наголошує на важливості адаптації державних службовців до швидких технологічних змін та глобальних викликів.

Основні компоненти професійної компетентності



Рис. 2. Компетентнісна модель державних службовців в ЄС

Джерело: складено автором на основі [4]

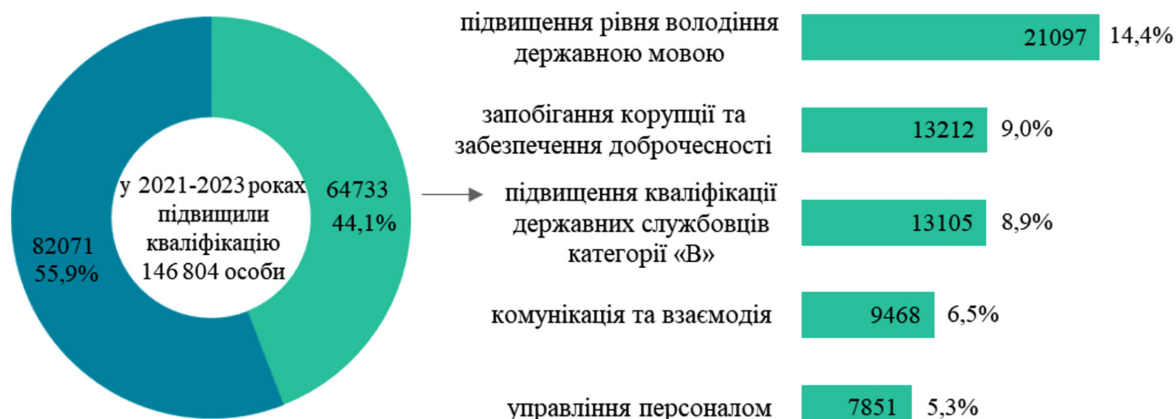


Рис. 3. Топ-5 напрямів підвищення кваліфікації учасників професійного навчання у 2021–2023 рр.

Джерело: [5, с. 116]

Порівняльний аналіз систем підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні та країнах ЄС виявляє як спільні риси, так і відмінності. Обидві системи акцентують увагу на безперервному навчанні та адаптації до сучасних викликів. Водночас, у країнах ЄС спостерігається більш розвинена інфраструктура навчальних закладів та ширший спектр програм, що сприяє більш гнучкому та індивідуалізованому підходу до професійного розвитку державних службовців. Для України корисним є вивчення європейського досвіду з метою інтеграції найкращих практик у національну систему підготовки кадрів. Серед найбільш цікавих практик виділяють: персоналізовані кар'єрні траєкторії (Нідерланди, Данія); навчання через моделювання реальних сценаріїв (Франція, Німеччина, Швеція); використання Штучного Інтелекту в навчанні (Фінляндія); гейміфікація навчання (Естонія); наставництво та навчання на робочому місці (Австрія) Розглянемо їх більш докладно.

Персоналізовані кар'єрні траєкторії (Нідерланди, Данія). У багатьох країнах ЄС державні службовці не просто проходять загальні програми навчання, а мають персональні плани розвитку (Individual Development Plans, IDPs), які визначають їхні компетентності, сильні та слабкі сторони, а також напрямки кар'єрного зростання. Так кожен службовець проходить оціночний етап, де за допомогою тестів і співбесід визначають його рівень компетентностей. Разом із HR-спеціалістом або керівником розробляється персоналізований план навчання, який враховує як потреби державного органу, так і амбіції працівника. Навчальні програми адаптуються індивідуально. У процесі роботи проводяться щорічні оцінки розвитку, які визначають ефективність навчання та коригують подальші навчальні плани. Завдяки такому підходу навчання стає гнучким та цілеспрямованим; державні службовці бачать перспективи кар'єрного зростання. Така система мотивує до саморозвитку, адже працівник розуміє, які знання йому дійсно потрібні для кар'єрного зростання.

Навчання через моделювання реальних сценаріїв (Франція, Німеччина, Швеція). Замість стандартного теоретичного навчання державні службовці проходять тренінги на основі реальних ситуацій, широко застосовуються кейс-методи та симуляції кризових ситуацій. Наприклад: корупційний скандал, і службовець має ухвалити правильні етичні рішення або раптовий суспільний протест, і потрібно комунікувати з громадянами та ЗМІ. Державні службовці виконують ролі в симуляції, працюючи у командах. Після симуляції проводиться аналіз дій учасників, визначаються сильні та слабкі сторони ухвалених рішень.

Гейміфікація навчання (Естонія). Естонія активно використовує гейміфіковані підходи, що роблять навчання більш інтерактивним та мотивуючим. В основі методики лежить залучення державних службовців до навчального процесу через механізми змагань, винагород та інтерактивних завдань. Усі навчальні курси поділяються на рівні складності, як у відеоіграх. Працівники отримують бали та винагороди за проходження тестів, участь у вебінарах та виконання практичних завдань. Формується таблиця лідерів, де службовці змагаються за кращі результати. Додатково використовуються віртуальні симулятори, де держслужбовці можуть «прокачувати» свої навички в безпечному середовищі.

Використання Штучного Інтелекту в навчанні (Фінляндія). Фінляндія є лідером у використанні ШІ для адаптивного навчання держслужбовців. Системи аналізують прогрес кожного службовця та автоматично налаштовують матеріали відповідно до його потреб. Перед початком навчання ШІ проводить тестування, щоб визначити рівень знань. На основі аналізу система автоматично підбирає курси, які потрібні конкретному службовцю. Якщо працівник робить помилки у тестах, система підлаштовує складність матеріалу. В кінці навчання ШІ генерує персональні рекомендації щодо подальшого розвитку. При такому підході ефективність навчання зростає, оскільки матеріали адаптуються під особу;

зменшується потреба в стандартних лекціях, адже ІІІ навчає кожного індивідуально.

Наставництво та навчання на робочому місці (Австрія). В Австрії кожен новий державний службовець отримує наставника, який допомагає йому адаптуватися та навчитися всіх необхідних навичок. Протягом 3–6 місяців новачок проходить практичне навчання на робочому місці. Наставник стежить за розвитком службовця, дає зворотний зв'язок і формує рекомендації. В кінці програми службовець складає підсумковий іспит і отримує офіційне підтвердження проходження навчання. Це прискорює адаптацію нових кадрів; покращує практичну підготовку; підвищує рівень командної взаємодії.

Європейські країни використовують інноваційні методи підготовки держслужбовців, які роблять навчання ефективним, персоналізованим та інтерактивним. Інтеграція цих практик в Україні сприятиме професійному розвитку службовців та підвищенню ефективності державного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності державних

службовців в умовах сучасних викликів є стратегічним завданням, що потребує комплексного підходу до реформування системи підготовки та професійного розвитку кадрів. Війна та післявоєнне відновлення країни висувають нові вимоги до компетентностей державних службовців, зокрема щодо кризового управління, стратегічного планування, цифрової трансформації та міжнародної співпраці.

Проведений порівняльний аналіз української та європейської систем підготовки державних службовців засвідчив необхідність посилення інтеграції компетентнісного підходу, розширення системи наставництва, а також запровадження персоналізованих кар'єрних траєкторій. Європейський досвід демонструє ефективність таких методів, як навчання через моделювання реальних сценаріїв, гейміфікація, використання штучного інтелекту для персоналізованого навчання, а також розвиток наставництва та практичного навчання на робочому місці. Їх імплементація в національну систему сприятиме професіоналізації державної служби.

Література

1. Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 28.05.2023. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.01.2025).
3. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text> (дата звернення: 15.01.2025).
4. Татоян Д., Коломось Т. Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. *Грааль науки*. 2021. (2–3). С. 140–145. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.028>.
5. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf> (дата звернення 15.01.2025)

References

1. Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby: vitchyzniani vyklyky ta yevropeyski oriientyry: materialy Mizhnar. Kruhloho stolu do Dnia derzhavnoi sluzhby (Kyiv, 20 cherv. 2023 r.) / zazah. red. L. H. Komakhy, N. M. Korchak, N. B. Larinoi. Kyiv: NNI PUDS KNU, 2023. 200 s. [in Ukrainian].
2. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII. Data onovlennia: 28.05.2023. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
3. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro system profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.02.2019 № 106 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text> [in Ukrainian].
4. Tatoian D., Kolomoiets T. (2021). Dosvid yevropeyskykh krain u pidhotovtsi ta pidvyshchenni profesionalizmu publichnykh sluzhbovtiv. *Hraal nauky*, (2–3), 140–145. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.028> [in Ukrainian].
5. Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh radu 2021–2023 rr. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025

УДК 351:69

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Матвіїшин Євген Григорович

*доктор економічних наук,
професор кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка»*

Matviishyn Yevhen

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the
Department of Regional and Local Development,
Lviv Polytechnic National University*

Вершигора Юрій Захарович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Vershyhora Yurii

*PhD Student of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10748

ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ ІНЖЕНЕРНО-ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

SPATIAL DEVELOPMENT OF ENGINEERING AND TRANSPORT INFRASTRUCTURE SYSTEMS ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Анотація. Вступ. В Україні інженерно-транспортна інфраструктура перебуває у критичному стані через зношеність і наслідки війни, тому вимагає термінового відновлення. Брак фінансування, бюрократичні перешкоди та нестача сучасних технологій уповільнюють модернізацію. Зарубіжний досвід демонструє ефективність державно-приватного партнерства (ДПП) у відновленні та просторовому розвитку систем інженерно-транспортної інфраструктури.

Мета. Метою дослідження є розкриття підходів до просторового розвитку інженерно-транспортних систем на засадах державно-приватного партнерства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти щодо відновлення регіонів і територій, їхнього просторового планування та використання механізму ДПП в Україні; публікації з проблем розвитку інженерно-транспортної інфраструктури та ДПП. У процесі дослідження було використано наступні методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики систем інженерно-транспортної інфраструктури); формалізації, аналізу та синтезу (для оцінки викликів, які постають у сфері просторового розвитку цих систем); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Ефективний розвиток інженерно-транспортної інфраструктури можливий через механізм ДПП, що забезпечує взаємовигідну співпрацю держави та бізнесу. В Україні нормативна база для ДПП уже сформована, а відповідні договори дозволяють інвесторам керувати інфраструктурними об'єктами й отримувати прибуток. Просторовий розвиток систем інженерно-транспортної інфраструктури має відповідати стратегічним планам місцевих органів влади, зокрема закріпленим у комплексних планах просторового розвитку територій громад. Проте їх розробка є складною й дорогою, тому запропоновано, що громади можуть використовувати концепції інтегрованого розвитку, які можна сформувати з меншими затратами часу і коштів. У регіонах і громадах, віднесених до «територій відновлення», потрібно брати до уваги відповідні плани відновлення. Запропоновано алгоритм дій державного партнера щодо ініціалізації проекту ДПП.

Перспективи. Перспективним напрямом досліджень є застосування проектного підходу в управлінні просторовим розвитком систем інженерно-транспортної інфраструктури.

Ключові слова: національна система стійкості; дорожнє господарство; системи теплопостачання; водопостачання; енергетична безпека; національна безпека.

Summary. Introduction. In Ukraine, the engineering and transport infrastructure is in a critical state due to deterioration and the consequences of war, necessitating urgent restoration. Insufficient funding, bureaucratic obstacles, and a lack of modern technologies hinder modernization efforts. International experience highlights the effectiveness of public-private partnerships (PPPs) in the reconstruction and spatial development of engineering and transport infrastructure systems. Further research is required to explore the implementation of PPPs under martial law and in the post-war recovery of Ukraine.

Purpose. This study aims to explore revealing approaches to the spatial development of engineering and transport systems based on the principles of public-private partnership.

Materials and methods. The research materials include regulatory and legal acts on the restoration of regions and territories, their spatial planning, and the use of the public-private partnership (PPP) mechanism in Ukraine, as well as scientific studies on the development of engineering and transport infrastructure and PPP. The study employs the following methods: theoretical generalization and classification (to characterize engineering and transport infrastructure systems); formalization, analysis, and synthesis (to assess the challenges in the spatial development of these systems); and logical generalization of results (to formulate conclusions).

Results. The effective development of engineering and transport infrastructure can be achieved through the PPP mechanism, which ensures mutually beneficial cooperation between the state and the private sector. In Ukraine, the regulatory framework for PPPs is already in place, allowing investors to manage infrastructure assets and generate revenue. The spatial development of engineering and transport infrastructure systems should align with the strategic plans of local authorities, particularly those outlined in comprehensive spatial development plans for territorial communities. However, since their implementation is complex and costly, it is proposed that communities adopt integrated development concepts, which require less time and financial resources. In regions and communities classified as «recovery territories» relevant recovery plans should also be considered. Additionally, an algorithm has been proposed to guide public partners in initiating PPP projects.

Discussion. A promising research direction is the application of a project-based approach to managing the spatial development of engineering and transport infrastructure systems.

Key words: national sustainability system; road infrastructure; heat supply systems; water supply; energy security; national security.

Постановка проблеми. В Україні значна частина інженерних мереж і транспортної інфраструктури перебуває у критичному стані через застарілість, зношеність і наслідки воєнних дій. Масштабні руйнування доріг, мостів, систем водопостачання, теплопостачання та енергетичних мереж потребують термінового відновлення для забезпечення базових потреб населення та економічного розвитку. Відсутність належного фінансування, складні бюрократичні процедури та нестача сучасних технологій уповільнюють модернізацію та будівництво нових об'єктів. Також важливим викликом є необхідність інтеграції європейських стандартів у проектування та реалізацію інфраструктурних проєктів. Державна політика має бути спрямована на розвиток державно-приватного партнерства, залучення міжнародної підтримки та впровадження інноваційних рішень для ефективного оновлення інженерних мереж і транспортної інфраструктури. В умовах війни системи енергозабезпечення, теплопостачання та дорожнє господарство є серед базових елементів національної системи стійкості. Тому вже зараз одним із ключових пріоритетів стає пошук нових альтернативних джерел фінансування для відбудови та розвитку України, зокрема через використання переваг державно-приватного партнерства (далі — ДПП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці обґрунтовували доцільність використання в наукових публікаціях і нормативних документах терміну «публічно-приватне партнерство», що більше відповідає змісту такого механізму,

ніж термін ДПП (див., наприклад, [1]). Але в чинному законодавстві України усталився термін ДПП, тому й у цій статті використано його.

Враховуючи наслідки руйнування систем інженерно-транспортної інфраструктури через військові дії, доцільно враховувати досвід інших країн, які стикалися із проблемами повоєнної відбудови. Ґрунтовний аналіз розвитку ДПП у східноєвропейських країнах виконали Єгоричева С. Б. та Лахижа М. І. [2]. Переважна частина постсоціалістичних європейських країн є членами ЄС або кандидатами на вступ до Європейського Союзу. Це сприяло їхній інтеграції в європейські економічні та управлінські моделі. Одним із напрямів такої підтримки стало впровадження механізмів ДПП, зокрема в галузі інфраструктурного розвитку. Досвід Хорватії є особливо цінним для України, оскільки після військових конфліктів 1990-х років ця країна активно реалізовувала проєкти відновлення та розширення мережі автомагістралей. У межах програми будівництва та експлуатації автомобільних доріг було запроваджено нові фінансові та управлінські моделі, що сприяли ефективному розвитку дорожнього господарства. Зокрема, утримання наявної мережі доріг передбачалося виключно за рахунок державного бюджету, тоді як фінансування будівництва та управління новими автомагістралями здійснювалося здебільшого шляхом залучення довгострокових зовнішніх позик і приватних інвестицій. Такий підхід доцільно буде використовувати й в Україні, проте необхідно враховувати, що просторовий розвиток автодорожніх

і залізничних магістралей, ліній електропередач і різноманітних трубопроводів відбувається в набагато розгалуженіших мережах і на більших територіях, ніж у згаданих країнах. Рішення про просторове розташування об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури повинні старанно обґрунтовуватися, особливо в умовах відбудови та з погляду національної безпеки. Суходоля О.М. приділив увагу проблемам енергетичної безпеки за такими напрямками: наявність енергозабезпечення (підтримання працездатності систем); доступність енергозабезпечення (взаємне узгодження економічної діяльності енергетичного сектору та спроможності споживачів придбати його послуги); прийнятність моделі енергозабезпечення (екологічні, соціальні та економічні питання життєдіяльності суспільства загалом) [3]. Очевидно, що доцільно брати до уваги також напрям просторового розвитку систем енергозабезпечення з метою, щоб він відповідав можливостям і потребам національної, регіональної та місцевої економіки [4]. Те ж стосується й інших систем інженерно-транспортної інфраструктури. При цьому доцільно опиратися на поєднання державних і приватних інтересів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання використання механізму ДПП для відбудови країни у повоєнний період залишається недостатньо вивченим в Україні. Для вдосконалення нормативно-правових та інституційних механізмів у сфері ДПП та інвестиційної діяльності необхідні подальші дослідження, спрямовані на аналіз специфіки функціонування таких партнерств в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Недостатньо висвітленими є питання використання ДПП для просторового розвитку складних інженерно-транспортних систем.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розкриття підходів до просторового розвитку інженерно-транспортних систем на засадах державно-приватного партнерства.

Виклад основного матеріалу. Термін «інженерно-транспортна інфраструктура» визначено Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» (пункт 5 частини 1 статті 1) як комплекс інженерних, транспортних споруд і комунікацій [5]. У цій системі виокремлюють лінійні об'єкти інженерно-транспортної інфраструктури. Так, відповідно до пункту 3.9 ДБН А.2.2–3:2014 під ними розуміють «різновид наземних, надземних або підземних лінійних споруд для пересування людей, транспортних засобів, вантажів, переміщення рідких та газоподібних продуктів, передачі електроенергії тощо» [6]. Тобто мова йде про різноманітні транспортні споруди (дороги, трубопроводи тощо), проте інженерно-транспортна інфраструктура охоплює також споруди для видобутку і транспортування води, різних видів палива, виробництва енергії тощо. Очевидно, що сюди потрібно віднести й комунальні підприємства, які надають відповідні послуги, наприклад, постача-

ють теплову енергію, воду, здійснюють водовідведення тощо. Основне завдання такої складної системи полягає в задоволенні попиту населення, суб'єктів господарювання та інших споживачів у відповідних ресурсах, продукції і послугах. Тут поєднуються приватні та державні інтереси. Суб'єкти підприємницької діяльності зацікавлені у можливості надавати продукцію і послуги на основі співпраці «державний-приватний сектор», що значною мірою підвищує їх якість. Така взаємодія бізнесу та державного сектора (зокрема і місцевого самоврядування) для реалізації певного проекту дає змогу ефективно втілити його в життя, де приватний сегмент отримує гроші, а державний — інфраструктурний об'єкт, наприклад, автомобільну дорогу, котельню тощо.

За своїм змістом згадані об'єкти є складними інженерно-будівельними системами, просторовий розвиток яких повинен узгоджуватися зі стратегічними баченнями місцевих органів влади. В Україні такі бачення фіксуються в документах стратегічного планування, зокрема — в комплексних планах просторового розвитку територій територіальних громад. Хоча було передбачено, що до 1 січня 2025 року усі територіальні громади розроблять ці плани, проте відповідно до законопроекту № 12283 [7] повсюдне впровадження комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад планують відтермінувати. Окремим видом стратегічних документів місцевого рівня є ті, що стосуються розвитку енергетичної сфери. На муніципальному рівні передбачено, зокрема, розроблення місцевих енергетичних планів, під час чого можуть застосуватися підходи просторового планування, як це вказано у Наказі Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 21 грудня 2023 року № 1163 [8]. Ефективне використання ресурсів у просторовому розвитку систем інженерно-транспортної інфраструктури для взаємної вигоди споживачів і постачальників може бути забезпечене через механізм ДПП.

Нормативно-правова та методична основа для використання механізму ДПП в Україні достатньо розроблена. Зокрема, співпраця на основі концесійних договорів приносить вигоди обох сторонам: органи влади передають приватному інвестору інфраструктурний об'єкт або проект для управління на визначений період, дозволяючи отримувати прибуток від його експлуатації. Водночас бізнес отримує права на створення або управління об'єктом за певних умов, зобов'язуючись забезпечити надання якісних послуг споживачам [9]. Україні варто орієнтуватися на позитивний досвід країн, де ДПП стало основою для реалізації великих інфраструктурних проектів. Це дає змогу швидше вирішувати актуальні проблеми розвитку територій і залучити іноземні інвестиції. У низці країн приватні компанії та муніципалітети використовують проекти ДПП як засіб для подолання проблем браку фінансування

та недостатніх знань у працівників місцевих органів влади в конкретній комунальній сфері. Наприклад, проекти ДПП реалізовували, щоб допомогти забезпечити сільські громади якісною питною водою [10; 11]. У Великобританії в межах проекту «Private Finance Initiative» було реалізовано понад 700 проектів, серед яких будівництво шкіл, лікарень, доріг та іншої критичної інфраструктури [12]. Тут механізм ДПП дав змогу суттєво знизити навантаження на державний бюджет та підвищити ефективність управління об'єктами.

Приватні компанії, що залучаються до реалізації проектів ДПП, зазвичай володіють інноваційними підходами, сучасними технологіями, мають краще управління, що може суттєво підвищити якість комунальних послуг. Наприклад, будівництво сучасних очисних споруд або систем водопостачання може забезпечити мешканців чистою водою та екологічно безпечним середовищем. Оскільки приватний партнер зацікавлений у прибутковості та якості, то механізм ДПП стимулює ефективніше планування та виконання робіт, а також дає змогу розподілити фінансові ризики між публічним та приватним секторами. Приватні компанії можуть брати на себе не лише будівництво, але й обслуговування об'єктів. Наприклад, системи водопостачання або утилізації відходів можуть бути побудовані приватним партнером і ним же управлятися.

У зв'язку з масштабними руйнуваннями, заданими російським агресором в Україні, існує постійна потреба у відбудові різноманітних об'єктів, насамперед критичної інфраструктури. З метою розробки та якісної реалізації плану відбудови для України було прийнято за основу проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України». Цей законопроект (включений у порядок денний тринадцятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання на 2025 рік [13]) передбачає: впровадження електронної системи закупівель для проектів ДПП за стандартами ЄС; повноцінне впровадження типу проектів ДПП, заснованих на платежах із бюджету, де держава не передає інвестору ризик попиту, а, по суті, оплачує «інфраструктуру в розстрочку» для післявоєнного відновлення України; спрощення процедури підготовки проектів ДПП, особливо, що стосуватимуться відновлення інфраструктури у післявоєнний період, проектів нового будівництва, що пов'язані з поствоєнною перебудовою економіки, а також «малих» проектів до 5,382 млн. євро. Завдяки застосуванню системи електронних закупівель не тільки пришвидшаться терміни підготовки проектів ДПП, але й очікується підвищення прозорості їх підготовки і реалізації.

У межах Програми з розвитку державно-приватного партнерства в Україні «Public-Private partnership development program (P3DP) in Ukraine», яка створена за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», було проведено різносторонній аналіз розвитку ДПП в Україні. На його основі було визначено основні напрями для його активізації: 1) покращення інституціонального забезпечення ДПП; 2) розвиток знань і навичок фахівців зі сфери ДПП; 3) вдосконалення нормативно-правового забезпечення; 4) створення пілотних проектів впровадження ДПП на муніципальному рівні [14]. Зарубіжний досвід показує, що ініціатива реалізації ДПП повинна йти від органів влади і громадськості [15]. Для України ДПП може стати ключовим інструментом для комплексного просторового розвитку територій. Щоправда для невеликих територіальних громад участь у проектах ДПП може мати малий ефект. У такому випадку доцільно розглянути підхід, за яким витрати й ризики могли б розділити між собою кілька громад. Нормативним підґрунтям тут може бути Закон України «Про співробітництво територіальних громад», яким передбачено (стаття 14) можливість утворення спільного органу управління у складі певного виконавчого органу сільської, селищної, міської ради (як структурного підрозділу — департамент, відділ, управління тощо) [16]. За участю приватного учасника ДПП територіальні громади зможуть швидше отримати доступ до важливих об'єктів інфраструктури, підвищити якість життя та залучити нові інвестиції. Важливо, щоб такі проекти були ретельно плановані та враховували просторово-географічні умови конкретного регіону і територіальних громад, а також їх повоєнний стан.

Для громад, які зазнали значних руйнувань внаслідок війни, (віднесених до «територій відновлення»), стратегічні питання просторового розвитку відображаються у програмах комплексного відновлення території територіальних громад, планах відновлення та розвитку територіальних громад, а на рівні регіонів — у програмах комплексного відновлення області, плані відновлення та розвитку регіонів і в регіональних планах відновлення та розвитку [17; 18]. Було згадано, що просторовий розвиток складних систем інженерно-транспортної інфраструктури має узгоджуватися з документами стратегічного планування, зокрема з комплексними планами просторового розвитку територій територіальних громад. Проте незважаючи на можливості використання субвенції на їхню розробку відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 липня 2021 р. № 853, до планового терміну (1 січня 2025 року) далеко не всім громадам вдалося розробити ці плани. Їхня розробка дорогавартісна і вимагає багато часу. Для того, щоб у просторовому розвитку систем інженерно-транспортної інфраструктури було враховано стратегічні бачення місцевих рад,

доцільно опиратися на інші стратегічні документи. Наприклад, корисною може стати концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади, яка формується із залученням місцевих мешканців і суб'єктів господарювання [19]. Тривалість і вартість

розробки цього документа порівняно невеликі, тому він може бути відносно швидко підготовлений і далі врахований для обґрунтування просторового розвитку систем інженерно-транспортної інфраструктури у межах територіальної громади.

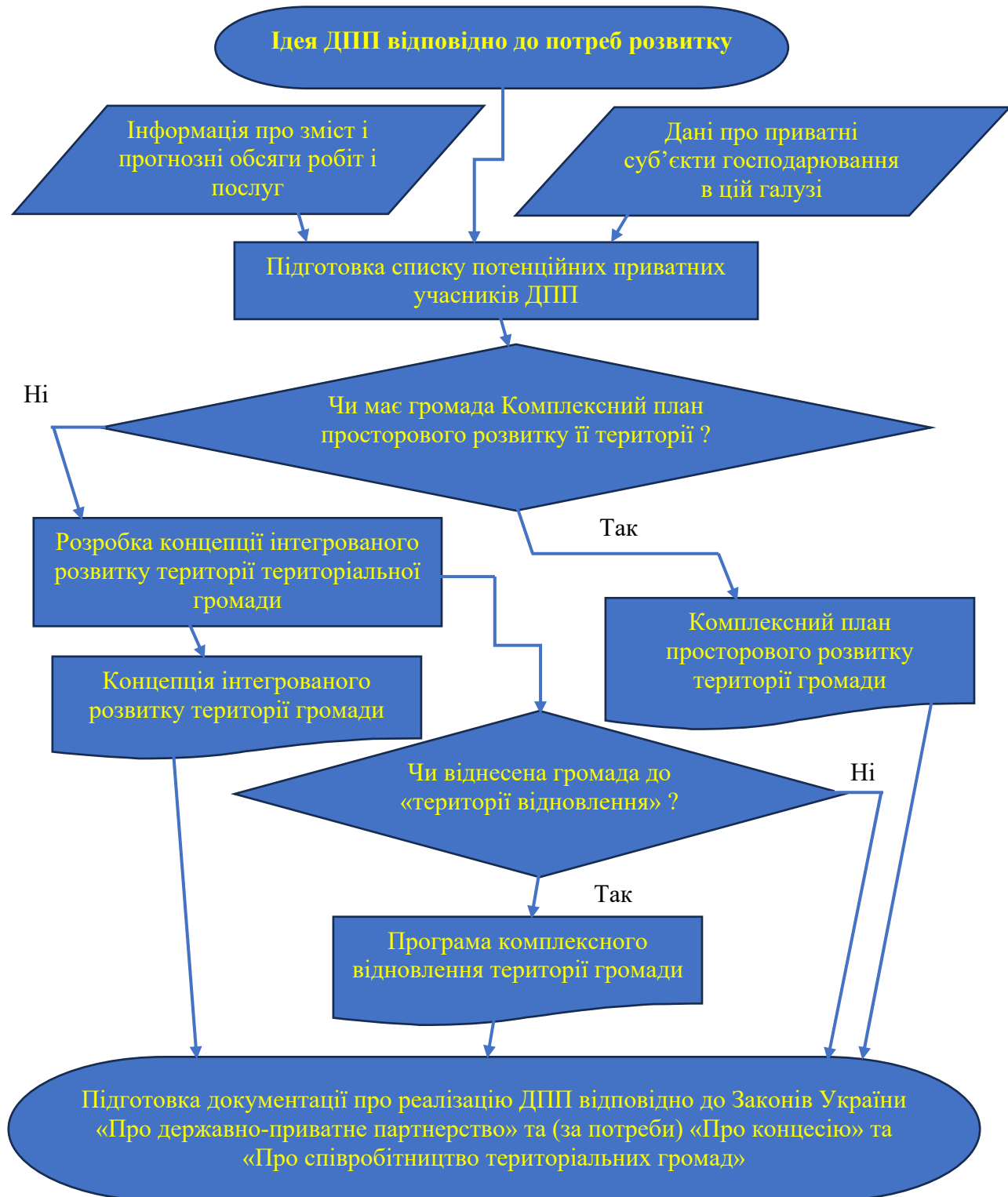


Рис. 1. Алгоритм дій державного партнера (органу місцевого самоврядування) щодо підготовки проекту ДПП з просторового розвитку систем інженерно-транспортної інфраструктури

Джерело: узагальнено авторами

Відповідно до викладених аспектів, дії державного партнера щодо ініціації ДПП з розвитку інфраструктури на місцевому рівні доцільно планувати за наведеним алгоритмом (рис. 1), який враховує наявність у територіальній громаді документації з просторового розвитку.

На регіональному і національному рівнях алгоритми дій державних партнерів щодо ініціалізації проектів ДПП з просторового розвитку систем інженерно-транспортної структури можуть бути подібними до описаного. А стратегічними документами, які в цих випадках повинні братися до уваги, є серед іншого ті, які визначають стратегічне бачення просторового розвитку відповідних територій, зокрема Генеральна схема планування території України, схеми планування території на регіональному рівні, план відновлення та розвитку регіонів, програми комплексного відновлення областей, а також стратегії розвитку тих галузей, яких стосуються відповідні системи інженерно-транспортної структури.

Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Відновлення та модернізація інженерно-транспортної інфраструктури України є критично важливою через значний знос і руйнування, спричинені війною. Ефективним ме-

ханізмом відновлення інфраструктури є взаємовигідна співпраця між державою та приватним сектором на засадах ДПП. Просторовий розвиток інженерно-транспортної інфраструктури має узгоджуватися з комплексними планами просторового розвитку територій і планами розвитку та відновлення регіонів і громад. Складність і значна вартість підготовки комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад вимагають альтернативних простіших підходів, зокрема розробки концепцій їх інтегрованого розвитку. Врахування положень комплексних планів просторового розвитку територій громад, планів розвитку та відновлення регіонів і громад, концепцій інтегрованого розвитку територій громад дасть змогу повніше врахувати потреби мешканців та інших стейкхолдерів у проектах просторового розвитку інженерно-транспортних систем.

Потрібні подальші дослідження щодо реалізації ДПП у воєнних та післявоєнних умовах для сталого розвитку територій та інфраструктури. Зважаючи на комплексність проблем просторового розвитку систем інженерно-транспортної інфраструктури подальші дослідження доцільно скерувати на застосування проектного підходу в управлінні цим розвитком.

Література

1. Гарбариніна В. Ю. Сутність і принципи впровадження державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2 (46). С. 43–49.
2. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с.
3. Суходоля О. М. Проблеми визначення сфери регулювання енергетичної безпеки. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 1. С. 5–17.
4. Матвіїшин Є. Г., Луговий Л. Ю. Управління просторовим розвитком систем енергозабезпечення територій в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. 06/47. С. 35–42.
5. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI. (Редакція від 9 лютого 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 26.02.2025).
6. Склад та зміст проектної документації на будівництво: Державні будівельні норми ДБН А.2.2-3:2014 (із Зміною № 1 та Зміною № 2). Київ : Мінрегіон України, 2022. 33 с. URL: https://e-construction.gov.ua/files/new_doc/3022061165539755805/2023-01-24/e1b8ce85-2a40-4095-a380-9e5d9c637912.pdf (дата звернення: 26.02.2025).
7. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо продовження термінів дії документів з планування територій № 12283 від 3 грудня 2024 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/45368> (дата звернення: 26.02.2025).
8. Про затвердження Методики розроблення місцевих енергетичних планів : Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 21 грудня 2023 року № 1163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0245-24#Text> (дата звернення: 26.02.2025).
9. Вступ до Посібника з питань державно-приватного партнерства для України. Проект Світового банку «Посилення використання державно-приватного партнерства шляхом кращого управління державними капітальними інвестиціями в Україні». 2021. 40 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=e76d7cbe-0434-4fe4-9219-9d46b7c4efc9> (дата звернення: 26.02.2025).
10. Kolman J. Engaging External Stakeholders to Improve Public-Private Partnership Water Project Completion Rates. 2020. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/context/dissertations/article/9338/viewcontent/Kolman_waldenu_0543D_23748.pdf (дата звернення: 26.02.2025).
11. Mathur Sh. Public-private partnership for municipal water supply in developing countries: Lessons from Karnataka, India, Urban Water Supply Improvement Project. *Cities*. 2017. 68. pp. 56–62. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.05.007>

12. Private Finance Initiative and Public Private Partnerships. *The European Services Strategy Unit*. 2017. URL: <https://www.european-services-strategy.org.uk/outsourcing-ppp-library/pfi-ppp> (дата звернення: 26.02.2025).

13. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=7508&conv=9> (дата звернення: 26.02.2025).

14. Програма з розвитку державно-приватного партнерства в Україні «USAID Public Private Partnership Development Program (P3DP) in Ukraine». URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PA00KTHHT.pdf> (дата звернення: 26.02.2025).

15. Saadeh D., Al-Khatib I. A., Anayah F. M. Evaluating strategies for sustainable recovery and recycling of plastic waste in the West Bank of Palestine: The perspectives of plastic companies. *Environ Monit Assess*. 2023. 195, 233. <https://doi.org/10.1007/s10661-022-10842-x>.

16. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

17. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

18. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 року № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

19. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (дата звернення: 26.02.2025).

References

1. Harbarynina V. Yu. Sutnist i pryntsypy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2014. № 2 (46). pp. 43–49 [in Ukrainian].

2. Yehorycheva S. B., Lakhyzha M. I. Publichno-pryvatne partnerstvo v postkomunistychnykh krainakh: monohrafiia. Kyiv: IPK DSZU, 2020. 304 p. [in Ukrainian].

3. Sukhodolia O. M. Problemy vyznachennia sfery rehuliuвання enerhetychnoi bezpeky. *Stratehichni priorytety*. 2019. № 1. pp. 5–17 [in Ukrainian].

4. Matviishyn Ye. H., Luhovyi L. Yu. Upravlinnia prostorovym rozvytkom system enerhozabezpechennia terytorii v Ukraini. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. 2024. 06/47. pp. 35–42 <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9976> [in Ukrainian].

5. Pro rehuliuвання mistobudivnoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 17 liutoho 2011 roku № 3038-VI. (Redaktsiia vid 9 liutoho 2025 roku). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> [in Ukrainian].

6. Sklad ta zmist proektnoi dokumentatsii na budivnytstvo: Derzhavni budivelni normy DBN A.2.2–3:2014 (iz Zmoinoiu № 1 ta Zmoinoiu № 2). Kyiv: Minrehion Ukrainy, 2022. 33 p. URL: https://e-construction.gov.ua/files/new_doc/3022061165539755805/2023-01-24/e1b8ce85-2a40-4095-a380-9e5d9c637912.pdf [in Ukrainian].

7. Projekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo prodovzhennia terminiv dii dokumentiv z planuvannia terytorii № 12283 vid 3 hrudnia 2024 roku. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/45368> [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia mistsevykh enerhetychnykh planiv: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy vid 21 hrudnia 2023 roku № 1163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0245-24#Text> [in Ukrainian].

9. Vstup do Posibnyka z pytan derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia Ukrainy. Projekt Svitovoho banku "Posylennia vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva shliakhom krashchoho upravlinnia derzhavnymy kapitalnymy investytsiiami v Ukraini". 2021. 40 p. URL: <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=e76d7cbe-0434-4fe4-9219-9d46b7c4efc9> [in Ukrainian].

10. Kolman J. Engaging External Stakeholders to Improve Public-Private Partnership Water Project Completion Rates. 2020. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/context/dissertations/article/9338/viewcontent/Kolman_waldenu_0543D_23748.pdf.

11. Mathur Sh. Public-private partnership for municipal water supply in developing countries: Lessons from Karnataka, India, Urban Water Supply Improvement Project. *Cities*. 2017. 68. pp. 56–62. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.05.007>.

12. Private Finance Initiative and Public Private Partnerships. *The European Services Strategy Unit*. 2017. URL: <https://www.european-services-strategy.org.uk/outsourcing-ppp-library/pfi-ppp>.

13. Projekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia mekhanizmu zaluchennia pryvatnykh investytsii z vykorystanniam mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia pryshvydshennia

vidnovlennia zruinovanykh viinoiu ob'ektiv ta budivnytstva novykh ob'ektiv, poviazanykh z pisliavoiennoiu perebudovoiu ekonomiky Ukrainy. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=7508&conv=9> [in Ukrainian].

14. Prohrama z rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini "USAID Public Private Partnership Development Program (P3DP) in Ukraine". URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PA00KTHHT.pdf> [in Ukrainian].

15. Saadeh, D., Al-Khatib, I.A. & Anayah, F.M. Evaluating strategies for sustainable recovery and recycling of plastic waste in the West Bank of Palestine: The perspectives of plastic companies. *Environ Monit Assess.* 2023. 195, 233. <https://doi.org/10.1007/s10661-022-10842-x>.

16. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 17 chervnia 2014 roku № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].

17. Pro zatverdzhennia poriadkiv z pytan vidnovlennia ta rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 lypnia 2023 roku № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

18. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia, provedennia hromadskoho obhovorennia, pohodzhennia prohram kompleksnoho vidnovlennia oblasti, terytorii terytorialnoi hromady (ii chastyny) ta vnesennia zmin do nykh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 zhovtnia 2022 roku № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

19. Pro zatverdzhennia Poriadku formuvannia Kontseptsii integrovanoho rozvytku terytorii terytorialnoi hromady: Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy 22 veresnia 2022 roku № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025

УДК 338.242.2:351+504

Приходько Олена Олексіївна

*кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціології та масових комунікацій
Криворізький державний педагогічний університет*

Prykhodko Olena

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Department of Sociology and Mass Communications
Kryvyi Rih State Pedagogical University*

ORCID: 0000-0002-1054-0268

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10754

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНВАЙРОНМЕНТАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING AN ENVIRONMENTAL MODEL OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF THE STATE

Анотація. Вступ. Формування інвайронментальної культури є важливим фактором забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки держави. Дослідження взаємозв'язку між екологічним менеджментом та механізмами національної безпеки є необхідним для розробки ефективної екологічної політики та оптимізації природокористування.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування ролі екологічного менеджменту у формуванні інвайронментальної моделі забезпечення національної безпеки держави, визначення його ключових принципів, механізмів впливу на екологічну стабільність та розробка стратегічних підходів до вдосконалення державної політики у сфері екологічного управління.

Матеріали і методи. Метод систематизації використано для аналізу теоретичних засад екологічного менеджменту та його ролі у забезпеченні національної безпеки. Метод логіко-структурної побудови дозволив визначити основні компоненти екологічного управління та їхню взаємодію у державній політиці. Метод аналізу та синтезу застосовано для оцінки сучасних тенденцій розвитку екологічного менеджменту та інтеграції екологічної культури у механізми сталого розвитку.

Результати. Досліджено взаємозв'язок між рівнем екологічної культури та ефективністю реалізації екологічної політики. Проаналізовано роль екологічного маркетингу у формуванні проєкологічної поведінки та корпоративної відповідальності. Обґрунтовано необхідність інтеграції екологічних принципів у державне стратегічне планування. Запропоновано підходи до підвищення екологічної безпеки через адаптацію механізмів екологічного менеджменту до глобальних викликів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень у сфері екологічного менеджменту пов'язані з розробкою інноваційних підходів до регулювання природокористування, впровадженням цифрових технологій моніторингу екологічних ризиків та оптимізацією механізмів екологічної політики. Особливу увагу слід приділити інтеграції екологічних стандартів у систему стратегічного управління державою, розвитку «зеленої економіки» та стимулюванню екологічної відповідальності бізнесу й громадян.

Ключові слова: екологічний менеджмент, інвайронментальна культура, національна безпека, екологічні ризики, екологічна свідомість, проєкологічна поведінка.

Summary. Introduction. The formation of environmental culture is an important factor in ensuring sustainable development and environmental security of the state. The study of the relationship between environmental management and national security mechanisms is necessary for the development of effective environmental policy and optimization of environmental management.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of environmental management in the formation of an environmental model for ensuring national security of the state, to determine its key principles, mechanisms of influence on environmental stability and to develop strategic approaches to improving state policy in the field of environmental management.

Materials and methods. The systematization method was used to analyze the theoretical foundations of environmental management and its role in ensuring national security. The logical-structural construction method allowed us to determine the main components of environmental management and their interaction in state policy. The analysis and synthesis method was used to assess modern trends in the development of environmental management and the integration of environmental culture into mechanisms of sustainable development.

Results. The relationship between the level of environmental culture and the effectiveness of environmental policy implementation was studied. The role of environmental marketing in the formation of pro-environmental behavior and corporate responsibility is analyzed. The need to integrate environmental principles into state strategic planning is substantiated. Approaches to increasing environmental safety through the adaptation of environmental management mechanisms to global challenges are proposed.

Discussion. Prospects for further research in the field of environmental management are related to the development of innovative approaches to regulating environmental use, the introduction of digital technologies for monitoring environmental risks and the optimization of environmental policy mechanisms. Particular attention should be paid to the integration of environmental standards into the system of strategic state management, the development of a “green economy” and the stimulation of environmental responsibility of business and citizens.

Key words: environmental management, environmental culture, national security, environmental risks, environmental awareness, pro-environmental behavior.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних екологічних викликів, які супроводжуються інтенсивним виснаженням природних ресурсів, зростаючим рівнем забруднення навколишнього середовища, зміною клімату та посиленням екологічних катастроф, питання екологічного менеджменту набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку держави та формування ефективної системи національної безпеки. Формування інвайронментальної моделі забезпечення національної безпеки держави ґрунтується на необхідності врахування екологічних аспектів у стратегіях соціально-економічного розвитку, а також на адаптації управлінських механізмів до динамічних змін навколишнього середовища та потенційних загроз, що можуть спричинити довгострокові негативні наслідки для економічної стабільності, продовольчої безпеки та здоров'я населення. У цьому контексті важливим є інтегрування принципів екологічного менеджменту в систему державного управління, що дозволяє забезпечити ефективну координацію зусиль у сфері екологічної політики, економічного розвитку та безпекових заходів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих підходів до впровадження екологічного менеджменту як ключового інструменту формування інвайронментальної культури, що сприятиме зміцненню екологічної безпеки, забезпеченню адаптивності державних інституцій до екологічних ризиків та створенню сприятливих умов для гармонійного співіснування людини і природи в умовах сучасних викликів глобального масштабу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботах ряду вчених як: Чурилін В., Віткін Л. [6], Буряк А., Маслій О. [10] підкреслюється важливість інтеграції принципів екологічного менедж-

менту у державну політику як основного механізму збереження природних ресурсів та захисту навколишнього середовища. Ряд дослідників, а саме Шушпанов Д., Кривокульська Н. [7], Лі Л., Фу М., Чжу Ю., Кан Х., Вен Х. [11] наголошує на тому, що екологічний менеджмент є не лише інструментом регулювання природокористування, а й ключовим чинником економічної безпеки держави.

Формування екологічної свідомості та культури є центральною темою багатьох досліджень авторства Кізюн А. Г., Корчак І. [3], що стосуються адаптації державних механізмів управління до екологічних викликів. Взаємозв'язок між екологічним менеджментом та системою національної безпеки аналізується у працях таких вчених, як: Замула І., Кірейцева Г., Хоменко С., Устименко В. [2], Юрченко Л. [8], де зазначається, що екологічні ризики можуть безпосередньо впливати на соціально-економічну стабільність країни. Зокрема, в роботі Чжу Б., Хашимото С., Кушман С. А. [15] наголошується, що держава має розробляти адаптаційні механізми для мінімізації наслідків кліматичних змін, а також інтегрувати екологічні стандарти в систему національного планування. Враховуючи сучасні виклики, дослідження даної проблематики залишається актуальним і потребує подальших розробок у контексті інтеграції інноваційних екологічних підходів у систему державного управління.

Метою статті є дослідження і обґрунтування прикладних засад розвитку екологічного менеджменту як інструменту формування інвайронментальної моделі забезпечення національної безпеки держави.

Завдання дослідження:

– дослідити роль інвайронментальної культури у формуванні екологічної свідомості населення, зокрема через механізми екологічного виховання,

освіти та популяризації принципів сталого споживання;

- обґрунтувати взаємозв'язок між екологічним менеджментом та механізмами національної безпеки;
- оцінити рівень впливу екологічного маркетингу як інструменту формування екологічно відповідальної поведінки;
- розробити рекомендації щодо удосконалення державної політики у сфері екологічного менеджменту;
- запропонувати комплексну модель формування екологічної безпеки для оптимізації використання природних ресурсів та мінімізацію екологічних загроз.

Матеріали і методи. Метод систематизації був використаний для узагальнення існуючих наукових підходів до визначення сутності екологічного менеджменту, його основних функцій, принципів та механізмів впливу на забезпечення сталого розвитку. Застосування цього методу дозволило впорядкувати наукові знання про взаємозв'язок між екологічною політикою, управлінням природними ресурсами, екологічною свідомістю та механізмами національної безпеки, що сприяло структуруванню теоретичної бази дослідження та виокремленню ключових аспектів екологічного менеджменту.

Метод логіко-структурної побудови був застосований для розробки моделі взаємозв'язку між екологічним менеджментом, екологічною культурою та національною безпекою. Це дозволило визначити основні компоненти екологічного управління, їхню взаємодію в рамках державної політики та можливі шляхи підвищення ефективності екологічних ініціатив. Використання цього методу сприяло формуванню концептуальних підходів до інтеграції екологічних принципів у систему державного управління, що допомагає оптимізувати механізми регулювання природокористування та зменшити екологічні загрози.

Метод аналізу та синтезу був використаний для дослідження сучасних тенденцій розвитку екологічного менеджменту та оцінки його впливу на екологічну безпеку держави. Аналіз дозволив розглянути окремі елементи системи екологічного менеджменту, такі як екологічна політика, маркетингові механізми популяризації екологічно відповідальної поведінки, механізми регулювання екологічних ризиків та управління природними ресурсами. Синтез, у свою чергу, забезпечив узагальнення отриманих результатів і став основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення державної політики в галузі екологічного управління та інтеграції екологічної культури в систему національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Екологічний менеджмент можна визначити як комплексну систему організаційно-економічних, правових та інформаційних заходів, спрямованих на ефективне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище,

запобігання екологічним ризикам та формування екологічно відповідальної поведінки на рівні підприємств, регіонів та держави в цілому. Інвайронментальна культура є складним багатокомпонентним феноменом, що охоплює не лише рівень екологічної свідомості населення, а й системні зміни у підходах до природокористування, що мають відображення у державній політиці, економічних пріоритетах та соціальних інституціях. Формування інвайронментальної культури передбачає активний розвиток екологічної освіти та просвітництва, запровадження ефективних механізмів екологічного виховання молоді, популяризацію принципів сталого споживання та впровадження проєкологічних ініціатив на всіх рівнях суспільства [14].

Значення інвайронментальної культури для сталого розвитку держави визначається тим, що вона виступає інтегруючим фактором, який сприяє гармонізації економічних, екологічних та соціальних процесів. Чим вищий рівень екологічної культури в суспільстві, тим ефективніше відбувається імплементація принципів екологічного менеджменту, що своєю чергою зменшує екологічні ризики, стимулює розвиток зеленої економіки, сприяє впровадженню інноваційних екологічних технологій та підвищує рівень екологічної безпеки національного рівня.

Взаємозв'язок між екологічним менеджментом та механізмами національної безпеки виявляється у кількох основних напрямках. По-перше, це формування нормативно-правової бази, яка регулює питання екологічної безпеки та впровадження природоохоронних заходів на всіх рівнях державного управління. По-друге, це впровадження системи екологічного аудиту та оцінки впливу на довкілля як обов'язкового елемента будь-якої господарської діяльності, що дозволяє зменшити екологічні ризики та запобігти потенційним катастрофам. По-третє, це розробка стратегій адаптації до кліматичних змін та заходів щодо підвищення екологічної стійкості територій, які є особливо вразливими до екологічних загроз (рис. 1) [12, с. 49–50].

Питання формування інвайронментальної свідомості набуває надзвичайно важливого значення для забезпечення стабільного розвитку суспільства, запобігання екологічним загрозам та створення ефективної системи управління екологічними ризиками, що, у свою чергу, вимагає особливої уваги до розвитку екологічного виховання, спрямованого на підвищення рівня відповідальності громадян щодо природоохоронної діяльності, раціонального використання природних ресурсів та формування стійких моделей проєкологічної поведінки (табл. 1).

Екологічне виховання як процес формування екологічної свідомості громадян є комплексною системою, що включає не лише освітню діяльність, спрямовану на поширення науково обґрунтованих знань про довкілля, екологічні загрози та принципи сталого розвитку, а й стимулювання громадської

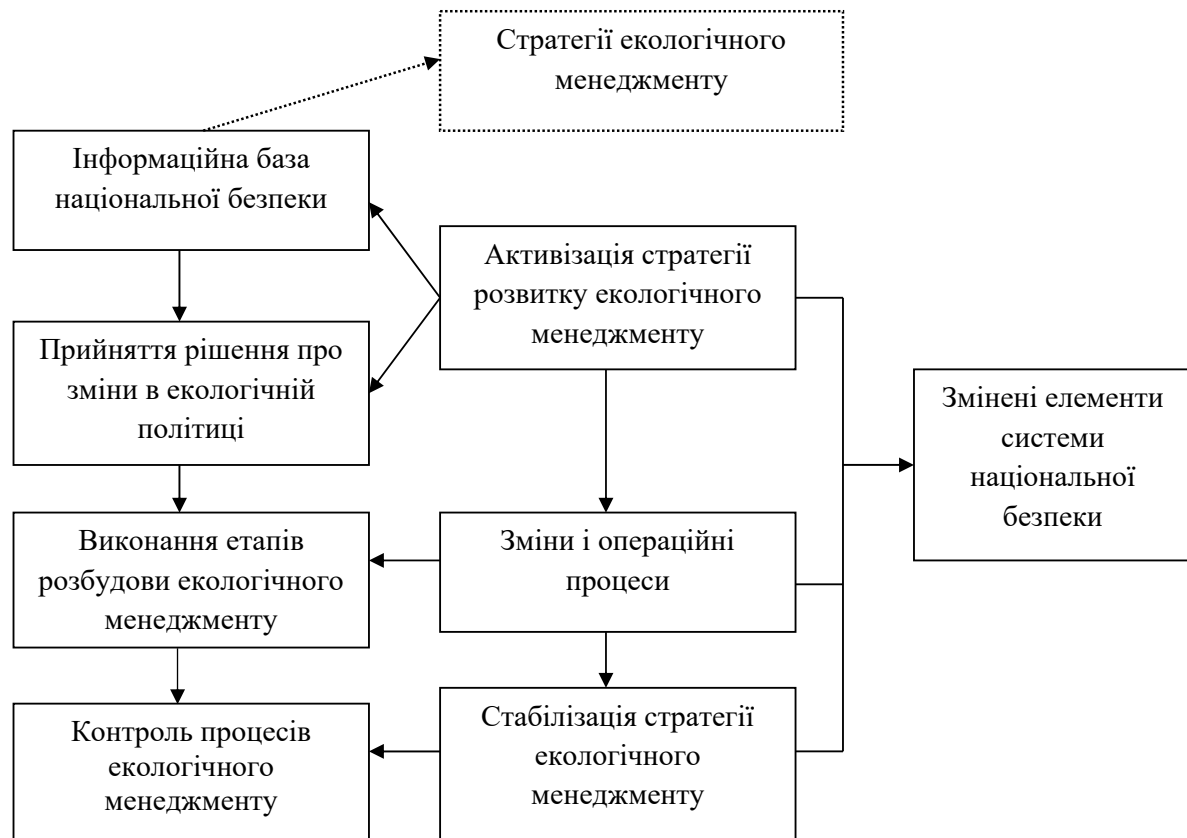


Рис. 1. Послідовність етапів впровадження змін у сфері національного екологічного менеджменту

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

**Інвайронментальна культура як фактор екологічного менеджменту
та її вплив на національну безпеку**

Компонент інвайронментальної культури	Відношення до рівня екологічної свідомості	Взаємозв'язок з практикою екологічного менеджменту	Позитивний вплив на національну безпеку	Формування екологічного ефекту
Екологічна освіта та просвітництво	Формує знання про екологічні загрози та способи їх подолання	Сприяє впровадженню екологічних стандартів у державну політику	Зменшення екологічних загроз через підвищення рівня свідомості	Підвищення рівня екологічної грамотності
Екологічне виховання молоді	Сприяє вихованню відповідальності за навколишнє середовище	Забезпечує інтеграцію екологічної культури в систему освіти	Зміцнення екологічної стабільності через формування відповідальної поведінки	Формування екологічно орієнтованих поколінь
Популяризація сталого споживання	Заохочує свідомий вибір товарів і послуг з мінімальним впливом на довкілля	Формує ринок екологічно чистих товарів і послуг	Скорочення негативного впливу виробництва на довкілля	Зменшення кількості відходів та впливу на довкілля
Проекологічні ініціативи	Розвиває культуру екологічної відповідальності серед громадян	Стимулює розвиток екологічно орієнтованого бізнесу	Підвищення рівня екологічної безпеки через громадську активність	Розширення мережі екологічних проєктів та ініціатив
Запровадження екологічних стандартів	Забезпечує відповідність діяльності підприємств екологічним нормам	Контролює дотримання екологічних норм у виробництві	Зниження рівня промислового забруднення та його впливу на здоров'я населення	Стимулювання переходу на екологічно чисте виробництво
Управління екологічними ризиками	Підвищує обізнаність про ризики та механізми їх зниження	Допомагає ефективному реагуванню на екологічні катастрофи	Формування стратегій екологічної адаптації до змін клімату	Зниження екологічних ризиків і посилення національної стійкості

Джерело: авторська розробка

активності, створення мотиваційних механізмів для екологічно орієнтованих рішень, впровадження екологічної культури у всі сфери життєдіяльності людини, що є критично важливим для адаптації суспільства до сучасних викликів екологічного характеру [10]. Екологічна свідомість, яка є основою проєкологічної поведінки, виступає стратегічним ресурсом у забезпеченні ефективного екологічного управління, оскільки вона сприяє активному залученню громадян до природоохоронних ініціатив, стимулює відповідальне споживання ресурсів, підвищує екологічну етику бізнесу та формує нову модель взаємодії держави, суспільства і природи, що є критично важливим у контексті глобальних екологічних загроз [1, с. 18].

Впровадження механізмів управління екологічними ризиками має ґрунтуватися на активному розвитку інформаційно-просвітницьких кампаній, що сприяють підвищенню рівня екологічної відповідальності населення, створенні ефективної системи стимулювання екологічних інновацій, формуванні механізмів державного регулювання, спрямованих на посилення екологічного контролю, забезпеченні прозорості екологічної політики та інтеграції інвайронментальних аспектів у систему стратегічного планування національної безпеки, що дозволить

досягти високого рівня екологічної стабільності та створити стійку модель адаптації до ризиків.

Одним із найефективніших інструментів формування проєкологічної поведінки населення та стимулювання екологічної свідомості є сучасні маркетингові стратегії, що дозволяють активно поширювати ідеї екологічної відповідальності, формувати екологічно орієнтовану культуру споживання, підвищувати рівень інвайронментальної свідомості громадян та впливати на прийняття екологічно відповідальних рішень як на рівні окремих споживачів, так і на рівні бізнесу та державних інституцій [9, с. 71].

Екологічний маркетинг передбачає використання комунікаційних технологій для створення та просування екологічно чистих продуктів, розвитку концепції «зеленого бренду», стимулювання екологічної соціальної відповідальності бізнесу, формування лояльності споживачів до екологічно орієнтованих компаній та підвищення рівня обізнаності населення щодо екологічних загроз, що, у свою чергу, сприяє зміні споживчих пріоритетів у бік підтримки сталого виробництва та зменшення негативного впливу на довкілля [5, с. 205].

Ефективність маркетингових стратегій у сфері екологічної свідомості значною мірою визначається



Рис. 2. Стратегічні напрями екологічного менеджменту у забезпеченні національної екологічної безпеки

Джерело: авторська розробка

здатністю залучати громадськість до активної участі в екологічних ініціативах, що може бути реалізовано через соціальні медіа, кампанії екологічної освіти, впровадження системи екологічного маркування, створення економічних стимулів для підтримки екологічно чистого бізнесу та розвитку партнерських програм між державою, громадськими організаціями та бізнесом, що дозволяє формувати сталу екологічну культуру та забезпечити ефективну інтеграцію екологічних стандартів у всі сфери соціально-економічної діяльності [4, с. 19].

Екологічний менеджмент, що є системою організаційних, економічних та правових механізмів, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів, зменшення впливу промислової діяльності на довкілля та мінімізацію екологічних ризиків, відіграє ключову роль у формуванні ефективної моделі екологічної безпеки держави, що передбачає комплексний підхід до інтеграції екологічних аспектів у всі сфери економічної та суспільної діяльності. Зміцнення екологічної безпеки шляхом впровадження екологічного менеджменту має ґрунтуватися на використанні ефективних механізмів державного регулювання, що передбачають розробку та реалізацію екологічних стратегій, які враховують специфіку природно-ресурсного потенціалу країни, сучасні виклики у сфері екології, соціально-економічні особливості регіонального розвитку та необхідність адаптації до глобальних змін клімату. У цьому контексті особливо важливим є впровадження екологічних стандартів у систему державного управління, розвиток технологій екологічного контролю та моніторингу, стимулювання екологічно орієнтованого бізнесу та активне залучення громадськості до прийняття екологічних рішень (рис. 2).

Екологічний маркетинг як стратегія впливу на споживчу поведінку та корпоративну відповідаль-

ність набуває дедалі більшого значення у контексті формування екологічно орієнтованої економіки, що передбачає зміну традиційних моделей виробництва та споживання на користь більш сталих та екологічно безпечних практик. Одним із основних механізмів впливу екологічного маркетингу є створення та популяризація екологічно відповідальних брендів, що дозволяє підвищити рівень довіри споживачів до компаній, які дотримуються принципів екологічної етики, використовують інноваційні технології зменшення викидів, мінімізують використання невідновлюваних ресурсів та пропонують продукцію, що відповідає міжнародним екологічним стандартам [13, с. 324–325].

Вплив екологічного маркетингу на корпоративний сектор проявляється у необхідності адаптації бізнес-моделей до сучасних екологічних стандартів, що зумовлює розвиток концепції «зеленої економіки», стимулює впровадження екологічних ініціатив, підвищує інвестиційну привабливість екологічно орієнтованих компаній та сприяє створенню ефективних партнерств між державними інституціями, бізнесом та громадянським суспільством у питаннях екологічного управління (табл. 2).

Формування стійкої екологічної політики неможливе без інтеграції інвайронментальної культури в систему стратегічного державного управління, що передбачає перехід від традиційної моделі екологічного контролю до глибокої трансформації суспільних цінностей, поведінкових моделей та економічних підходів, які враховують принципи сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В межах проведеного дослідження виділено роль екологічної культури як багатоаспектного феномену, який об'єднує освітні, соціальні та економічні фактори, що впливають на формування відповідального ставлення суспільства до використання природних ресурсів та забезпечення сталого розвитку

Таблиця 2

**Вплив екологічного маркетингу на інвайронментальну культуру
та національну безпеку**

Фактор екологічного маркетингу	Визначення рівня позитивного впливу	Внесок у розвиток інвайронментальної культури	Внесок у національну безпеку
Популяризація екологічно відповідальних брендів	Збільшення довіри споживачів до екологічно чистої продукції	Формування екологічної культури споживання	Зменшення рівня екологічних ризиків через відповідальне виробництво
Впровадження екологічних стандартів у виробництві	Підвищення якості продукції та її відповідність міжнародним нормам	Стимулювання сталого розвитку бізнесу	Зниження техногенного навантаження на довкілля
Розвиток концепції «зеленої економіки»	Перехід підприємств на екологічно орієнтовані бізнес-моделі	Підвищення рівня екологічної відповідальності корпорацій	Забезпечення економічної стійкості через екологічні інновації
Екологічне маркування продукції	Інформування споживачів про екологічну безпеку товарів	Підвищення екологічної обізнаності громадян	Зменшення негативного впливу споживання на природне середовище
Партнерство бізнесу, держави та громадськості	Створення спільних екологічних ініціатив та програм	Розширення екологічної свідомості на рівні суспільства	Підвищення ефективності екологічного управління

Джерело: авторська розробка

держави. Проаналізовано взаємозв'язок між екологічним менеджментом та механізмами національної безпеки, включаючи нормативно-правове регулювання екологічної політики, проведення екологічного аудиту, впровадження сучасних екологічних стандартів у промисловості та розробку стратегій адаптації до глобальних кліматичних змін.

Підкреслено, що інтеграція екологічних аспектів у систему державного управління не лише підвищує ефективність екологічного контролю, а й створює умови для розвитку екологічно орієнтованої економіки, що активно сприяє стимулюванню екологічних ініціатив у бізнесі, популяризації сталого споживання та розширенню співпраці між державними органами, приватним сектором та громадськими ор-

ганізаціями. Розроблено структурну модель формування екологічної безпеки держави, яка передбачає впровадження сучасних технологій моніторингу довкілля, застосування екологічного аудиту, розвиток інформаційно-просвітницьких заходів та введення фінансових стимулів для підприємств, що дотримуються принципів екологічної відповідальності.

Запропоновано підходи до вдосконалення екологічного менеджменту, зокрема через посилення державного регулювання екологічної політики, інтеграцію цифрових технологій у систему екологічного моніторингу, заохочення підприємств до впровадження екологічно безпечних виробничих процесів, а також популяризацію екологічної культури серед населення за допомогою маркетингових механізмів.

Література

1. Ващенко С., Носаченко В. Державна політика у сфері екологічної безпеки. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 14–21. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-14-21>.
2. Замула І., Кірейцева Г., Хоменко С., Устименко В. Оцінка ефективності міжнародної співпраці України у сфері екологічного менеджменту та аудиту: критичний аналіз підходів. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2. С. 75–84. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.06>.
3. Кізюн А.Г., Корчак І. Шляхи забезпечення екологічної безпеки сільського господарства. *Екологічна безпека держави*. 2024. № 18. С. 198–203. <https://doi.org/10.18372/2786-8168.18.18581>.
4. Костицький В.В., Балацька О.Р., Суходольська А.А. Європейські орієнтири правового забезпечення формування екологічної політики в Україні. *Екологічне право*. 2024. Вип. 1–2. С. 16–20. <https://doi.org/10.37687/2413-7189.2024.1-2.3>.
5. Макаренко Н.А., Макаренко О.Ю. Правове забезпечення екологічної безпеки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 82. С. 201–208. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.32>.
6. Чурилін В., Віткін Л. Сучасний погляд на поняття екологічного ризику: концептуальна основа. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 198–203. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-198-203>.
7. Шушпанов Д., Кривокульська Н. Екологічний менеджмент як інструмент екологізації економіки. *Економічний дискурс*. 2024. № 1–2. С. 90–101. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-10>.
8. Юрченко Л.І. Екологічна безпека в системі національної безпеки України. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: *матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 15 березня 2024 р.): у 2-х частинах. Ч. І*. Дніпро: ДДУВС, 2024. С. 72–75.
9. Яциковський Б.І., Голубка С.М. Стратегічні основи регулювання національного еколого-економічного розвитку та механізми його забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 66–75. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-66-75>.
10. Buriak A., Masliy O. Strategic foundations of security-oriented international space: economic, informational and ecological dimensions. *Економіка і регіон*. 2024. № 1(92). С. 34–41. DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3341.
11. Li L., Fu M., Zhu Y., Kang H., Wen H. The current situation and trend of land ecological security evaluation from the perspective of global change. *Ecological Indicators*. 2024. Vol. 112608. DOI: 10.1016/j.ecolind.2024.112608.
12. Lipińska, E.J. The Culture of Global Ecological Security: Theoretical and Empirical Aspects. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII, issue 3. P. 1432–1454. URL: <https://ersj.eu/journal/3629> (дата звернення: 15.02.2025).
13. Ozaltin D. The sustainable security index: a new measure for research and policy analysis. *Conflict, Security & Development*. 2024. Vol. 24, No. 4. P. 317–338. <https://doi.org/10.1080/14678802.2024.2404946>.
14. Snow K. C. Responding to the West's environmental security paradox: organic national security and the contemporary state embrace of severe anthropogenic environmental degradation, contamination, and vanishing (SEDCOV). *Global Security: Health, Science and Policy*. 2024. Vol. 9, No. 1. <https://doi.org/10.1080/23779497.2024.2358754>.
15. Zhu B., Hashimoto S., Cushman S.A. Navigating ecological security research over the last 30 years: a scoping review. *Sustainability Science*. 2023. Vol. 18, No. 5. P. 2485–2498. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01362-9>.

References

1. Vashchenko, S., & Nosachenko, V. (2024). Derzhavna polityka u sferi ekolohichnoi bezpeky [State policy in the field of environmental security]. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, (7), 14–21. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-14-21> [in Ukrainian].
2. Zamula, I., Kireitseva, H., Khomenko, S., & Ustymenko, V. (2024). Otsinka efektyvnosti mizhnarodnoi spivpratsi Ukrainy u sferi ekolohichnoho menedzhmentu ta audytu: krytychnyi analiz pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of Ukraine's international cooperation in the field of environmental management and audit: A critical analysis of approaches]. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Administration and Management"*, (2), 75–84. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.06> [in Ukrainian].
3. Kiziun, A. H., & Korchak, I. (2024). Shliakhy zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky silskoho hospodarstva [Ways to ensure environmental security in agriculture]. *Environmental Security of the State*, (18), 198–203. <https://doi.org/10.18372/2786-8168.18.18581> [in Ukrainian].
4. Kostytskyi, V. V., Balatska, O. R., & Sukhodolska, A. A. (2024). Yevropeiski oriientyry pravovoho zabezpechennia formuvannia ekolohichnoi polityky v Ukraini [European guidelines for the legal support of environmental policy formation in Ukraine]. *Environmental Law*, (1–2), 16–20. <https://doi.org/10.37687/2413-7189.2024.1-2.3> [in Ukrainian].
5. Makarenko, N. A., & Makarenko, O. Yu. (2024). Pravove zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu [Legal support for environmental security under martial law]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (82), 201–208. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.32> [in Ukrainian].
6. Churilin, V., & Vitkin, L. (2024). Suchasnyi pohliad na poniattia ekolohichnoho ryzyku: kontseptualna osnova [Modern view on the concept of environmental risk: Conceptual basis]. *Scholarly Notes of the "KROK" University*, 2(74), 198–203. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-198-203> [in Ukrainian].
7. Shushpanov, D., & Kryvokulska, N. (2024). Ekolohichnyi menedzhment yak instrument ekolohizatsii ekonomiky [Environmental management as a tool for the greening of the economy]. *Economic Discourse*, (1–2), 90–101. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-10> [in Ukrainian].
8. Yurchenko, L. I. (2024). Ekolohichna bezpeka v systemi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Environmental security in the national security system of Ukraine]. *International and National Security: Theoretical and Applied Aspects: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference* (Dnipro, March 15, 2024), Part 1, 72–75. Dnipro: DDUVS [in Ukrainian].
9. Yatsykovskiy, B. I., & Holubka, S. M. (2024). Stratehichni osnovy rehuliuвання natsionalnoho ekoloho-ekonomichnoho rozvytku ta mekhanizmy yoho zabezpechennia [Strategic foundations of national ecological-economic development regulation and mechanisms for its provision]. *Current Issues of Economics*, (1), 66–75. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-66-75> [in Ukrainian].
10. Buriak, A., & Masliy, O. (2024). Strategic foundations of security-oriented international space: Economic, informational and ecological dimensions. *Ekonomika i Region*, 1(92), 34–41. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3341](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3341).
11. Li, L., Fu, M., Zhu, Y., Kang, H., & Wen, H. (2024). The current situation and trend of land ecological security evaluation from the perspective of global change. *Ecological Indicators*, 112608. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2024.112608>.
12. Lipińska, E. J. (2024). The culture of global ecological security: Theoretical and empirical aspects. *European Research Studies Journal*, 27(3), 1432–1454. URL: <https://ersj.eu/journal/3629>.
13. Ozaltin, D. (2024). The sustainable security index: A new measure for research and policy analysis. *Conflict, Security & Development*, 24(4), 317–338. <https://doi.org/10.1080/14678802.2024.2404946>.
14. Snow, K. C. (2024). Responding to the West's environmental security paradox: Organic national security and the contemporary state embrace of severe anthropogenic environmental degradation, contamination, and vanishing (SEDCOV). *Global Security: Health, Science and Policy*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23779497.2024.2358754>.
15. Zhu, B., Hashimoto, S., & Cushman, S. A. (2023). Navigating ecological security research over the last 30 years: A scoping review. *Sustainability Science*, 18(5), 2485–2498. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01362-9>.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025

УДК 351

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Салій Андрій Валерійович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Salii Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10737

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: УРОКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ДЛЯ УКРАЇНИ

PUBLIC ADMINISTRATION DURING CRISIS SITUATIONS: LESSONS FROM THE COVID-19 PANDEMIC FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Встановлено, що пандемія COVID-19 суттєво вплинула на світові системи публічного управління, демонструючи необхідність адаптації управлінських підходів до кризових ситуацій. Ця пандемія змусила країни переглянути свої управлінські моделі, зокрема акцентуючи увагу на децентралізації, яка дозволяє місцевим органам влади оперативніше реагувати на виклики завдяки підвищенню автономності та гнучкості в ухваленні управлінських рішень. Виявлено, що децентралізація сприяє ефективнішій мобілізації ресурсів та оптимізації логістичних процесів, що є ключовими елементами у відповідь на пандемію.

Мета. Метою дослідження є оцінка впливу COVID-19 на завантаженість систем охорони здоров'я та соціального захисту, що зумовило потребу в розробці нових механізмів для координації між державними інститутами, місцевими громадами та приватним сектором.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України щодо організації публічного управління в кризових ситуаціях, зокрема під час пандемії COVID-19; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують питання антикризового управління, державної політики у сфері охорони здоров'я та соціально-економічної стабільності під час пандемії.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики ключових складових публічного управління в умовах кризових ситуацій, визначення основних викликів та ефективності державного реагування на пандемію COVID-19); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови моделі прийняття управлінських рішень під час пандемії, оцінки впливу державних заходів на соціально-економічний стан країни); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків щодо перспектив удосконалення публічного управління в кризових умовах).

Результати. Встановлено, що інтеграція міжнародного досвіду антикризового управління може підвищити ефективність реагування держави на пандемії та інші кризи. Рекомендовано вдосконалити механізми управління ресурсами шляхом посилення міжвідомчої співпраці та оптимізації використання бюджетних коштів. Впровадження навчальних програм для підвищення кваліфікації державних службовців та створення механізмів швидкої реакції на надзвичайні ситуації є необхідними елементами підготовки територіальних громад до можливих криз. Охарактеризовано основні напрями реформування публічного управління в Україні, що включають модернізацію цифрових сервісів, посилення фінансової самостійності місцевих громад і розвиток кадрового потенціалу на місцевому рівні.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосереджуватися на оцінці довгострокового впливу застосованих управлінських інновацій у контексті посилення національної стійкості до кризових явищ, а також на аналізі досвіду інших країн у розробці механізмів раннього попередження та швидкої відповіді на пандемії.

Ключові слова: децентралізація, цифрові інновації, кризове управління, координація ресурсів, управлінська автономія.

Summary. Introduction. The COVID-19 pandemic has significantly impacted global public administration systems, highlighting the urgent need to adapt governance strategies for crisis situations. This pandemic has compelled countries to reevaluate their governance models, particularly emphasizing decentralization, which enables local authorities to respond more swiftly to challenges through enhanced autonomy and flexibility in decision-making processes. Decentralization has been found to support more efficient resource mobilization and optimize logistical processes, which are critical in responding to a pandemic.

Purpose. The purpose of the study is to evaluate the effects of COVID-19 on healthcare and social protection systems, underscoring the necessity of developing new coordination mechanisms among government institutions, local communities, and the private sector. A crucial aspect of crisis management during the pandemic has been digitalization.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory and legal acts of Ukraine regarding the organization of public governance in crisis situations, particularly during the COVID-19 pandemic; 2) works of domestic and foreign scholars researching issues of crisis management, public policy in the field of healthcare, and socio-economic stability during the pandemic.

The research employed the following scientific methods: theoretical generalization and grouping (to characterize the key components of public governance in crisis situations, identify major challenges, and assess the effectiveness of state responses to the COVID-19 pandemic); formalization, analysis, and synthesis (to develop a decision-making model during the pandemic and evaluate the impact of government measures on the socio-economic situation in the country); logical generalization of results (to formulate conclusions on improving public governance in crisis conditions).

Results. Key directions for reforming public administration in Ukraine have been characterized, including the modernization of digital services, strengthening the financial independence of local communities, and enhancing local governance capacity. Integrating international crisis management experience is seen as a valuable strategy for improving the effectiveness of national responses to pandemics and other crises. Recommendations for improving resource management mechanisms include strengthening interagency collaboration and optimizing the use of budgetary funds. The implementation of training programs to enhance the qualifications of civil servants and the development of rapid response mechanisms for emergencies are essential components in preparing local communities for potential crises.

Discussion. Future research should focus on evaluating the long-term impact of applied governance innovations in strengthening national resilience to crises, as well as analyzing the experience of other countries in developing early warning and rapid response mechanisms for pandemics.

Key words: decentralization, digital innovation, crisis management, resource coordination, governance autonomy.

Постановка проблеми. Пандемії респіраторних захворювань, зокрема грипу, є об'єктом численних наукових досліджень у світовій літературі через їхній значний вплив на системи охорони здоров'я, соціальну сферу та економіку. Грип характеризується здатністю до швидкої генетичної мутації, що призводить до виникнення нових штамів, проти яких населення не має достатнього імунітету. Це ускладнює розробку універсального засобу для боротьби з вірусом і робить вакцини основним методом профілактики [1]. У світовій науковій літературі активно обговорюються стратегії накопичення фармацевтичних ресурсів як основи підготовки до пандемії. Цей підхід є показником «відповідальної політики» держав і підтримується такими міжнародними організаціями, як ВООЗ, Світовий банк, ООН та МВФ.

Однак, попри значну дослідженість проблеми підготовки до пандемічного грипу, пандемія COVID-19 виявилася масштабнішою і складнішою для контролю. COVID-19, спричинений вірусом SARS-CoV-2, поширився з небаченою швидкістю і мав серйозні наслідки для здоров'я населення, економіки та функціонування суспільства в цілому. Міжнародна наукова спільнота та уряди зіштовхнулися з проблемами, які виходили за межі раніше досліджених сценаріїв. COVID-19 виявив нові виклики для систем охорони здоров'я, включаючи критичне навантаження на медичні установи та обмеженість ресурсів, що вимагає системного підходу до кризового управління.

Актуальність цього дослідження полягає в необхідності розробки та впровадження нових управлінських механізмів, що дозволять ефективно реагувати на пандемії, аналогічні COVID-19, з урахуванням сучасних реалій і глобалізації. Досі залишаються недослідженими питання взаємодії між усіма рівнями управління та залучення громадянського суспільства для успішної реалізації державної політики в умовах масштабних кризових ситуацій. Це дослідження надає можливість оцінити актуальні управлінські стратегії та визначити перспективи їхнього вдосконалення.

Завданням цього дослідження є оцінка ефективності публічного управління під час пандемії COVID-19, а також визначення факторів, що сприяють успішному реагуванню на подібні кризові ситуації. **Об'єктом дослідження** є система публічного управління в умовах пандемії, тоді як предметом — управлінські механізми та інструменти, що були застосовані під час пандемії COVID-19 для забезпечення ефективної роботи державних структур та залучення громадськості.

Мета дослідження полягає у вивченні існуючих управлінських підходів та виробленні рекомендацій щодо покращення антикризових стратегій у сфері публічного управління в умовах пандемії.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні специфічних управлінських заходів та інноваційних підходів, які сприяють ефективному

реагуванню на пандемії, аналогічні COVID-19, а також у розробці нових принципів і моделей децентралізації управління у кризових умовах. **Практична значущість** роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для покращення антикризового управління, а також для розробки стратегій підготовки до майбутніх пандемій.

Матеріал і методи досліджень. Для дослідження системи публічного управління в умовах кризи було використано метод комплексного аналізу, що включає збір, систематизацію та аналіз даних про заходи, які застосовувалися на національному та місцевому рівнях під час пандемії COVID-19 в Україні. Метою було оцінити ефективність управлінських підходів, зокрема в контексті децентралізації, цифровізації та соціальної підтримки. Здійснювався огляд нормативно-правових актів, аналітичних звітів, публікацій міжнародних організацій, таких як ВООЗ та Світовий банк, а також досліджень науковців, що висвітлюють аспекти антикризового управління.

Дослідження також включало порівняльний аналіз антикризових заходів, застосованих у різних країнах, з метою визначення практик, які могли бути адаптовані для української системи. Було проаналізовано специфіку цифрових інструментів для забезпечення прозорості та підзвітності під час пандемії, зокрема використання електронних платформ для комунікації з громадськістю та надання адміністративних послуг. У процесі дослідження оцінювалися ефективність та результативність таких інструментів у підтримці стабільності суспільства в умовах кризи.

Застосування статистичних методів для обробки даних дозволило визначити основні тенденції та напрями для вдосконалення системи публічного управління. Зокрема, проводився аналіз змін у рівнях безробіття, фінансових витрат на охорону здоров'я, кількості державних службовців, що пройшли перепідготовку, та ефективності заходів соціальної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пандемія COVID-19 спричинила потребу у вивченні публічного управління в умовах кризи, оскільки COVID-19 став першою сучасною пандемією, яка продемонструвала необхідність оперативної адаптації державних інституцій. До пандемії дослідники вже розглядали питання готовності до пандемічного грипу та його впливу на політичні науки, однак саме COVID-19 показав важливість системного підходу до управління кризами [2]. У нових умовах дослідження почали охоплювати питання впливу пандемії на роботу державних службовців з позицій різних дисциплін — публічного управління, психології праці, соціології та організаційної поведінки.

Дослідники, такі як Подольчак, Карковська, Білик, Цигилик [3], Дума, Хім та Мартинюк, зосередили увагу на кількох ключових аспектах, пов'язаних із впливом пандемії на державну службу. Першим

важливим напрямом стало вивчення робочого режиму та організації праці. Перехід на дистанційний режим роботи суттєво змінив умови праці, і дослідники аналізували, як це вплинуло на продуктивність, комунікацію та взаємодію серед працівників. Було досліджено, які інструменти спілкування стали ефективними під час пандемії, а які, навпаки, знизили якість роботи в умовах дистанційного середовища.

Другий аспект досліджень пов'язаний з впливом пандемії на психологічний стан державних службовців. Зокрема, аналізувався рівень стресу, страху та невизначеності, що супроводжували пандемію, а також їхній вплив на здатність працівників приймати рішення, зберігати працездатність і забезпечувати ефективність роботи. Третім напрямом стало вивчення змін у комунікаційних практиках. Віддалене спілкування змінило формат обміну інформацією та взаємодії, що вплинуло на якість прийняття рішень і вимагало адаптації в умовах кризи [4].

Четвертий напрям досліджень стосувався ролі лідерства в умовах кризи. Дослідники вивчали вплив стилю управління на мотивацію, самоорганізацію та продуктивність державних службовців у кризовий період. Оцінювалися особливості лідерства, що мали позитивний вплив на командну роботу та здатність службовців до адаптації. П'ятий напрям був присвячений адаптації та навчальним стратегіям, які допомогли службовцям краще підготуватися до роботи в нових умовах. Дослідники наголошували на важливості навчальних програм, які сприяли збереженню ефективності працівників.

Останнім напрямом стало дослідження заходів підтримки, що були впроваджені державними установами для покращення умов роботи службовців під час пандемії. Ці заходи охоплювали психологічну підтримку, належні робочі умови та забезпечення необхідними ресурсами для збереження продуктивності в умовах кризи. Узагальнюючи ці аспекти, дослідники надали рекомендації для вдосконалення управлінських стратегій, зокрема для створення підтримуючого робочого середовища [5].

Інша важлива тема, що розглядалася в сучасних дослідженнях, стосувалася м'яких навичок та їхнього впливу на людський капітал в Україні під час пандемії. COVID-19 призвів до змін на ринку праці, змусивши підприємства адаптуватися до нових викликів, що збільшило потребу в розвитку таких м'яких навичок, як адаптивність, стійкість, співпраця та комунікація (Martyniuk et al., 2021). Для оцінки змін у цих навичках дослідники використовували опитування, інтерв'ю та аналіз даних, що дозволило встановити зв'язок між м'якими навичками та ключовими економічними показниками, такими як зайнятість, динаміка ринку праці та зростання ВВП. Розуміння цього зв'язку є критичним для збереження конкурентоспроможності робочої сили в Україні [6].

На ринку праці м'які навички стали вирішальними для підвищення продуктивності працівників та результативності організацій. Дослідження показують, що їх розвиток сприяє покращенню корпоративної культури, ринкової продуктивності та конкурентоспроможності. Стратегії для пом'якшення негативних наслідків пандемії також стали об'єктом досліджень. Особлива увага приділялася різним втручанням, таким як навчальні програми, менторські ініціативи та політичні рекомендації щодо відновлення потенціалу людських ресурсів [7].

Крім того, пандемія прискорила цифрову трансформацію, що призвело до зростання попиту на навички, пов'язані з використанням цифрових технологій. Дослідники виявили, що фахівці, які володіють сильними м'якими навичками, краще адаптуються до цифрових робочих середовищ та ефективніше застосовують нові технології. У порівняльному аналізі дослідники також виявили кращі практики та політики, впроваджені в інших країнах для подолання наслідків пандемії, а також ініціативи уряду України, спрямовані на підтримку м'яких навичок і людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток пандемії COVID-19 поставив перед державами та міжнародними організаціями безпрецедентні виклики, що вплинули на всі сфери суспільного життя. За даними ВООЗ, пандемічні загрози були визначені як одна з найважливіших проблем безпеки ще у 2007 році, коли організація попередила про потенційну небезпеку пандемічного грипу через його здатність легко передаватися від людини до людини та складнощі з контролем захворювання. Глобальні інституції, включаючи ВООЗ, ООН та Світовий банк, активно розробляли рекомендації для держав, орієнтуючи їх на готовність до подібних кризових ситуацій. Проте COVID-19 став значно масштабнішою кризою, ніж очікувалося, що вимагало більш системного підходу до управління пандемією.

COVID-19 швидко поширився в усьому світі, охоплюючи мільйони людей та створюючи серйозні ризики для громадського здоров'я. Легкі симптоми, такі як лихоманка та кашель, переростали у тяжкі стани, включаючи дихальну недостатність та ураження внутрішніх органів, що особливо загрожувало літнім людям та особам з хронічними захворюваннями, що призвело до надзвичайного навантаження на системи охорони здоров'я, які, навіть у найбільш розвинених країнах, були змушені працювати на межі своїх можливостей. В Україні медична система, яка ще до пандемії мала серйозні недоліки, зіткнулася з новими викликами, що поставило під загрозу надання якісної медичної допомоги [5].

Швидке поширення COVID-19 вплинуло на всі аспекти суспільного життя, включаючи економіку, освіту, забезпечення продуктами харчування та соціальну підтримку. Суспільства були змушені адаптуватися до умов карантину, дистанційного навчання

та роботи. Водночас уряди різних країн зіткнулися з проблемами в управлінні кризою, оскільки виникла потреба у швидкому прийнятті рішень, забезпеченні координації між різними рівнями влади та комунікації з громадськістю.

Необхідність глобального співробітництва для подолання пандемії виявила слабкі місця в системах національного управління. Невідкладні рішення, які уряди повинні були ухвалювати, відображали складність та багатогранність цієї кризи, що вимагала об'єднання зусиль медичних експертів, органів влади всіх рівнів, а також громадянського суспільства. COVID-19 показав, що реагування на подібні кризи повинно мати комплексний характер, охоплюючи не лише медичні аспекти, але й економічні, соціальні та політичні заходи для ефективного управління кризовою ситуацією [8].

Один із важливих уроків пандемії COVID-19 полягає в необхідності активного залучення громадськості до процесів управління під час кризових ситуацій. Пандемія стала своєрідним каталізатором для розвитку різних форм громадського контролю, включаючи використання цифрових платформ для інформування населення про заходи безпеки, можливості вакцинації та підтримки медичної системи. Такі механізми дозволяли органам влади оперативно реагувати на запити громадян, водночас забезпечуючи прозорість процесу прийняття рішень та зменшуючи рівень тривожності серед населення.

Крім того, пандемія виявила потребу в узгодженості дій національних урядів та міжнародних організацій. Наприклад, ВООЗ та інші глобальні інституції активно підтримували країни через рекомендації та фінансову допомогу для поліпшення національних систем охорони здоров'я, розробки вакцин та забезпечення їх доступності. Уроки пандемії COVID-19 показують, що успішне управління подібними кризами потребує постійного співробітництва як на національному, так і на глобальному рівнях, зокрема для розвитку системи охорони здоров'я, підготовки до нових пандемій та зміцнення системи публічного управління.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на роботу державних службовців у різних країнах світу. Перехід на дистанційний формат роботи, збільшення навантаження через кризу, а також емоційне навантаження стали для них новими викликами. Дослідження закордонних і вітчизняних авторів, зокрема Подольчака, Карковської, Білик, Думи та Хіма [9], показують, що пандемія суттєво змінила умови праці та вимоги до державних службовців.

Пандемія змусила державні установи швидко перейти на віддалений формат роботи. Для багатьох службовців це стало новим викликом, оскільки вони мали адаптуватися до нових технологій та зміненої структури робочих процесів. Впровадження цифрових інструментів для комунікації та управління стало необхідністю, але виявило певні недоліки

в організації дистанційної праці. Службовці стикалися з труднощами у взаємодії між собою, що негативно впливало на ефективність та швидкість прийняття рішень.

Дослідження показали, що дистанційний формат роботи потребує високого рівня самодисципліни та ефективного менеджменту часу. Однак не всі службовці мали достатні навички та ресурси для організації роботи в умовах карантину. Використання нових інструментів, таких як відеоконференції та платформи для обміну даними, вимагало часу на адаптацію та навчання, а також знижувало продуктивність на початкових етапах переходу [2].

Пандемія COVID-19 супроводжувалася високим рівнем стресу серед державних службовців, що було обумовлено як незвичними умовами роботи, так і загальною невизначеністю ситуації. Підвищене навантаження, страх за власне здоров'я та здоров'я близьких, а також відповідальність за прийняття важливих рішень викликали емоційне виснаження. Страх перед хворобою, зниження соціальних контактів та обмеження в пересуванні також вплинули на психічне здоров'я службовців.

Дослідження Подольчака та Цигилик підкреслюють, що в таких умовах особливо важливою є психологічна підтримка для службовців, а також розробка та впровадження програм зниження рівня стресу. Однак, багато державних установ не мали подібних практик, що призвело до зниження працездатності та загальної результативності державних службовців.

З переходом на дистанційну роботу суттєво змінилися комунікаційні практики між державними службовцями, що також вплинуло на якість обміну інформацією та прийняття рішень. Згідно з дослідженнями Подольчака та Мартинюка віддалене спілкування суттєво знижує ефективність комунікації та координації дій, особливо в ситуаціях, коли необхідне оперативне реагування на кризові події.

Дистанційне спілкування не завжди забезпечує повний рівень обміну інформацією, як це можливо в умовах очного контакту. Виникають перешкоди для розуміння емоційних аспектів комунікації, що може знижувати довіру між колегами та ускладнювати робочі процеси. Крім того, перехід на цифрові платформи виявив недостатню підготовленість багатьох службовців до роботи в умовах цифрового середовища, що свідчить про необхідність впровадження навчальних програм та вдосконалення цифрових навичок для державних службовців.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором глобальних реформ у сфері охорони здоров'я. Системи охорони здоров'я, особливо в країнах з обмеженими ресурсами, виявилися невідповідними до такого масштабного навантаження. В Україні пандемія особливо загострила проблеми в системі охорони здоров'я, виявивши її недоліки та слабкі місця. Реформування системи охорони здоров'я стало важливим пріоритетом для української влади, а також міжна-

родних організацій, таких як ВООЗ, яка окреслила основні пріоритети для підвищення стійкості систем охорони здоров'я до подібних криз [1].

ВООЗ наголосила на важливості адаптації національних систем охорони здоров'я до нових умов та визначила кілька ключових напрямів для реформування. До них належать впровадження політики «Єдине здоров'я», яка підкреслює зв'язок між здоров'ям людей, тварин і станом довкілля. Такий підхід дозволяє розглядати пандемію як багатоаспектну проблему, що вимагає комплексних рішень.

Ще один важливий аспект — це усунення соціальних, економічних та медичних нерівностей, які ще більше загострилися під час пандемії. Крім того, ВООЗ акцентує увагу на необхідності інвестування в інновації, покращення збору та обміну даними, а також зміцнення національних систем охорони здоров'я, що дозволить системі швидше реагувати на надзвичайні ситуації, оперативно приймати рішення та забезпечувати доступність медичних послуг для всіх громадян [8].

Пандемія COVID-19 також виявила серйозні недоліки в українській системі охорони здоров'я. Основними проблемами, що стали помітними під час кризи, є недостатнє фінансування, поширеність практики самолікування та неефективність частини лікарських препаратів, які присутні на ринку. Недофінансування системи охорони здоров'я в Україні довгий час було основним бар'єром для розвитку. Більшість бюджетних витрат йде на заробітну плату та оплату комунальних послуг, тоді як надання фактичних медичних послуг та закупівля сучасного обладнання залишаються другорядними.

Проблема самолікування, яка торкнулася 69% українців, є ще одним негативним фактором, що впливає на систему охорони здоров'я. Відсутність належної культури звернення до лікарів під час перших симптомів захворювання призводить до зростання ускладнень та підвищення показників інвалідності. Це також ускладнює контроль за поширенням інфекцій, зокрема COVID-19, що створює додаткове навантаження на лікарів та медичні установи.

Ще один важливий аспект — це неефективність частини лікарських препаратів, які реалізуються на ринку України. Відсутність єдиної системи моніторингу обігу ліків ускладнює боротьбу з підробленими препаратами, що підриває довіру до медичної системи та ставить під загрозу здоров'я населення.

З огляду на виявлені проблеми, система охорони здоров'я України потребує серйозних реформ. Зміни у фінансуванні, що відбулися з 2017 року, дозволяють виділяти кошти медичним закладам на основі послуг, що вони надали пацієнтам, що має підвищити доступність медичних послуг та забезпечити ефективніше використання бюджетних коштів. Проте необхідно вдосконалити систему так, щоб кошти також спрямовувалися на закупівлю обладнання,

оновлення медичних фондів та розвиток інфраструктури охорони здоров'я.

Важливою складовою реформування є посилення контролю над обігом ліків, що дозволить підвищити довіру до системи охорони здоров'я, знизити кількість фальсифікованих препаратів та забезпечити пацієнтам доступ до якісних медикаментів. Інновації та нові підходи до лікування, а також вдосконалення системи забезпечення ресурсами стануть важливими елементами стратегії підвищення ефективності охорони здоров'я [1].

Пандемія COVID-19 значно вплинула на економічну стабільність у всьому світі, включаючи Україну. Вимушені карантинні заходи, обмеження в діяльності підприємств та зниження споживчого попиту призвели до значних економічних втрат. Наприкінці 2020 року навіть економічно стійкі країни відчули зниження ВВП (рис. 1), а загальносвітовий темп приросту був скоригований з 2,9% до 2,4%. Українська економіка також постраждала від скорочення обсягів виробництва та порушення торговельних зв'язків, що суттєво вплинуло на стабільність макроекономічних показників та національний розвиток (рис. 2).

Одним із головних наслідків пандемії стало різке падіння внутрішнього та зовнішнього попиту, що призвело до спаду у виробничих секторах і скорочення експорту. У зв'язку з карантинними заходами, країни ЄС та США знизили імпорт з країн, що розвиваються, включаючи Україну, що вплинуло на прибутки українських підприємств, що постачають сировину та товари до ЄС, а також на обсяги зайнятості в експортних галузях.

Додатково, через скорочення виробництва в Китаї, де розташовані численні виробничі потужності, світові компанії відчули зниження доходів, що призвело до ланцюгової реакції на світових ринках, зокрема в Україні. Недостатня макроекономічна стабільність, спричинена зниженням обсягу світового виробництва, посилила ризики інфляції та коливання валютного курсу, що ускладнює ведення бізнесу та призводить до зростання рівня безробіття (рис. 3).

Для подолання наслідків пандемії різні країни розробили та впровадили комплекси антикризових заходів, орієнтованих на соціальну підтримку, економічну стабілізацію та стимулювання бізнесу. В Україні антикризові заходи були спрямовані на підтримку найбільш уразливих груп населення, забезпечення стабільності на ринку праці та підтримку малого й середнього бізнесу. Були введені податкові канікули, звільнення від сплати оренди для підприємців, що постраждали від обмежень, а також виплати для громадян, які втратили роботу через кризу.

Крім того, держава надавала пряму фінансову підтримку медичним закладам, що дозволило швидше реагувати на зростання потреб у медичному обладнанні, тестах та засобах захисту. Зусилля українського уряду також спрямовувалися на залучення міжнародної допомоги та фінансування для підтримки стабільності макроекономічних показників. Зокрема, були залучені кошти МВФ та інших міжнародних організацій, що дозволило стабілізувати державний бюджет.

Соціальний захист під час пандемії став критичним елементом для стабілізації ситуації та

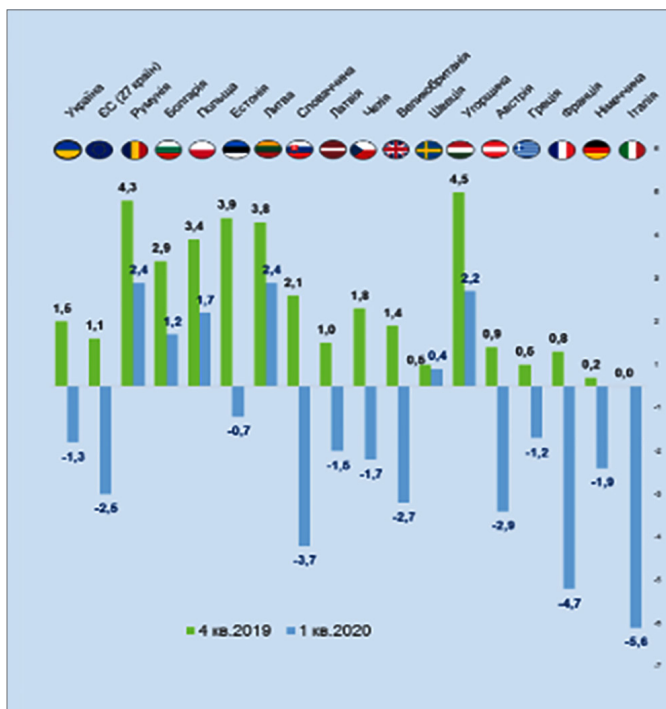


Рис. 1. Зміна ВВП в Україні та ЄС

Джерело: Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic [1]



Рис. 2. Зміна ВВП в Україні

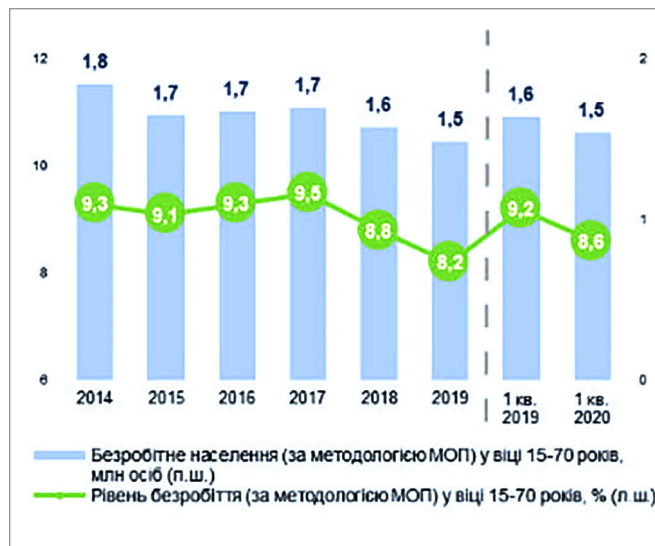


Рис. 3. Безробітне населення

Джерело: Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic [1]

запобігання зростанню бідності. Антикризові заходи включали програми соціального захисту для підтримки людей, які втратили роботу або джерела доходу. Виплати соціальної допомоги стали важливими для підтримки купівельної спроможності населення та зменшення ризику соціальної напруженості. Особливу увагу приділили підтримці працівників медичних установ, які перебували на передовій у боротьбі з пандемією, а також особам із низькими доходами.

Децентралізація стала одним із стратегічних напрямів реформування публічного управління в Україні, особливо в умовах пандемії COVID-19. Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень дозволяє забезпечити оперативність та адаптивність у реагуванні на кризові ситуації, такі як пандемія. Зокрема, місцеві органи влади отримали можливість самостійно розробляти та реалізовувати заходи для протидії пандемії, організовувати медичне забезпечення, а також забезпечувати економічну підтримку населення та бізнесу на своїх територіях [10].

З реформою децентралізації багато повноважень у сферах охорони здоров'я, соціального захисту, надання адміністративних послуг та управління місцевим бюджетом було передано місцевим органам влади. Це дало територіальним громадам більшу свободу у вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення. У межах реформи було створено 136 нових районів, а також сформовано адміністративні одиниці нового рівня, що дозволяє більш ефективно організовувати управління на місцях.

Такий підхід дає змогу оперативніше реагувати на локальні потреби та кризи, а також формувати політики, які враховують особливості конкретного регіону. Наприклад, у період пандемії деякі громади

забезпечували місцеві лікарні обладнанням, інші — організовували волонтерську допомогу, що дозволяло зменшувати навантаження на державну систему та забезпечувати більш ефективне управління.

Передача відповідальності та ресурсів на місцевий рівень значно збільшила навантаження на територіальні громади, особливо в умовах пандемії. Місцеві органи влади мали швидко адаптуватися до нових умов, розробляти власні антикризові заходи та забезпечувати підтримку населення. Пандемія COVID-19 підкреслила необхідність інноваційного підходу до управління ресурсами, адже в умовах обмеженого фінансування та нестачі матеріально-технічних засобів громадам довелося шукати нові підходи для ефективного виконання своїх функцій [10].

Важливим фактором стало підвищення компетентності місцевих службовців у питаннях кризового управління, стратегічного планування та мобілізації ресурсів. Програма навчання державних службовців у 2020 році охопила 5990 осіб, з яких 3923 працівники центральних органів влади і 2067 — місцевих органів. Програма підвищення кваліфікації з акцентом на управління персоналом залучила 867 службовців (табл. 1).

Багато громад впровадили нові механізми управління, використовуючи цифрові платформи для моніторингу ситуації та координації дій між різними службами, що дозволило громадам краще реагувати на потреби своїх мешканців та забезпечувати надання базових послуг, навіть в умовах карантину та обмеженого руху [Подольчак].

Для досягнення довгострокових цілей децентралізації необхідно вдосконалювати механізми управління на місцях. Зокрема, важливими напрямками реформування є розвиток кадрового потенціалу місцевих органів влади, посилення фінансової самостійності громад, а також впровадження нових технологій та цифрових інструментів для управління, що дозволить забезпечити належний рівень підготовки територіальних громад до кризових ситуацій та сприятиме їхній сталості та стійкості до можливих загроз.

Пандемія COVID-19 продемонструвала важливість цифрових технологій у публічному управлінні. Завдяки цифровим інструментам органи державної влади можуть забезпечувати прозорість процесів, оперативне прийняття рішень і доступність адміністративних послуг. Україна зробила значні кроки в цьому напрямку, запроваджуючи електронні сервіси та інструменти електронної демократії, які підвищують ефективність державного управління та дозволяють залучати громадян до участі у процесах прийняття рішень.

Цифрові технології стали важливим інструментом для забезпечення прозорості управлінських процесів під час пандемії. Електронні платформи дозволяють громадянам отримувати актуальну інформацію про заходи безпеки, медичні послуги та

Таблиця 1

Кількість державних службовців, що пройшли навчання у 2020 році

Категорія органів	Кількість державних службовців, що пройшли навчання
Загальна кількість	5990
Центральні органи виконавчої влади	3923
Місцеві органи виконавчої влади	2067
Напрямок «Управління персоналом»	867

Джерело: Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління України за 2020 рік

можливості вакцинації. Уряд України запровадив ряд електронних послуг, що дозволяють громадянам подавати документи, отримувати довідки, консультації та інші послуги без необхідності фізичної присутності в установах.

Системи електронного управління також сприяють зменшенню корупційних ризиків, оскільки цифровий формат дозволяє вести облік усіх операцій і транзакцій, що робить процеси прозорими та відкритими для контролю. Під час пандемії, коли обмеження на фізичний доступ до адміністративних установ були особливо суворими, такі сервіси стали ключовим інструментом забезпечення взаємодії між громадянами та органами влади [1].

В Україні запроваджено різні інструменти електронної демократії, зокрема електронні консультації, петиції та публічні бюджети. Ці інструменти дозволяють громадянам брати участь у вирішенні важливих питань, подавати свої пропозиції та ідеї, а також голосувати за проекти на місцевому рівні. Електронні платформи, такі як Smart City, дозволяють створювати відкриті набори даних, завдяки яким громадськість може стежити за діяльністю органів влади та контролювати процес витрачання бюджетних коштів.

Інструменти електронної демократії надають громадянам можливість брати активну участь у житті своєї громади, підвищуючи рівень їхньої залученості до процесів управління. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження цих інструментів, оскільки традиційні методи збору інформації та обговорення з громадськістю стали менш доступними через карантинні обмеження.

Зарубіжний досвід показує, як ефективно цифрові платформи можуть сприяти управлінню кризовими ситуаціями. Зокрема, у Великій Британії активно використовується платформа Predictiv для оцінки ефективності нових підходів до публічного управління. Завдяки цій платформі британський уряд може прогнозувати, як нові політики впливатимуть на громадян, і обирати найбільш ефективні підходи, що допомагає зменшити соціальні та економічні ризики та приймати більш обґрунтовані рішення.

Україна також має потенціал для впровадження подібних інструментів для оцінки ефективності публічної політики та залучення громадян до управлінських процесів. Наприклад, розробка показників продуктивності для моніторингу державних послуг

дозволить забезпечити відкритість і прозорість, що особливо важливо в умовах кризи.

Обговорення отриманих результатів. Пандемія COVID-19 надала важливі уроки для системи публічного управління України, виявивши її сильні та слабкі сторони. Досвід подолання кризи підкреслив необхідність запровадження нових підходів у публічному управлінні, що враховують комплексний характер подібних ситуацій та потребують тісної співпраці між громадянами, місцевими органами влади та центральними державними інституціями. На основі отриманих уроків можна виділити кілька напрямів, які потребують реформування.

Одним із важливих аспектів для вдосконалення публічного управління є зміни в законодавстві, що регулює діяльність місцевих органів влади та процеси децентралізації. Для досягнення більшої гнучкості та адаптивності органів публічного управління слід внести зміни до законів, які чітко визначатимуть права та обов'язки місцевих громад, їхню роль у забезпеченні соціальної підтримки та кризового реагування. Прийняття нової редакції Закону України «Про місцеві державні адміністрації» дозволить привести повноваження цих органів у відповідність до сучасних викликів та забезпечити їхню готовність до реагування на кризові ситуації.

Крім того, вдосконалення децентралізації дозволить територіальним громадам краще управляти ресурсами, планувати розвиток місцевої інфраструктури та підтримувати економічний розвиток. Необхідність зміцнення місцевої влади підкреслила пандемія, оскільки саме на місцевому рівні відбувалося безпосереднє реагування на потреби населення та реалізація антикризових заходів.

Пандемія показала, що інноваційні механізми, такі як цифровізація процесів, використання великих даних та залучення громадян до прийняття рішень, мають бути пріоритетом для системи публічного управління. Запровадження таких інструментів, як Predictiv, для оцінки та моделювання соціальних наслідків державних політик, дозволить органам влади ефективніше прогнозувати потенційні ризики та обирати найоптимальніші рішення, що допоможе знизити соціальні та економічні витрати у випадку нових криз.

Крім того, варто розвивати інструменти електронної демократії, зокрема публічні консультації та електронні петиції, щоб забезпечити активну участь

громадян у процесах публічного управління, що дозволить не лише підвищити прозорість рішень, але й враховувати думки та потреби громадян, що сприятиме підвищенню довіри до влади.

Впровадження стратегічного планування на основі аналітичних даних є ключовим фактором для ефективного публічного управління. Збір та аналіз великих даних дозволяють урядам прогнозувати потреби населення, визначати пріоритети в розподілі ресурсів та вчасно реагувати на зміни. Запровадження систем оцінки ефективності державних послуг на основі об'єктивних показників продуктивності сприятиме підвищенню ефективності та підзвітності органів державної влади.

Україна може скористатися досвідом Великої Британії, де для моніторингу та оцінки якості державних послуг використовуються платформи з великими наборами даних. Наприклад, оцінка задоволеності громадян, аналіз трансакційних витрат на надання послуг та показники рівня цифровізації допоможуть краще орієнтувати управлінські рішення на потреби населення. Розробка аналогічної платформи в Україні дозволить не тільки підвищити ефективність управління, а й забезпечити прозорість використання бюджетних коштів.

Пандемія показала необхідність у висококваліфікованих кадрах, здатних швидко реагувати на кризові ситуації. Розробка програм підвищення кваліфікації для державних службовців з акцентом на кризове управління, антикризове планування, комунікацію та цифрові навички є важливим кроком для забезпечення готовності до подібних ситуацій у майбутньому. Важливо розвивати навчальні програми, що дозволять службовцям засвоїти сучасні методи управління, аналізу даних та стратегічного планування, а також застосування інноваційних технологій у публічному управлінні.

Зміцнення співпраці з міжнародними організаціями, такими як ВООЗ, ООН та Європейський Союз, дозволить Україні отримати доступ до кращих практик, ресурсів та експертних знань. Міжнародний досвід може бути корисним для впровадження нових підходів до кризового управління, розвитку системи охорони здоров'я та підвищення ефективності управління. Обмін досвідом з іншими країнами допоможе українській системі управління адаптуватися до глобальних викликів та стати стійкішою до криз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що пандемія COVID-19 значно вплинула на систему публічного управління в Україні, актуалізуючи необхідність децентралізації, цифровізації та розвитку кадрового потенціалу місцевих органів влади. Встановлено, що децентралізація дозволяє забезпечити більшу оперативність і адаптивність місцевих органів у реагуванні на кризові ситуації, особливо у сферах охорони здоров'я, соціального захисту та підтримки економіки. З'ясовано, що цифрові інструменти, такі як електронні платформи для комунікації та адміністрування, стають ключовими елементами забезпечення прозорості та ефективності управлінських процесів у кризових умовах. Запропоновано вдосконалити механізми координації ресурсів між різними рівнями влади, а також розробити програми професійної підготовки для підвищення готовності територіальних громад до криз. Дослідження показало, що інтеграція міжнародного досвіду в сфері антикризового управління є перспективним напрямом, що дозволить Україні підвищити стійкість до майбутніх кризових явищ. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку довгострокового впливу застосованих управлінських інновацій та на розробку ранніх механізмів попередження й швидкої реакції на надзвичайні ситуації.

Література

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Physical and Mental Health Key to Resilience During COVID-19 Pandemic. 2020. URL: <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronaviruscovid-19/statements/statement-physicaland-mental-health-keytoresilience-during-covid-19-pandemic> (дата звернення: 15.10.2024).
2. Kamradt-Scott A. The Politics of Pandemic Influenza Preparedness. *The Oxford Handbook of Global Health Politics*. URL: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190456818.001.0001/oxfordhb-9780190456818-e-32> (дата звернення 02.12.2024).
3. Цигилик Н.В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72), № 4. С. 129–134.
4. Podolchak N., Tsygrylyk N., Martyniuk V., Sokil O. Predicting Human Resource Losses due to the COVID-19 Pandemic in the Context of Personnel Security of Organizations. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2021. P. 333–336. <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.-2021.9548361>.
5. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygrylyk N., Skowron S., Wolowicz T. Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy Sector due to the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. P. 10055. <http://dx.doi.org/10.3390/su141610055>.
6. Sokil O., Kucherikova S., Kostyakova A., Podolchak N., Sokil Y., Shkvyria N. The Context of «Globalization Versus Localization» After the World Pandemic and Quarantine. In: Yaseen S.G. (eds) *Digital Economy, Business Analytics*,

and Big Data Analytics Applications. *Studies in Computational Intelligence*. 2022. Vol. 1010. Springer, Cham. P. 77–85. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05258-3_8.

7. Martyniuk V., Sokil O., Lancaric D., Tsygylk N. Corporate Social Responsibility's Impact on the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Region: the Study of the Food Sector of the Lviv Region in Ukraine. *Conference Proceedings Determinants Of Regional Development*. 2021. P. 221–233. <https://doi.org/10.14595/CP/02/013>.

8. The World Health Report 2007: A Safer Future: Global Public Health Security in the 21st Century. Geneva: World Health Organization.

9. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст. Львів: ЛПІ-ДУ НАДУ, 2005. 28 с.

10. Ліпенцев А. В., Поляк О. В. Основні напрямки формування механізмів надання управлінських послуг органами влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2008. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tpdp/2008-2/08lavrov.htm/08lavrov.html> (дата звернення: 18.11.2024).

11. Міністерство економіки України. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство: постпандемічний розвиток. Консенсус-прогноз (липень 2020 р.) URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?id=63a21de0-ad56-4954-bb93-1ec3d335802e&lang=uk-UA&title=VipuskvplivCovid19-NaEkonomikuISuspilstvoPostpandemichniiRozvitok-Konsensusprognoz-lipen2020> (дата звернення: 19.11.2024).

12. Кабінет міністрів України. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління України за 2020 рік URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> (дата звернення: 21.11.2024).

13. Сокіл О. Г., Звездов Д., Ваша Л. Перспектива глобалізації та капіталізації сільського господарства Європи в постковідний період. *Облік і фінанси*. 2021. № 3 (93). С. 90–96. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96).

14. COVID-19 and the policy sciences: initial reactions and perspectives. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-020-09381-4> (дата звернення: 02.12.2024).

15. Juhasz T., Horvath-Csikos G., Gaspar T. Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*. 2023. С. 1–16. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.

16. Martyniuk V., Tsygylk N., Skowron S. The Impact of The COVID-19 Pandemic on Key Indicators of Personnel Security: A Study With Neural Network Technologies. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. 24 (2). P. 141–151.

References

1. World Health Organization. (2020). Physical and mental health key to resilience during COVID-19 pandemic. Retrieved from <http://www.euro.who.int/en/healthtopics/health-emergencies/coronaviruscovid-19/statements/statement-physicaland-mental-health-keytoresilience-during-covid-19-pandemic>.

2. Kamradt-Scott, A. (n.d.). The politics of pandemic influenza preparedness. *The Oxford Handbook of Global Health Politics*. Retrieved from <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190456818.001.0001/oxfordhb-9780190456818-e-32>.

3. Tsygylk, N. V. (2022). Vplyv viku ta rivnya emotsiynoho intelektu na efektyvnist derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrayiny [The impact of age and level of emotional intelligence on the effectiveness of civil servants in Ukraine]. *Visnyk TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 33(72), 129–134 [in Ukrainian].

4. Kolesnikova, K. O. (2013). Spivvidnoshennya derzhavnogo upravlinnya ta publichnogo administruvannya u protsesi suspilnoyi transformatsiyi [The ratio of state administration and public administration in the process of social transformation]. *Publichne upravlinnya: Teoriya i praktyka*, (3), 41–45 [in Ukrainian].

5. Podolchak, N., Tsygylk, N., Martyniuk, V., & Sokil, O. (2021). Predicting human resource losses due to the COVID-19 pandemic in the context of personnel security of organizations. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 333–336. <http://dx.doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548361>.

6. Sokil, O., Kucherkova, S., Kostyakova, A., Podolchak, N., Sokil, Y., & Shkvyria, N. (2022). The context of “globalization versus localization” after the world pandemic and quarantine. In Yaseen, S.G. (Ed.), *Digital economy, business analytics, and big data analytics applications. Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1010, pp. 77–85). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05258-3_8.

7. Martyniuk, V., Sokil, O., Lancaric, D., & Tsygylk, N. (2021). Corporate social responsibility's impact on the development of small and medium-sized businesses in the region: The study of the food sector of the Lviv region in Ukraine. *Conference Proceedings Determinants of Regional Development*, 221–233. <https://doi.org/10.14595/CP/02/013>.

8. World Health Organization. (2007). The world health report 2007: A safer future: Global public health security in the 21st century. Geneva: World Health Organization.

9. Rudnytska, R. M., Sydoruk, O. H., & Stelmakh, O. M. (2005). Mekhanizmy derzhavnogo upravlinnya: Sutnist i zmist [Mechanisms of state administration: Essence and content]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].

10. Lipentsev, A. V., & Polyak, O. V. (2008). Osnovni napryamky formuvannya mekhanizmiv nadannya upravlinskykh posluh organamy vlady [Main directions of formation of mechanisms for providing managerial services by authorities]. *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennia*, (2). Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tpdp/2008-2/08lavrov.htm/08lavrov.html> [in Ukrainian].

11. Ministry of Economy of Ukraine. (2020). Impact of COVID-19 on the economy and society: Post-pandemic development. Consensus forecast (July 2020). Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?id=63a21de0-ad56-4954-bb93-1ec3d335802e&lang=uk-UA&title=VipuskvplivCovid19-NaEkonomikuISuspilstvoPostpandemichniiRozvitok-Konsensusprognoz-lipen2020> [in Ukrainian].
12. Ministry of Ukraine. (2020). Report on the implementation of the public administration reform strategy of Ukraine for 2020. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> [in Ukrainian].
13. Sokil, O. H., Zvezdov, D., & Vasha, L. (2021). Perspektiva globalizatsiyi ta kapitalizatsiyi silskogo gospodarstva Yevropy v postkovidnyy period [Prospects for the globalization and capitalization of European agriculture in the post-COVID period]. *Oblik i finansy*, 3(93), 90–96. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-90-96](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-90-96) [in Ukrainian].
14. COVID-19 and the policy sciences: Initial reactions and perspectives. (n.d.). Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-020-09381-4>.
15. Juhasz, T., Horvath-Csikos, G., & Gaspar, T. (2023). Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*, 1–16. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>.
16. Martyniuk, V., Tsygryk, N., & Skowron, S. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on key indicators of personnel security: A study with neural network technologies. *European Research Studies Journal*, 24(2), 141–151.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2025

УДК 35.074; 338

Солодкий Олексій Анатолійович

аспірант другого року навчання спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

кафедри публічного управління та адміністрування

Факультету економіки і бізнес-адміністрування

Державного некомерційного підприємства

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

Solodkiy Oleksiy

Graduate Student in another field of specialty

281 "Public management and administration"

Department of Public Management and Administration

Faculty of Economics and Business Administration

State non-profit enterprise "National University "Kiev Aviation Institute"»

ORCID: 0009-0001-1412-8895

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10746

ЦИФРОВИЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

DIGITAL TERRITORIAL BRANDING AS A TOOL FOR RENOVATION AND DEVELOPMENT OF REGIONS IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD

Анотація. Вступ. В статті розглядаються питання ролі цифрових технологій у брендуванні територій як важливого інструменту їхньої модернізації, економічного розвитку та інтеграції у світову спільноту після війни. Зазначається, що територіальний брендинг у воєнний та післявоєнний період набуває особливого значення, оскільки сприяє відновленню регіонів, залученню ресурсів та зміцненню національної ідентичності. Він виступає не лише маркетинговим інструментом, а й механізмом комунікації між владою, бізнесом, громадянами та міжнародними партнерами. Формування позитивного іміджу регіону здійснюється для залучення інвестицій, підтримки громад та міжнародної співпраці. Використання брендування є важливим для зміцнення ідентичності території під час війни та після неї. Цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні, просуванні та управлінні територіальним брендом. В умовах війни та повоєнного відновлення України цифрові інструменти стають важливими засобами залучення інвестицій, розвитку туризму та підтримки місцевих громад.

Мета. Дослідити роль цифрового територіального брендингу у відновленні та розвитку регіонів, що постраждали від війни, визначити ефективні стратегії формування позитивного іміджу територій та залучення інвестицій, туристів і населення через цифрові технології.

Матеріали і методи. Аналіз наукових досліджень та кейсів щодо територіального брендингу у кризових умовах, цифрових платформ, соціальних мереж і сайтів регіональних органів влади. Методи цифрового маркетингу, SWOT-аналіз цифрових стратегій брендингу для регіонів, що пережили воєнні гії.

Результати. Визначено ключові аспекти цифрового брендингу, що сприяють відновленню регіонів: використання соціальних мереж, інтерактивних платформ, онлайн-кампаній для створення позитивного іміджу. Зазначено, що цифровий брендинг допомагає залучати інвестиції, підтримувати розвиток місцевого бізнесу, сприяти поверненню населення та відродженню туристичного сектору. Розроблено рекомендації щодо ефективного застосування цифрових технологій для побудови конкурентоспроможного регіонального бренду в умовах воєнного та повоєнного відновлення. Цифрові технології дають змогу Україні ефективно просувати свої регіони у міжнародному просторі, залучати інвесторів і туристів, а також формувати сильний, впізнаваний бренд територій, що сприятиме їхньому відновленню та розвитку.

Перспективи. Подальше дослідження впливу цифрового брендингу на соціально-економічний розвиток регіонів передбачає використання штучного інтелекту та аналітики даних для більш персоналізованого та ефективного просування

територіальних брендів. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом у сфері цифрового брендингу регіонів, що постраждали від війни є актуальним та необхідним для розвитку територіального брендингу. Повоєнне відновлення регіонів України вимагає комплексного підходу до оновлення їхнього бренду, який відображатиме процеси відбудови, соціально-економічного розвитку та інтеграції у світову спільноту. Територіальний брендинг після війни має стати важливим інструментом залучення інвестицій, розвитку туризму та зміцнення національної ідентичності.

Ключові слова: територіальний брендинг, цифровий брендинг, регіональний розвиток, імідж регіону, відновлення регіонів.

Summary. Introduction. The article examines the role of digital technologies in branding territories as an important tool for their modernization, economic development and integration into the world community after the war. It is noted that territorial branding in the war and post-war period acquires special importance, as it contributes to the restoration of regions, attracting resources and strengthening national identity. It acts not only as a marketing tool, but also as a mechanism of communication between authorities, businesses, citizens and international partners. The formation of a positive image of the region is carried out to attract investments, support communities and international cooperation. The use of branding is important for strengthening the identity of the territory during and after the war. Digital technologies play a key role in the formation, promotion and management of a territorial brand. In the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine, digital tools become important means of attracting investments, developing tourism and supporting local communities.

Purpose. To investigate the role of digital territorial branding in the restoration and development of regions affected by war, to identify effective strategies for forming a positive image of territories and attracting investments, tourists and the population through digital technologies.

Materials and methods. Analysis of scientific research and cases on territorial branding in crisis conditions, digital platforms, social networks and websites of regional authorities. Digital marketing methods, SWOT analysis of digital branding strategies for regions that have experienced military actions.

Results. Key aspects of digital branding that contribute to the restoration of regions have been identified: the use of social networks, interactive platforms, online campaigns to create a positive image. It is noted that digital branding helps to attract investments, support the development of local businesses, promote the return of the population and the revival of the tourism sector. Recommendations have been developed for the effective use of digital technologies to build a competitive regional brand in conditions of war and post-war restoration. Digital technologies allow Ukraine to effectively promote its regions in the international space, attract investors and tourists, and form a strong, recognizable brand of territories, which will contribute to their restoration and development.

Prospects. Further research into the impact of digital branding on the socio-economic development of regions involves the use of artificial intelligence and data analytics for more personalized and effective promotion of territorial brands. International cooperation and exchange of experience in the field of digital branding of regions affected by the war is relevant and necessary for the development of territorial branding. The post-war restoration of the regions of Ukraine requires a comprehensive approach to updating their brand, which will reflect the processes of reconstruction, socio-economic development and integration into the world community. Territorial branding after the war should become an important tool for attracting investment, developing tourism and strengthening national identity.

Key words: territorial branding, digital branding, regional development, regional image, regional renewal.

Постановка проблеми. В умовах війни та після-воєнного відновлення територіальний брендинг відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу регіонів, залученні інвестицій та відновленні економічної активності. Використання цифрових технологій дозволяє ефективніше просувати території, комунікувати з міжнародною спільнотою, залучати туристів і підтримувати місцеві громади. У воєнний період регіони стикаються з інформаційними викликами, тому цифровий брендинг сприяє: оперативному поширенню правдивої інформації про стан регіону, безпекову ситуацію та можливості для бізнесу; комунікації з міжнародними партнерами щодо гуманітарної та економічної підтримки, протидії дезінформації, яка може негативно впливати на сприйняття регіону. Повоєнне відновлення територій супроводжується необхідністю формування нового іміджу регіонів, що включає ребрендинг територій:

перехід від асоціацій із руйнуваннями до іміджу відновлення, інновацій та сталого розвитку; цифрові платформи для просування оновлених регіонів: інтерактивні сайти, VR-тури та мобільні додатки, що демонструють відновлені об'єкти; геоінформаційні системи (GIS) для управління брендом: візуалізація розвитку інфраструктури, відбудови міст, економічної активності. Цифровий територіальний брендинг стає потужним інструментом у відновленні регіонів після війни. Завдяки сучасним технологіям можна не лише сформувати новий імідж територій, але й залучити міжнародні інвестиції, розвивати туризм та покращити якість життя мешканців. Інтеграція цифрових рішень у брендинг сприятиме швидшому та ефективнішому відновленню регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема територіального брендингу в системі публічного управління набуває дедалі більшої популярності

серед українських дослідників. Зокрема, Стаднік Т. акцентує увагу на важливості залучення місцевих жителів до формування цінностей регіону [9], Козак О. розглядає територіальний брендинг як інструмент залучення інвестицій [5]. Коваль С. аналізує соціокультурні аспекти брендингу, підкреслюючи його роль у збереженні культурної ідентичності [6], Левченко М. пропонує методологічні підходи до оцінки ефективності брендингу в публічному управлінні [7]. Проте цифровий брендинг як складова територіального брендування ще не отримав достатньої уваги в науковій літературі.

Метою статті є дослідження ролі цифрового територіального брендингу у відновленні та розвитку регіонів, що постраждали від війни, визначити ефективні стратегії формування позитивного іміджу територій та залучення інвестицій, туристів і населення через цифрові технології.

Матеріали і методи. Дослідження питання територіального брендингу передбачає аналіз цифрових платформ, соціальних мереж і сайтів регіональних органів влади, використання методів маркетингу, проведення SWOT-аналізу цифрових стратегій брендингу для регіонів, що пережили воєнні дії.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні іміджу регіонів, особливо тих, що постраждали від воєнних дій. Цифровий територіальний брендинг стає інструментом, який сприяє відновленню економіки, залученню інвесторів, поверненню населення та розвитку туристичного потенціалу. В умовах воєнного та повоєнного відновлення регіонів важливо дослідити, як цифрові технології можуть допомогти створити конкурентоспроможний та привабливий бренд території.

У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у створенні та просуванні територіального бренду. Соціальні мережі, офіційні вебсайти, мобільні додатки та інтерактивні платформи стають інструментами, які дозволяють ефективно комунікувати з громадянами, бізнесом та інвесторами. Використання соціальних мереж та цифрових платформ особливо актуальні для формування позитивного іміджу регіону. Платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok, X (Twitter) та LinkedIn, дозволяють регіонам просувати позитивний імідж через фото-, відеоконтент, історії успіху місцевого бізнесу та громади. Оперативно реагувати на запити громадян через офіційні сторінки органів влади та муніципалітетів. Розвивати туризм, створюючи віртуальні екскурсії, транслюючи культурні події та залучаючи туристів за допомогою блогерів і лідерів думок. Підвищувати інвестиційну привабливість, поширюючи інформацію про економічний потенціал, наявну інфраструктуру та можливості для бізнесу.

Для прикладу, у Львові активно використовується Instagram та Facebook для популяризації культур-

них подій, історичних пам'яток та гастротуризму. Завдяки активним digital-кампаніям місто приваблює туристів навіть у складні періоди [14].

Цифрові платформи міст можуть включати розділи для інвесторів, стартапів та підприємців та надавати інформацію про регіональні програми підтримки бізнесу, дані про наявні земельні ділянки, промислові зони, податкові пільги, контактні центри для зв'язку з місцевими адміністраціями та підприємствами. Як портал Invest in Ivano-Frankivsk надає потенційним інвесторам доступ до актуальної аналітики ринку, даних про місцевий бізнес-клімат і можливості для співпраці.

Міста та регіони все частіше використовують мобільні додатки, які допомагають мешканцям та туристам отримувати інформацію в режимі реального часу. Такі сервіси можуть включати інтерактивні мапи з позначеними культурними об'єктами, туристичними маршрутами, сервісами; платформи електронного урядування, де громадяни можуть записуватися на прийом до адміністрації, подавати заяви чи оплачувати комунальні послуги; додатки для моніторингу екологічного стану регіону, розвитку «розумного міста» (smart city). Прикладом є київський додаток Kyiv Smart City дозволяє мешканцям швидко дізнаватися про міські послуги, транспортний трафік, стан довкілля та новини міста.

Соціальні мережі та платформи, такі як Patreon, GoFundMe або локальні благодійні сервіси, можуть використовуватися для збору коштів на відбудову міст і сіл після війни. В Україні активно працює платформа UNITED24, яка через соціальні мережі залучає міжнародну підтримку для гуманітарних проєктів, відновлення інфраструктури та розвитку регіонів.

Діджиталізація комунікацій робить регіони більш відкритими та конкурентоспроможними, що особливо важливо у процесі відновлення та розвитку територій. Інтерактивні сайти та мобільні додатки є важливою платформою у комунікації між владою та громадянами.

Розвиток цифрового брендингу має вагому економічну складову, передбачає залучення інвестицій через цифрові кампанії та міжнародні форуми, підтримку малого бізнесу через електронну комерцію та регіональні маркетплейси, розвиток туризму через діджитал-кампанії, віртуальні тури та онлайн-презентації культурної спадщини, здійснює вплив на міграційні настрої.

Важливим інструментом для оцінки та планування стратегій, які можуть допомогти регіонам відновитися в повоєнний період є SWOT-аналіз цифрового брендингу. Аналіз дозволяє провести оцінку існуючих переваг, визначити, які цифрові інструменти та платформи регіон вже використовує ефективно. Це може бути наявність сильного іміджу в соціальних мережах, кейси регіонального розвитку, сильна онлайн-присутність тощо. Аналіз дозволяє

виявити потенційні можливості для розвитку. Це можуть бути нові напрямки для залучення інвестицій, розвиток інноваційних технологій, відкриття нових каналів для просування туризму чи бізнесу.

SWOT-аналіз допомагає також виявити загрози, які можуть вплинути на ефективність цифрового брендингу. Це можуть бути як економічні, так і політичні або соціальні ризики, які можуть завадити успіху цифрових кампаній. Погіршення безпеки внаслідок військових дій, недостатнє фінансування для розвитку цифрових інфраструктур або негативний вплив на сприйняття бренду через внутрішні політичні конфлікти можуть стати серйозними загрозами.

Визначивши всі сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, можна розробити конкретні стратегії для покращення цифрового брендингу. Наприклад, регламентування та активне використання додаткових цифрових інструментів (як-от чат-боти, платформи для взаємодії з бізнесом) може стати важливим елементом стратегії для розвитку місцевих брендів. Здійснювати пошук партнерів серед міжнародних організацій чи великих інвесторів, які можуть бути зацікавлені у розвитку регіонів після війни (таблиця 1).

В якості прикладу, можна розглянути SWOT-аналіз цифрових стратегій брендингу для Сумської області (таблиця 2).

Цифровий брендинг у Сумській області має значний потенціал завдяки розвитку електронної комерції, агробізнесу, туризму та місцевих ініціатив. Проте для реалізації потенціалу необхідно враховувати проблеми з інфраструктурою, низький рівень цифрової грамотності в деяких групах населення та ризики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю. Успішний цифровий брендинг потребує підтримки з боку держави, місцевої влади, а також залучення інвестицій та створення надійної інфраструктури для безперешкодної роботи підприємств у цифровому середовищі.

Кожен регіон має свої особливості, які впливають на підходи до цифрового брендингу. Для Західних

областей (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька) характерна відносна безпека, що дозволило регіону стати центром для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), для регіону характерна розвинена туристична індустрія, велика кількість культурних пам'яток, гірські курорти, активний малий бізнес, особливо у сфері гастрономії та ІТ. Відповідно, і можливості цифрового брендингу, як то просування регіону як безпечного туристичного напрямку через соцмережі, відеоблоги та туристичні додатки, використання цифрових платформ для просування місцевих ремесел, крафтових продуктів та екотуризму. Для Центральних областей (Київська, Вінницька, Полтавська, Черкаська) характерний достатньо високий рівень цифровізації (Київ, безпосередньо), розвинений аграрний сектор (Вінниччина, Полтавщина), що створює сприятливі можливості для цифрового брендингу з використанням Big Data та AI у розробці стратегій цифрового просування локального бізнесу. Південні області (Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька) на тлі значних пошкоджень економіки, зокрема портової інфраструктури та сільського господарства, як приклад Одеська область залишається важливим логістичним центром України та має можливості використання цифрових каналів для відновлення іміджу міста як туристичного центру, а цифрові ініціативи для підтримки експорту через нові логістичні маршрути [1].

Східні та північні області (Харківська, Донецька, Луганська, Сумська, Чернігівська) найбільше страждають від війни, зазнаючи руйнувань інфраструктури та підприємств. Разом з цим, Харків має можливості створення бренду як центру інновацій та науки, підтримка ІТ-бізнесу через міжнародні цифрові платформи. Сумщина та Чернігівщина — цифрового брендингу аграрного сектору, підтримки фермерських господарств через e-commerce.

Кожен регіон України має свої унікальні можливості для цифрового брендингу, які можуть сприяти його розвитку. Загальні тренди для всіх регіонів

Таблиця 1

SWOT-аналіз цифрових стратегій брендингу для постраждалих регіонів

Сильні сторони Глобальна доступність цифрових технологій. Низька вартість цифрових кампаній у порівнянні з традиційними методами брендингу. Інтерактивність та можливість залучення громади.	Можливості - Використання штучного інтелекту та Big Data для персоналізованого брендингу. - Інтеграція цифрових стратегій у державні програми відновлення. - Міжнародне співробітництво та обмін досвідом у сфері територіального брендингу.
Слабкі сторони Відсутність комплексних стратегій цифрового брендингу на рівні місцевих органів влади. Нестача фахівців у сфері цифрового маркетингу та комунікацій. Низький рівень довіри до офіційних джерел інформації.	Загрози Інформаційні атаки та дезінформація. Нестача фінансування для цифрових кампаній. Конкуренція з іншими регіонами за увагу інвесторів і туристів.

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Концепція SWOT-аналізу цифрових стратегій брендингу для Сумської області

<i>Сильні сторони</i> • Потужний аграрний сектор. • Розвиток «зелених» технологій та екологічно чистих продуктів. • Відносно високий рівень доступу до Інтернету. • Багата історія та культурна спадщина, що дає можливості для розвитку туризму.	<i>Можливості</i> • Використання електронних платформ для продажу місцевих товарів. • Інтеграція з великими маркетплейсами та розвиток власних платформ для онлайн-продажів. • Створення та просування цифрових платформ для туристичних маршрутів, місцевих заходів. Віртуальні тури, розробка мобільних додатків для туристів і культурних заходів. • Розвиток екологічних брендів, зелених технологій та органічної продукції. • Підтримка місцевих ініціатив через гранти та державне фінансування.
<i>Слабкі сторони</i> • Інфраструктурні та логістичні проблеми. • Не повна доступність, особливо в сільській місцевості до сучасних технологій. • Психологічні бар'єри через наслідки війни.	<i>Загрози</i> • Політична та економічна нестабільність. Перебування в умовах війни та постійної політичної нестабільності значно ускладнює планування для цифрових брендів. • Кіберзагрози та ризики безпеки. В умовах війни зростає ймовірність кібератак, що може становити загрозу для цифрових платформ, брендів та даних споживачів.

Джерело: складено автором за даними [13]

повинні передбачати підтримку бізнесу — розвиток e-commerce, онлайн-маркетинг для малого та середнього бізнесу, розвиток туризму — цифрове просування безпечних та цікавих маршрутів, залучення інвестицій — використання digital-інструментів для міжнародного іміджу регіонів. Важливо адаптувати стратегію цифрового брендингу під специфіку кожного регіону, використовуючи сучасні технології, соціальні медіа, маркетингові кампанії та міжнародні партнерства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифровий територіальний брендинг є ефективним інструментом для відновлення та розвитку регіонів, що постраждали від воєнних дій. Він дозволяє сформувати позитивний імідж території, залучити інвесторів, підтримати місцевий бізнес та сприяти поверненню населення. Інтеграція цифрових стратегій у державні програми, використання передових технологій та міжнародна співпраця

можуть суттєво прискорити процес відбудови регіонів та підвищити їхню конкурентоспроможність на глобальному рівні. Доцільним є використання Big Data та AI для аналізу громадської думки та персоналізації брендингу, інтеграція цифрового брендингу у міжнародні проекти з відновлення регіонів, розвиток smart-рішень для ефективного управління територіями та покращення їхньої привабливості, використання blockchain-технологій для прозорості збору коштів на відновлення регіонів. Цифровий територіальний брендинг є важливим інструментом відновлення та розвитку регіонів в повоєнний період. Він дозволяє сформувати позитивний імідж території, залучити інвесторів, підтримати місцевий бізнес і сприяти поверненню населення. Використання цифрових стратегій відкриває нові можливості для сталого розвитку регіонів, особливо за умови інтеграції цих підходів у державну політику та міжнародну співпрацю.

Література

1. Влащенко Н. Сіті-брендинг. Харків : ХНУМГ ім. О.Бекетова, 2016. 151 с.
2. Гарбера О.Є. Територіальний брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/efek/index.html> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Грищенко Т.В., Коваленко І.О. Ефективність інструментів територіального брендингу в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. С. 1–12.
4. Іванова А.С. Стратегії управління територіальними брендами в умовах глобалізації. *Науковий вісник: серія «Економіка та управління»*. 2023. Вип. 12(2). С. 88–94.
5. Козак О. Економічні аспекти територіального брендингу. *Економіка і регіон*. 2022. № 2(58). С. 112–118.
6. Коваль С. Соціокультурні аспекти територіального брендингу. *Соціологія і сучасне суспільство*. 2023. № 5(10). С. 75–83.
7. Левченко М. Територіальний брендинг: сучасні виклики та можливості. Київ : Вид-во «Наука і практика», 2023. 258 с.

8. Парфенчук І.О. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання національної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/40.pdf> (дата звернення: 24.02.2025).
9. Стадник Т. Територіальний брендинг як фактор розвитку регіонів. *Науковий вісник публічного управління*. 2021. Вип. 4(15). С. 23–30.
10. Тихомирова Л.П., Литвиненко М.В. Виклики і можливості територіального брендингу в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 30(3). С. 102–109. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/195-instrumenty-terytorialnogo-brendyngu-v-systemi-publichnogo-upravlinnya-teoretychni-ta-praktychni-aspekty/> (дата звернення: 24.02.2025).
11. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2013. 387 с.
12. Федоренко С.В., Шевченко Д.В. Роль публічного управління в розвитку територіальних брендів. *Наукові записки УДПУ*. 2023. Вип. 15(1). С. 12–19. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/195-instrumenty-terytorialnogo-brendyngu-v-systemi-publichnogo-upravlinnya-teoretychni-ta-praktychni-aspekty/> (дата звернення: 24.02.2025).
13. Головне управління статистики у Сумській області. URL: <https://sumy.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2025).
14. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.02.2025).
15. Головне управління статистики в Одеській області. URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.02.2025).

References

1. Vlashchenko N. Siti-brendynh. Kharkiv: KhNUMH im. O. Beketova, 2016. 151 s. [in Ukrainian].
2. Harbera O. Ye. Terytorialnyi brendynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnoi destynatsii. *Efektivna ekonomika*. 2016. N 10. URL: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/efek/index.html> [in Ukrainian].
3. Hryshchenko T. V., Kovalenko I. O. Efektyvnist instrumentiv terytorialnogo brendynhu v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2021. N 9. S. 1–12 [in Ukrainian].
4. Ivanova A. S. Stratehii upravlinnia terytorialnymy brendamy v umovakh hlobalizatsii. *Naukovyi visnyk: seriia "Ekonomika ta upravlinnia"*. 2023. Vyp. 12(2). S. 88–94 [in Ukrainian].
5. Kozak O. Ekonomichni aspekty terytorialnogo brendynhu. *Ekonomika i rehion*. 2022. N 2(58). S. 112–118 [in Ukrainian].
6. Koval S. Sotsiokulturni aspekty terytorialnogo brendynhu. *Sotsiologhiia i suchasne suspilstvo*. 2023. N 5(10). S. 75–83 [in Ukrainian].
7. Levchenko M. Terytorialnyi brendynh: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti. Kyiv: Vyd-vo "Nauka i praktyka", 2023. 258 s. [in Ukrainian].
8. Parfenchuk I. O. Brend-orientovane upravlinnia konkurentospromozhnosti subiektiv hospodariuvannia natsionalnoi ekonomiky. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 11. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/40.pdf> [in Ukrainian].
9. Stadnik T. Terytorialnyi brendynh yak faktor rozvytku rehioniv. *Naukovyi visnyk publichnogo upravlinnia*. 2021. Vyp. 4(15). S. 23–30 [in Ukrainian].
10. Tykhomyrova L. P., Lytvynenko M. V. Vykylyky i mozhlyvosti terytorialnogo brendynhu v Ukraini. *Ekonomichnyi analiz*. 2020. Vyp. 30(3). S. 102–109. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/195-instrumenty-terytorialnogo-brendyngu-v-systemi-publichnogo-upravlinnya-teoretychni-ta-praktychni-aspekty/> [in Ukrainian].
11. Turystski destynatsii (teoriia, upravlinnia, brendynh): monohrafiia / za zah. red. A. A. Mazarakii. Kyiv: KNTEU, 2013. 387 s. [in Ukrainian].
12. Fedorenko S. V., Shevchenko D. V. Rol publichnogo upravlinnia v rozvytku terytorialnykh brendiv. *Naukovi zapysky UDPU*. 2023. Vyp. 15(1). S. 12–19. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/195-instrumenty-terytorialnogo-brendyngu-v-systemi-publichnogo-upravlinnya-teoretychni-ta-praktychni-aspekty/> [in Ukrainian].
13. Holovne upravlinnia statystyky u Sumskii oblasti. URL: <https://sumy.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
15. Holovne upravlinnia statystyky v Odeskii oblasti. URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025

УДК 35:332.1:330.322

Цибулько Юрій Олександрович

*аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Tsybulko Yurii

*Postgraduate of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID: 0009-0006-0689-3825

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-2-10753

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТИПИ ТЕРИТОРІЙ – ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

FUNCTIONAL TYPES OF TERRITORIES AS AN ELEMENT OF INVESTMENT POLICY IN UKRAINE

Анотація. Сучасна ситуація в Україні характеризується низкою викликів, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Повномасштабна агресія російської федерації стала каталізатором суттєвих соціальних, економічних і демографічних змін, що, поряд з процесами економічної трансформації, створюють нові вимоги до системи регіонального розвитку. У цих умовах особливого значення набуває розвиток територіальних громад як фундаментальної одиниці адміністративно-територіального устрою, здатної забезпечувати стійке економічне зростання та соціальну згуртованість держави.

Традиційна політика підтримки територіальних громад, не виправдовує себе в сучасних умовах, адже вона не стимулює розвиток місцевого потенціалу. Натомість, нова редакція ДСРР 2027 закладає концепцію спроможних територіальних громад, де на нашу думку ключовим інструментом стимулювання розвитку має виступати державна інвестиційна політика. Актуальність цього підходу підтверджується необхідністю ефективного використання ресурсів та залучення інноваційних механізмів управління, що відповідають європейським стандартам та сприяють гармонізації національної політики з ЄС та відповідають євроінтеграційному напрямку України.

Метою статті є аналіз проблем і перспектив використання функціональних типів територій як інструменту державної інвестиційної політики в Україні.

Матеріали і методи. Для досягнення мети статті використано комплекс наукових методів, зокрема: аналіз та синтез для дослідження теоретичних засад державної інвестиційної політики та функціональних типів територій; статистичний аналіз для оцінки регіональних диспропорцій та інвестиційної активності; порівняльний аналіз для вивчення європейського досвіду; системний підхід для розробки рекомендацій.

Результати дослідження. Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що інтеграція функціональних типів територій в інвестиційну політику України є необхідною умовою для забезпечення збалансованого регіонального розвитку, що дозволяє враховувати унікальні характеристики та потреби різних територій, сприяючи більш раціональному розподілу ресурсів.

Дослідження підтвердило наявність значних регіональних диспропорцій в Україні та необхідність застосування принципу «селективного стимулювання» для спрямування інвестицій у депресивні регіони. Євроінтеграційні процеси вимагають приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС та адаптації європейських механізмів.

Перспективи. Перспективи подальшого розвитку державної інвестиційної політики в Україні пов'язані з реалізацією концепції спроможних територіальних громад та інтеграцією функціональних типів територій. Необхідно удосконалити законодавство, посилити інституційну спроможність територіальних громад, створити сприятливий інвестиційний клімат та залучити інвестиції, активно використовувати європейські механізми та розробити місцеві стратегії розвитку.

Ключові слова: інвестиційна політика, функціональні типи територій, регіональний розвиток, спроможність, децентралізація, диспропорції, євроінтеграція, територіальні громади, селективне стимулювання.

Summary. The current situation in Ukraine is characterized by a number of challenges, both external and internal. The full-scale aggression of the Russian Federation has catalyzed significant social, economic, and demographic changes, which, along with the processes of economic transformation, create new demands on the regional development system. In these conditions, the development of territorial communities as a fundamental unit of the administrative-territorial structure, capable of ensuring sustainable economic growth and social cohesion of the state, acquires particular importance.

The traditional policy of supporting territorial communities does not justify itself in modern conditions, as it does not stimulate the development of local potential. Instead, the new edition of the State Strategy for Regional Development 2027 lays down the concept of capable territorial communities, where, in our opinion, the key tool for stimulating development should be investment policy. The relevance of this approach is confirmed by the need for efficient use of resources and the involvement of innovative management mechanisms that meet European standards and contribute to the harmonization of national policy with the EU and correspond to Ukraine's European integration direction.

The purpose of the article is to analyze the problems and prospects of using functional types of territories as an instrument of investment policy in Ukraine.

Materials and Methods. To achieve the goal of the article, a set of scientific methods was used, including: analysis and synthesis to study the theoretical foundations of investment policy and functional types of territories; statistical analysis to assess regional disparities and investment activity; comparative analysis to study European experience; a systematic approach to develop recommendations.

Results. The results of the study confirm the hypothesis that the integration of functional types of territories into Ukraine's investment policy is a necessary condition for ensuring balanced regional development, which allows taking into account the unique characteristics and needs of different territories, contributing to a more rational allocation of resources.

The study confirmed the existence of significant regional disparities in Ukraine and the need to apply the principle of «selective stimulation» to direct investments to depressed regions. European integration processes require bringing national legislation in line with EU standards and adapting European mechanisms.

Prospects. The prospects for further development of investment policy in Ukraine are related to the implementation of the concept of capable territorial communities and the integration of functional types of territories. It is necessary to improve legislation, strengthen the institutional capacity of territorial communities, create a favorable investment climate and attract investments, actively use European mechanisms, and develop local development strategies.

Key words: investment policy, functional types of territories, regional development, capacity, decentralization, disparities, European integration, territorial communities, selective stimulation.

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів, що стоять перед Україною, інвестиційна політика набуває першочергового значення як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Створення сприятливого середовища для залучення інвестицій є критично важливим для підтримки економічної стабільності та стимулювання розвитку країни. У цьому контексті ключову роль відіграє аналіз сучасної інвестиційної політики та особливостей інвестиційного розвитку регіонів, які є невід'ємною частиною соціально-економічного прогресу держави. Одним із перспективних напрямів удосконалення інвестиційної політики є інтеграція функціональних типів територій в її складову, тобто орієнтування на селективному підході розвитку територій. Такий підхід передбачає врахування унікальних характеристик і потенціалу різних територій, класифікованих за їхніми основними функціями — економічними, соціальними, екологічними, природно-ресурсними та демографічними. Така диференціація дає змогу адаптувати інвестиційні стратегії до потреб конкретних територій.

Імплементація функціональних типів територій в структуру державної інвестиційної політики сприятиме не лише раціональнішому використанню ресурсів, а й забезпеченню збалансованого розвитку регіонів. Це особливо актуально в умовах децентра-

лізації та євроінтеграції, коли регіони отримують більше повноважень для самостійного розвитку. Селективний підхід дозволяє враховувати місцеві особливості й потреби, що сприяє створенню робочих місць, залученню інновацій і підвищенню конкурентоспроможності регіонів на національному та міжнародному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, присвячених інвестиційній політиці та регіональному розвитку, виявляє зростаючий інтерес до концепції функціональних типів територій як інструменту стимулювання економічного зростання. Теоретичні засади інвестиційної політики, розроблені такими науковцями, як Л. Гриценко [5], шляхи вдосконалення державної інвестиційної політики та роль держави у формуванні та реалізації державної інвестиційної політики та необхідність її адаптації до сучасних викликів досліджували М. Порвін [13] та О. Котко [11]. Роботи Р. Бойко [2] акцентують увагу на регіональних аспектах інвестиційної політики та необхідності подолання диспропорцій.

Дослідження Г. Стріяшко, А. Замрига [25] та Е. Сиромолот [18] присвячені євроінтеграційним аспектам інвестиційної політики та необхідності адаптації національного законодавства до стандартів ЄС.

Питання диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів, а також шляхи стратегічного регулювання вивчала О. Шевченко [6], сутність міжрегіональних диспропорцій та передумови виникнення вивчали О. Стасюк, І. Бевз [20]. Питання депресивних територій та підходи до трактування та особливості типології досліджував М. Барановський [1].

Інструменти післявоєнного розвитку та повоєнного відновлення а також перспективи їх практичного застосування у контексті окреслених функціональних типів територій досліджували М. Миколайчук та О. Лесик [12].

Формування цілей статті. Цілі статті полягають у комплексному аналізі проблем та перспектив використання функціональних типів територій як інструменту вдосконалення інвестиційної політики в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційна політика держави відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища для залучення та ефективного використання інвестицій, що сприяє економічному зростанню та підвищенню добробуту громадян. Вона охоплює цілі, завдання та заходи, спрямовані на стимулювання інвестиційної діяльності, забезпечення стабільності економіки та створення умов для довгострокового розвитку. Проте в сучасних умовах дедалі більшої актуальності набувають проблеми нерівномірного розвитку територій, що потребує вдосконалення підходів до інвестиційної політики.

Одним із ключових елементів сучасної інвестиційної політики є інтеграція в інвестиційне законодавство положень про функціональні типи територій. Такий підхід передбачає класифікацію територій залежно від їхнього економічного, соціального та географічного потенціалу. Це дозволяє державі більш цілеспрямовано спрямовувати інвестиційні ресурси, враховуючи специфіку та потреби кожної території. Наприклад, менш розвинені регіони можуть отримувати додаткові стимули для залучення інвестицій, тоді як економічно активні території — підтримку для збереження конкурентоспроможності.

Впровадження положень про функціональні типи територій як елемента інвестиційної політики має на меті подолання диспропорцій у розвитку регіонів. Нерівномірний розподіл інвестицій часто призводить до концентрації економічної активності в окремих центрах, залишаючи периферійні території поза увагою. Завдяки чіткому визначенню функціональних типів територій держава може розробляти диференційовані стратегії інвестування, що сприяють збалансованому розвитку. Це не лише зменшує розрив між регіонами, а й стимулює економічну активність там, де вона раніше була недостатньою.

Такий підхід посилює ефективність державної інвестиційної політики, роблячи її більш адаптивною до сучасних викликів та сприяє:

- раціональному розподілу ресурсів;
- зменшенню інвестиційних ризиків через врахування особливостей територій підвищує прогнозованість результатів;
- стабільному розвитку, який забезпечує рівномірний прогрес регіонів підтримує загальну економічну стабільність країни.

Інвестиційна політика виступає як один із різновидів державної політики, що інтегрує численні її складові та спрямована на модернізацію й підтримку збалансованого регіонального розвитку задля підвищення якості життя населення.

С. Мочерний визначає інвестиційну політику як сукупність урядових рішень, що регламентують джерела, напрями та обсяги інвестицій у економіку та її окремі галузі [7]. Автор акцентує увагу на ролі уряду та його політичним рішенням як визначальним факторам у формуванні інвестиційної політики.

На думку Л. Гриценко, інвестиційна політика розглядається як система заходів, спрямованих на створення позитивних умов для забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави через використання її інвестиційного потенціалу [5]. Науковець акцентує увагу саме на потенціалі країни та на створенні сприятливих умов, які мають сприяти розвитку економіки.

За думкою М. Порвіна, державна інвестиційна політика передбачає нарощування інвестиційного капіталу, розвиток інвестиційного ринку, збільшення кількості об'єктів та суб'єктів інвестування, мобілізацію коштів та їх спрямування в економіку [13]. Він підкреслює важливість залучення капіталу з різних джерел задля стимулювання економічного зростання.

Дослідник О. Котко акцентує увагу на тому, що державна інвестиційна політика — це комплекс заходів та дій у сфері регулювання інвестиційної діяльності [11, с. 63]. Таким чином, регулятивна функція стає однією з основних складових даної політики.

Разом з тим, євроінтеграційні процеси, зумовлюють приведення національного законодавства, що регулюють інвестиційну діяльність, у відповідність до правових стандартів ЄС та застосування кращих європейських практик у сфері регулювання інвестиційної політики сприятиме вирішенню більшості проблем, пов'язаних із реалізацією правових гарантій та забезпеченням ефективного захисту прав інвесторів незважаючи на супроводжувані цією адаптацією численні процедурні виклики [25]. Разом з тим, створення ефективної системи стратегічного планування та євроінтеграційної політики на місцевому та регіональному рівнях є важливим кроком для забезпечення того, щоб Україна могла активно брати участь у проектах і програмах ЄС, що сприятиме не лише покращенню економічної та соціальної ситуації, а й прогресу в досягненні територіальної згуртованості. Цей процес не тільки підвищить ефективність співробітництва з європейськими

партнерами, а й зміцнить внутрішні регіональні механізми управління, що допоможе забезпечити стійкий розвиток на місцях [18].

Вивчення сучасної регіональної інвестиційної політики свідчить, що інвестиційна політика становить собою окремий напрям у рамках економічної політики держави та включає комплекс методів, форм, механізмів і заходів, через які держава впливає на обсяги, структуру інвестування та перебіг інвестиційних процесів для реалізації її мети, цілей і завдань. Саме до такого розуміння сходяться практично всі підходи, представлені в економічній літературі щодо сутнісного визначення цього поняття. Загалом виділяються дві основні точки зору: перша розглядає інвестиційну політику як складову економічної політики держави, друга — як сукупність заходів і засобів, що застосовуються державою для регулювання інвестиційної діяльності. При цьому визначальним і відмінним фактором є бачення мети та цілей інвестиційної діяльності, що й обумовлює особливості змістовного наповнення цього поняття [2].

Сучасна нормативно-правова база України з інвестиційних питань не містить терміну «інвестиційна політика» як такого; натомість у Законі України «Про інвестиційну діяльність» [17] вживається поняття «державне регулювання інвестиційної діяльності». Згідно з документом, таке регулювання здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної та соціальної політики, виходячи з показників загальнодержавного і регіонального розвитку, державних програм економічного зростання, бюджетних планів тощо. Підкреслюється, що державне регулювання охоплює як управління державними інвестиціями, так і контроль за умовами та результативністю інвестиційної діяльності всіх учасників інвестування.

З огляду на сказане, можна дійти висновку, що державна інвестиційна політика в Україні функціонує переважно в контексті «державного регулювання інвестиційної діяльності», а її реальний зміст і масштаби реалізації значною мірою залежать від ефективності управлінських рішень у суміжних політиках і сферах.

Також варто зазначити, що поняття які регламентують інвестиційну діяльність у контексті регіонального розвитку, мають більше декларативних характер, та не повною мірою відповідають викликам, з якими стикається Україна, а передбачені механізми державної підтримки зорієнтовані переважно на конкретні інвестиційні проекти, що визначаються стратегічними та програмними документами, без можливості використання територіально-просторових особливостей регіонів.

Такий підхід лише посилює наявні розбіжності за соціально-економічними показниками розвитку та провокує поляризацію: окремі території демонструють прискорене зростання, тоді як інші — стагнацію або регрес. Наслідком є поглиблення нерівності

у доступі до ресурсів, якості життя та економічних можливостей між регіонами України.

А. Загородній вважає, що інвестиційна політика має на меті раціональний розподіл інвестицій, усунення диспропорцій та збалансований розвиток економіки через макроекономічні рішення щодо джерел та напрямів використання інвестицій [8, с. 247].

У наукових дослідженнях вчені Шевченко О. В., Верналій З. [26], А. Цвігун [21], Барановський М. О. [1], Вахович І. М. [3], Іорданов А. Є. [9] та інші, спрямованих аналізу регіональних відмінностей, часто використовуються різні терміни — «нерівномірність», «асиметрія», «поляризація», «диференціація», «розбіжність», «дивергенція» та інші. Незважаючи на певні відтінки значень, усі ці поняття відображають характерні риси неоднорідного економічного розвитку в межах єдиного простору. Проте, погоджуємося з авторами [20] найбільш точним є саме термін «диспропорції», тому що він передбачає визначення міри нерівномірності розвитку, а також часових і просторових параметрів, у яких ці прояви закріплюються.

Термін «диспропорції» дозволяє не лише констатувати існування відмінностей між окремими регіонами, а й проводити більш конкретний кількісний та якісний аналіз ступеня відхилень. На підставі викладених аргументів можна постулювати ключовий тезис, що диспропорція — це систематична структурна нерівність в соціально-економічному розвитку регіонів, що виникають через хронічну статичність факторів (історичних, географічних, інституційних) та призводять до незбалансованого розподілу ресурсів, можливостей і результатів розвитку.

Регіональні диспропорції соціально-економічного розвитку можуть проявлятися не лише на загальнонаціональному рівні, а й у межах окремих областей чи районів. Часто трапляється так, що навіть у порівняно розвиненому регіоні, поряд із містами та перспективними «полюсами зростання», існують громади з відчутно нижчим соціально-економічним рівнем розвитку.

Оцінка фінансової спроможності територіальних громад є одним з дієвих способів досліджень рівня диспропорцій регіонального розвитку, так у 2023 році оцінка була проведена на основі порівняльного аналізу одинадцяти індикативних показників. Ці показники розраховувалися з урахуванням чисельності населення та даних про виконання бюджетів відповідних громад, використовуючи розроблену методологію оцінки фінансової спроможності. За результатами розрахунків громади були розподілені за рівнями спроможності: високий, оптимальний, задовільний, низький та критичний. У 2023 році значна кількість громад, а саме 495, досягли високого рівня спроможності, 314 громад — оптимального рівня, 200 громад — задовільного рівня, тоді як 247 громад опинилися на низькому рівні спроможності, а 182 громади — на критичному рівні. Таким чином, суттєва частина громад, а саме 429, що становить

майже 30 відсотків від загальної кількості, належать до найнижчих категорій спроможності. Критичний рівень фінансової спроможності був зафіксований у громадах шістнадцяти областей України [14].

Порівняння з базовим 2021 роком виявило певні зміни у розподілі громад за рівнями спроможності. Зокрема, кількість громад із високим та критичним рівнями спроможності збільшилася. Кількість громад із високим рівнем зросла на 59, а з критичним рівнем — на 49. Водночас, спостерігалася зменшення кількості громад з оптимальним, задовільним та низьким рівнями спроможності. Кількість громад з оптимальним рівнем зменшилася на 21, із задовільним — на 63, а з низьким рівнем — на 24 [14]. Ці зміни вказують на неоднозначні тенденції у фінансовій спроможності територіальних громад. Збільшення кількості громад з високим рівнем може свідчити про концентрацію ресурсів у найбільш успішних громадах, але одночасне зростання кількості громад з критичним рівнем є тривожним сигналом про погіршення фінансового стану значної частини територій. Зменшення ж кількості громад в проміжних категоріях може свідчити про посилення поляризації фінансової спроможності, де громади або покращують свої показники до високого рівня, або навпаки, погіршують їх до критичного рівня.

Аналіз фінансової спроможності територіальних громад, в контексті вивчення диспропорцій розвитку набуває додаткової глибини та практичного значення для розробки ефективних стратегій відновлення та розвитку. Згідно з цим підходом, територіальні громади України можна розподілити на чотири основні функціональні типи, кожен з яких характеризується різними викликами та пріоритетами розвитку, що безпосередньо корелює з їхньою фінансовою спроможністю.

Так, «території відновлення» це ті що зазнали значних руйнувань внаслідок бойових дій або тимчасової окупації, цілком очікувано демонструють переважно низький та критичний рівні фінансової спроможності. Велика кількість таких громад — 182 з критичним та 247 з низьким рівнями — підтверджує, що саме ці території потребують першочергової уваги та значних ресурсів для відновлення базової інфраструктури, житлового фонду та створення умов для повернення населення. Для цих територій ключовими інструментами розвитку на початковому етапі є ті, що забезпечують підтримку бізнесу, зокрема, мікрокредитування, гранти на відновлення, центри підтримки бізнесу, а також підвищення привабливості території через ревіталізацію та рекультивуацію, відновлення базової інфраструктури та реалізацію якірних проєктів, спрямованих на створення перших робочих місць та відновлення життєдіяльності. Інструменти розвитку людського капіталу на цих територіях на початковому етапі мають бути спрямовані на підтримку зайнятості, програми профорієнтації та підтримку ВПО.

«Полюси економічного зростання», навпаки, мають значний потенціал для подальшого розвитку та можуть стати локомотивами відновлення економіки країни. Аналіз фінансової спроможності показує, що значна частина громад із високим (495 громад) та оптимальним (314 громад) рівнями спроможності ймовірно, належать до цієї категорії. Для цих територій пріоритетними є інструменти, що сприяють подальшому економічному зростанню та інноваціям [15; 14]. Це інструменти підтримки бізнесу, такі як індустриальні та технопарки, центри трансферу технологій, посівне фінансування, агенції місцевого економічного розвитку, а також інструменти розвитку людського капіталу, спрямовані на програми співпраці бізнесу та освіти, неформальну освіту, програми міжнародної співпраці та проєктні офіси. Інструменти підвищення привабливості територій на цих територіях мають бути орієнтовані на розвиток інфраструктури, промоцію території та міжрегіональні проєкти, що посилять їхню роль як полюсів зростання [15; 12].

«Території з особливими умовами для розвитку», що характеризуються низьким соціально-економічним рівнем або обмеженнями для розвитку, ймовірно, представлені громадами із задовільним та частково низьким рівнями спроможності. Для цих територій важливим є застосування комплексного підходу, що включає інструменти підтримки бізнесу, наприклад, мікрокредитування, гранти для соціального підприємництва, інструменти розвитку людського капіталу, такі як програми профорієнтації, підтримка зайнятості, програми інклюзивності, а також інструменти підвищення привабливості території, спрямовані на розвиток базової інфраструктури, державно-приватне партнерство та програму розвитку територій присутності бізнесу [15; 12].

«Території сталого розвитку», території які мають соціально-економічний потенціал для збалансованого розвитку, ймовірно, представлені громадами з оптимальним та задовільним рівнями спроможності. Для цих територій акцент робиться на інструментах розвитку людського капіталу, таких як мапа людського капіталу, програми неформальної освіти, креативні та культурні індустрії, креативні простори, а також інструментах підвищення привабливості території, зокрема, кластери, міжрегіональні проєкти, стратегії просторового розвитку, програми розвитку інфраструктури та промоції території. Інструменти підтримки бізнесу на цих територіях можуть бути зосереджені на центрах підтримки бізнесу та гарантіях [15; 12].

Визначення функціонального типу території та рівня її фінансової спроможності є ключовим для вибору найбільш ефективних інструментів підтримки, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси та досягти сталого розвитку кожної громади та країни в цілому. Важливо наголосити на необхідності диференційованого підходу до кожної

категорії територій, враховуючи їхні специфічні виклики та потенціал, для забезпечення успішного відновлення та подальшого розвитку України.

З огляду на європейський досвід підхід до регіонального розвитку, закріплений у статті 174 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЕС)[10], спрямований на забезпечення гармонійного розвитку через зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості. Основна мета — зменшення нерівності між регіонами за рівнем розвитку, особливо підтримуючи ті, що перебувають у несприятливих умовах. Особливу увагу приділяють таким територіям, як сільська місцевість, регіони, що зазнають промислової трансформації, а також райони з серйозними природними чи демографічними обмеженнями, наприклад, малозаселені північні регіони, островні, прикордонні та гірські території. Таким чином, у європейській практиці класифікація територій базується на об'єктивних характеристиках їхнього стану: географічному положенні, кліматичних особливостях, демографічних показниках чи впливі промислових змін.

Концепція спроможності територіальних громад, описана в Державній стратегії регіонального розвитку до 2027 року [16], передбачає, що громади мають розвивати власні економічні та інституційні спроможності для забезпечення сталого розвитку без надмірної залежності від держави. Вона ґрунтується на трьох основних принципах.

1. Економічна незалежність — громади повинні генерувати власні доходи через розвиток бізнесу, залучення інвестицій і використання місцевих ресурсів. Наприклад, громади Закарпаття можуть розвивати туризм, спираючись на природні багатства Карпат, такі як ліси, гори та термальні джерела.

2. Інституційна спроможність — громади потребують інструментів для ефективного управління — стратегічного планування, підготовки кадрів, співпраці з інвесторами та партнерами.

3. Активність замість пасивності. Замість очікування субсидій громади мають самостійно шукати можливості для розвитку, проявляючи ініціативу.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність такого підходу. У Польщі після децентралізації 1990-х років гміни отримали повноваження для залучення інвестицій і розвитку місцевої економіки. Діяльність спеціальних економічних зон (СЕЗ) [19; 4], які охоплюють більшу частину території країни, надала змогу компаніям отримувати знижки на податок на прибуток залежно від рівня соціально-економічного розвитку регіону. Зокрема, у східних та менш розвинених воєводствах інвесторам пропонується найвищий відсоток звільнення від податків (до 50%), тоді як у західних регіонах цей відсоток може бути нижчим [24; 28]. Такий механізм допомагає урівноважувати диспропорції між регіонами. У Краківській спеціальній економічній зоні, наприклад, з моменту її створення залучено понад

12 млрд. злотих і створено близько 38,975 робочих місць [23]. Кращі показники має Валбжиська СЕЗ, куди входить і м. Вроцлав: там кількість нових робочих місць перевищила 65 тисяч, а обсяг інвестицій — 33 млрд. злотих [27].

Для реалізації спроможності необхідна державна підтримка через інвестиційну політику, яка б заохочувала громади до активних дій. Без такої підтримки концепція спроможності ризикує залишитися лише теоретичною моделлю, неспроможною вирішити реальні проблеми громад в умовах війни та економічної кризи.

Інвестиційна політика є одним із ключових інструментів, які можуть забезпечити сталий розвиток територіальних громад в Україні, особливо в умовах повоєнного відновлення та економічних викликів.

Інвестиційна політика є основою для досягнення спроможності територіальних громад, оскільки вона забезпечує доступ до капіталу та ресурсів, необхідних для їхнього сталого розвитку. Цей процес відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання, створенні нових робочих місць, підвищенні рівня життя населення та розвитку інфраструктури. Завдяки продуманій інвестиційній політиці громади отримують можливість не лише задовольняти поточні потреби, але й закладати фундамент для майбутнього процвітання.

Інвестиційна політика сприяє залученню як внутрішніх, так і зовнішніх капіталовкладень. Внутрішні інвестиції можуть надходити від місцевих підприємців, які вбачають потенціал у розвитку своїх громад, тоді як зовнішні — від міжнародних організацій, іноземних інвесторів або держави. Такий підхід дозволяє громадам отримувати фінансові та матеріальні ресурси для реалізації масштабних проектів, які перевищують можливості місцевих бюджетів. Окрім забезпечення базових потреб, інвестиційна політика сприяє розвитку інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності громад. Фінансування досліджень і розробок дозволяє впроваджувати сучасні рішення, такі як енерго-ефективні технології чи цифрові платформи у сфері освіти й охорони здоров'я. Це не лише покращує якість життя, але й приваблює додаткові інвестиції, створюючи позитивний цикл економічного розвитку.

Таким чином, інвестиційна політика не лише відкриває доступ до необхідних засобів, але й виступає комплексним механізмом, який забезпечує економічний, соціальний та інфраструктурний розвиток, роблячи громади спроможними та стійкими у довгостроковій перспективі.

З огляду на вказане, вважаємо за необхідність імплементації в сучасне законодавство що регулює інвестиційну діяльність, положень про функціональні типи територій, що передбачені Закон України «Про засади державної регіональної політики» [15]. Такий підхід, базується на виокремленні не лише на пріоритетних галузях для зростання економіки

України, а й акценту уваги на розвиток регіонів та територіальних громад зокрема.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Функціональні типи територій можуть стати дієвим елементом не лише регіональної а і інвестиційної політики, розвиток якої повинен базуватися також у на принципі «селективного стимулювання» — заохочення інвестицій передусім туди, де вони матимуть найбільший мультиплікативний ефект і забезпечать зростання добробуту громадян. У контексті України це означає необхідність не

лише концентрувати ресурси в провідних галузях, які формують основу економіки та мають потенціал швидкого зростання, а й розширювати інвестиційні стимули у тих регіонах і секторах, де рівень економічної активності традиційно нижчий. Окреслений підхід, у стимулюванні економічно відсталих регіонів, де цілеспрямовані інвестиції здатні створювати «локальні полюси зростання», які можуть стати осередками економічної активності, приваблюючи бізнес, кваліфіковані кадри та ресурси, що сприятиме рівномірному розвитку територій України.

Література

1. Барановський М. О. Депресивні території: підходи до трактування, концепції формування, особливості типології: громадсько-політична література. *Економічна теорія*. 2007. № 3. С. 3–12.
2. Бойко Р. В. Концепційні характеристики інвестиційної політики розвитку регіональної економіки. *Академічні візії*. 2022. № 14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/963> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Вахович І. М., Купира М. І. Обґрунтування сутності економічної категорії «депресивний регіон». *Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. 2014. Вип. 11 (43). С. 27–34.
4. Вільні економічні зони Польщі та пільги для інвесторів. *Uniconsulting.group*. URL: <https://uniconsulting.group/uk/blog/vilni-ekonomichni-zoni-polschi/> (дата звернення: 28.01.2025).
5. Гриценко Л. Л. Державна інвестиційна політика: сутність, цілі та завдання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. № 22 (2). С. 89–95.
6. Диспропорції соціально-економічного розвитку регіонів України: сутність, оцінка, стратегічне регулювання: монографія. Київ : НУОУ, 2020. 300 с.
7. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) К. : Видавничий центр «Академія». 2000. 864 с.
8. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К. : Знання, 2007. 1072 с.
9. Іорданов А. Є. Класифікація територій в контексті державного стимулювання регіонального розвитку. *Державне будівництво*. 2008. № 2. С. 2–10.
10. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями: Договір Європ. Союзу від 07.02.1992: станом на 30 берез. 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (дата звернення: 28.11.2024).
11. Котко О. К. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку національної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Університет митної справи та фінансів, державний вищий навчальний заклад «Придністровська державна академія будівництва та архітектури», Міністерство освіти і науки України. Дніпро, 2018. 236 с.
12. Миколайчук М. М., Лесик О. В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10>.
13. Порвін М. Ю. Визначення шляхів вдосконалення державної інвестиційної політики в Україні. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. Вип. 1. С. 227–441.
14. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/18171> (дата звернення: 28.11.2024).
15. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 20.11.2024).
16. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 28.11.2024).
17. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 20.11.2024).
18. Сиромолот Е. А. Дослідження функціонування інструментарію євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій. *Public management*. 2024. № 3 (40). С. 37–43. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3\(40\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-5).
19. Спеціальні економічні зони Польщі серед найкращих. *Monitor Info*. URL: <https://monitor-press.info/uk/news/10206-spetsialni-ekonomichni-zony-polshchi-sered-naikrashchykh> (дата звернення: 20.11.2024).
20. Стасюк, О., Бевз, І. Міжрегіональні диспропорції: сутність та передумови їх виникнення в Україні. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини*, 2013. № 10. С. 60–67.

21. Цвігун І.А. Основні аспекти депресивності сільських територій. *Podilian bulletin agriculture engineering economics*. 2023. № 34. С. 146–152. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-1-16>.
22. Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. — 153 с.
23. EMEA I&L Map Rents & Yields. URL: <https://www.colliers.com/download-article?itemId=2dc746f5-8d4b-4437-85ea-467f9019266b> (дата звернення: 29.11.2024).
24. Investment incentives: Polish Investment Zone. URL: https://www.paih.gov.pl/en/why_poland/investment_incentives/polish_investment_zone/ (дата звернення: 21.01.2025).
25. Striiashko H., Zamryha A. Public administration and investment security in the context of european integration: the role of the state in regulating investment processes. *Scientific notes Series Law*. 2024. Vol. 1, no. 16. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-16-343-347>.
26. Varnaliy Z. S., Shevchenko O. V. Methodological approach to the development of conceptual frameworks for strategic regulation of regional development disparities. *Regional economy*. 2021. Vol. 1. (101). P. 5–14. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-1>.
27. Wałbrzych Special Economic Zone. URL: <https://invest-park.com.pl/inwestorzy-w-strefie/> (дата звернення: 21.01.2024).
28. Why Poland: Investment incentives. URL: https://www.paih.gov.pl/en/why_poland/investment_incentives/ (дата звернення: 20.01.2024).

References

1. Baranovskyi M. O. (2007). Depresywni terytorii: podkhydy do traktuvannya, kontseptsii formuvannya, osoblyvosti typolohii: hromadsko-politychna literatura. *Ekonomichna teoriia*. Vol. 3. pp. 3–12 [in Ukrainian].
2. Boiko, R. V. (2022). Kontseptsiiini kharakterystyky investytsiinoi polityky rozvytku rehionalnoi ekonomiky. *Akademichni vizii*. Vol. 14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/963>. [in Ukrainian].
3. Vakhovych I. M., Kupyra M. I. (2014) Obgruntuvannya sutnosti ekonomichnoi kategorii "depresyvnyi rehion". *Zbirnyk naukovykh prats. Luts'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet*. Vol. 11 (43). pp. 27–34 [in Ukrainian].
4. Vilni ekonomichni zony Polshchi ta pilhy dlia investoriv. *Uniconsulting.group*. URL: <https://uniconsulting.group/uk/blog/vilni-ekonomichni-zoni-polschi/> [in Ukrainian].
5. Hrytsenko L. L. (2012). Derzhavna investytsiina polityka: sutnist, tsili ta zavdannia. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Vol. 22 (2). pp. 89–95 [in Ukrainian].
6. Dysproportsii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: sutnist, otsinka, stratehichne rehuliuвання: monohrafiia Kyiv: NUOU, 2020 [in Ukrainian].
7. Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh. T. 1. / redkol.: S. V. Mochernyi. K.: Vydavnychiy tsentr "Akademiia". 2000 [in Ukrainian].
8. Zahorodnii A. H., Vozniuk H. L. (2007). Finansovo-ekonomichniy slovnyk. K.: Znannia. [in Ukrainian].
9. Iordanov A. Ie. (2008). Klasyfikatsiia terytorii v konteksti derzhavnoho stymuliuvannya rehionalnoho rozvytku. *Derzhavne budivnytstvo*. Vol. 2. pp. 2–10 [in Ukrainian].
10. Konsolidovani versii Dohovoru pro Ievropeyskyi Soiuz ta Dohovoru pro funktsionuvannya Ievropeiskoho Soiuzu z protokolamy ta deklaratsiiamy: Dohovir Ievrop. Soiuzu vid 07.02.1992: stanom na 30 berez. 2010 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text [in Ukrainian].
11. Kotko O. K. (2018). Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03 / Universytet mytnoi spravy ta finansiv, derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad "Prydnistrov'ska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury", Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Dnipro, 236 p. [in Ukrainian].
12. Mykolaichuk M. M., Lesyk O. V. (2023). Instrumenty rozvytku ta povoiennoho vidnovlennia terytorii Ukrainy: analitychnyi ohliad. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannya*. Vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10> [in Ukrainian].
13. Porvin M. Iu. (2013). Vyznachennia shliakhiv vdoshkonalennia derzhavnoi investytsiinoi polityky v Ukraini. *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia*. Vol. 1. pp. 227–441. [in Ukrainian].
14. Porivnialnyi analiz finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad (na osnovi pokaznykiv 2021 ta 2023 rokiv). *Decentralizatsiia v Ukraini*. URL: <https://decentralization.ua/news/18171> [in Ukrainian].
15. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
16. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> [in Ukrainian].
17. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> [in Ukrainian].
18. Syromolot E. A. (2024). Doslidzhennia funktsionuvannya instrumentarii ievrointehratsiinoho mekhanizmu publichnoho upravlinnia rozvytkom terytorii. *Public management*. Vol. 3 (40). pp. 37–43. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3\(40\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-5) [in Ukrainian].

19. Spetsialni ekonomichni zony Polshchi sered naikrashchykh. *Monitor Info*. URL: <https://monitor-press.info/uk/news/10206-spetsialni-ekonomichni-zony-polshchi-sered-naikrashchykh> [in Ukrainian].
20. Stasiuk O., Bezv I. (2013). Mizhrehiopalni dysproportsii: sutnist ta peredumovy yikh vynyknennia v Ukraini. *Naukovi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Mizhnarodni vidnosyny*. Vol. 10. pp. 60–67 [in Ukrainian].
21. Tsvihun I. A. (2023). Osnovni aspekty depresyvnosti silskykh terytorii. *Podilian bulletin agriculture engineering economics*. Vol. 34. pp. 146–152. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-1-16> [in Ukrainian].
22. Shevchenko O. V., Romanova V. V., Zhalilo Ya. A. (2020). Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
23. EMEA I&L Map Rents & Yields. URL: <https://www.colliers.com/download-article?itemId=2dc746f5-8d4b-4437-85ea-467f9019266b>.
24. Investment incentives: Polish Investment Zone. URL: https://www.paih.gov.pl/en/why_poland/investment_incentives/polish_investment_zone/.
25. Striiashko H., Zamryha A. (2024). Public administration and investment security in the context of european integration: the role of the state in regulating investment processes. *Scientific notes Series Law*. Vol. 1, no. 16. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-16-343-347>.
26. Varnaliy Z. S., Shevchenko O. V. (2021). Methodological approach to the development of conceptual frameworks for strategic regulation of regional development disparities. *Regional economy*. Vol. 3(101). pp. 5–14. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-1>.
27. Wałbrzych Special Economic Zone. URL: <https://invest-park.com.pl/inwestorzy-w-strefie/>.
28. Why Poland: Investment incentives. URL: https://www.paih.gov.pl/en/why_poland/investment_incentives/.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 2 (55)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 28.02.2025

Адреса редакції:

04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com